

# BILANZ

Richard Branson,  
Starunternehmer



WORAUF  
ER SETZT.

Die wichtigsten Start-ups für die Zukunft des Verkehrs.



# PATEK PHILIPPE

## GENEVE

Beginnen Sie eine  
eigene Tradition.

Mehr Informationen erhalten Sie bei den unten genannten  
Patek Philippe Partnern sowie im autorisierten Fachhandel.

Eine vollständige Liste unserer Partner in Deutschland  
finden Sie auf [patek.com](http://patek.com)

### Aachen

Ulrich und Knorren, Büchel 32

### Augsburg

Hörl, Karolinenstraße 1-3

### Düsseldorf

Blome, Königsallee 30

### Fürth

Kuhnle, Königstraße 141

### Ingolstadt

Dührkoop, Rathausplatz 9

### Köln

Gadebusch, Breite Straße 108

### Minden

Laufer, Bäckerstraße 36

### Mönchengladbach

Krebber, Hindenburgstraße 73

### Mülheim an der Ruhr

Laerbusch, Düsseldorfer Straße 88

### München

Bauer, Peter-Auzinger-Straße 11

### Münster

Oeding-Erdel, Prinzipalmarkt 29

### Oberstaufen

Hollfelder, Hugo-von-Königsegg-Str. 5

### Osnabrück

Oeding-Erdel, Große Straße 52

### Recklinghausen

Exner, Markt 7

### Stuttgart

Kutter, Königstraße 46

### Wiesbaden

Oberleitner, Wilhelmstraße 56



Eine Patek Philippe gehört einem  
nie ganz allein.

Man erfreut sich ein Leben lang an ihr,  
aber eigentlich bewahrt man  
sie schon für die nächste Generation.



Weltzeituhr Ref. 5230G



BVLGARI

ROMA

OCTO

*ROMA*

BVLGARI.COM #LIFEISNOTROUND



Klaus Boldt / Chefredakteur

„Statt fliegender Autos und schwimmender Städte – bekamen wir Twitter.“

**A**ls die BILANZ, liebe Leser, im Frühjahr den deutsch-amerikanischen Investor und Wundermann

Peter Thiel interviewte, der eine Ausnahmeerscheinung der internationalen Finanzwelt und eine der Schlüsselfiguren des Silicon Valley ist, da sprachen wir auch über die Himmelsstürmer und Fantasten der Vergangenheit, die Propheten und Utopisten des Fortschritts und was aus ihren Ideen geworden sei: Denn meistens entwickeln sich die Dinge ja in unvorhergesehene Richtungen.

Mobiltelefone und Soziale Netzwerke, gewiss, befand Peter Thiel, dies seien durchaus Attraktionen und Glanzstücke der Technik. Doch was stellten sie dar im Vergleich zu „den wirklich großen Träumen“ der 50er- und 60er-Jahre? „Statt fliegender Autos, Unterwasserstädte und Raumstationen auf dem Mars haben wir 140 Zeichen bekommen...“

Nun, die Kurzbotschaften auf dem Internetdienst Twitter dürfen, unter bestimmten Voraussetzungen, heute länger sein als 140 Zeichen. Aber der Eindruck, dass sich der Fortschritt eine Atempause gönnte, dass zwar alles beständig verbessert und vervollkommenet würde, aber wirklich Atemberaubend-Neues nicht entstünde, trog nicht, auch wenn Peter Thiel es etwas überpointiert hatte.

Wie es um die „großen Träume“ heute bestellt ist, darüber will die BILANZ in dieser Ausgabe berichten. Einige der aufregendsten, vielversprechendsten und vor ihrer Verwirklichung stehende Projekte stellen wir Ihnen vor: Ja, es geht um Unterwasserstädte, auch um fliegende Autos und um raketenschnelle Frachtdrohnen.

Bei zwei der wichtigsten Vorhaben spielt der britische Multiunternehmer Richard Branson eine tragende Rolle, wie Peter Thiel einer der erstaunlichsten Abenteurer und Glücksjäger der internationalen Wirtschaft: Mit dem US-Unternehmen Boom Technology, das ein neues Überschallverkehrsflugzeug auf den Markt bringen will, arbeitet eine seiner Firmen, Virgin Galactic, bereits eng zusammen; an der Firma Hyperloop One, die eine 1.220 Stundenkilometer schnelle „Eisenbahn“ baut, hat er sich vor wenigen Wochen beteiligt.

Bei alledem stellt sich natürlich auch die Frage: Wo sind eigentlich die hiesigen Unternehmer, die die Erfindung eines Sozialen Netzwerks nicht für den Gipfelpunkt der Menschheitsentwicklung halten, die von daueroptimierten *Smartphones* gelangweilt sind und die nicht zehn Jahre warten wollen, bis ihr Auto ganz alleine fährt? Wo sind die deutschen Unternehmer, die sich an Boom Technology und Hyperloop beteiligen? Bitte melden!

TITELFOTO: JOSEPH SEIF; EDITORIAL-FOTO: SIMONE SCARDOVELLI

Mein

Erfolgsrezept?

Entlastung bei kaufmännischen

Aufgaben!



Die digitalen DATEV-Lösungen unterstützen Sie bei allen kaufmännischen Aufgaben – vom Angebot über die Kassenführung bis hin zur Buchführung. So gewinnen Sie Freiräume und mehr Zeit für die Betreuung Ihrer Kunden. Informieren Sie sich im Internet oder bei Ihrem Steuerberater.

[Digital-schafft-Perspektive.de](http://Digital-schafft-Perspektive.de)



Zukunft gestalten. Gemeinsam.

TO BREAK THE RULES,  
YOU MUST FIRST MASTER  
THEM.

DAS VALLÉE DE JOUX: SEIT JAHRTAUSENDEN WURDE DIESES TAL IM SCHWEIZER JURAGEBIRGE VON SEINEM RAUEN UND UNERBITTLICHEN KLIMA GEPRÄGT. SEIT 1875 IST ES DIE HEIMAT VON AUDEMARS PIGUET, IM DORF LE BRASSUS. DIE ERSTEN UHRMACHER LEBTEN HIER IM EINKLANG MIT DEM RHYTHMUS DER NATUR UND STREBTEN DANACH, DIE GEHEIMNISSE DES UNIVERSUMS DURCH IHRE KOMPLEXEN MECHANISCHEN MEISTERWERKE ZU ENTSCHLÜSSELN. DIESER PIONIERGEIST INSPIRIERT UNS AUCH HEUTE NOCH, DIE REGELN DER FEINEN UHRMACHERKUNST STETS ZU HINTERFRAGEN.

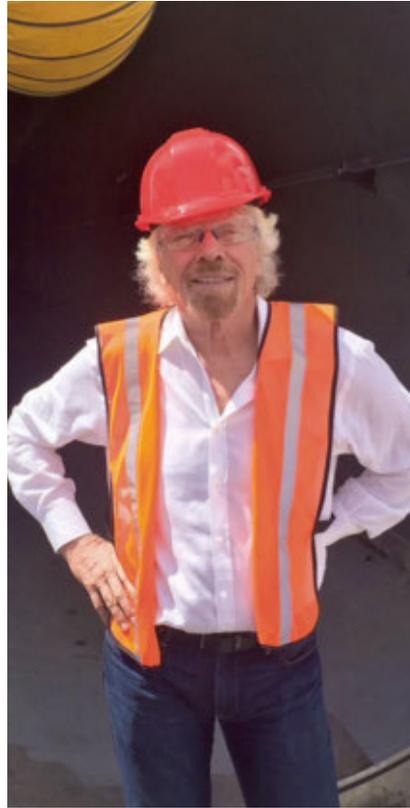


ROYAL OAK  
CHRONOGRAPH  
AUS EDELSTAHL

AUDEMARS PIGUET  
*Le Brassus*



**NEUE ZEITRECHNUNG** Olaf Koch beschleunigt die Metro. **SEITE 14**



**TEMPOMAT** Hyperloop- und Boom-Fan Richard Branson. **SEITE 52**



**BERLIN, 9.23 UHR** Otto-Chef Alexander Birken auf dem Weg zur Gründerkonferenz in Kreuzberg. Ein Mann auf der Suche nach Inspiration. **SEITE 44**

FOTOS: HENNING ROSS, RICHARD BRANSON/INSTAGRAM, THOMAS MEYER

## NAMEN UND NACHRICHTEN

---

- 10 HECKLER & KOCH**  
Hat in der Waffenfabrik ein verdeckt operierender Franzose das Sagen?
- 12 AIR BERLIN**  
„Die Gier is a Hund“: Niki Lauda über die Schlacht um Air Berlin
- 12 BMW**  
Neuer Vertriebsvorstand: Noch nicht da, aber schon im Stau

## UNTERNEHMEN UND MÄRKTE

---

- 14 DER ERNEUERER**  
Olaf Koch hat die Metro zerlegt und spielt endlich wie befreit auf
- 20 UNTERNEHMERPARTEI?**  
BILANZ untersucht den wirtschaftlichen Sachverstand in der FDP
- 24 FÜR DIE ABGELTUNGSTEUER!**  
Kolumnist Wolfgang Kaden plädiert für die bedrohte Pauschale
- 28 SIE MACHT IHR DING**  
Die Milliardärstochter und Star-Architektin Regine Leibinger
- 32 GANZ NORMALE WERKTAGE**  
Bei den Barmherzigen Schwestern und im Tui-Management
- 35 JETZT ERST RECHT!**  
Kolumnist Marc-Oliver Srocke über Werblocker
- 36 HEAVY METAL BEI MELITTA**  
Wie Unternehmenserbe Jero Bentz die Marke modernisiert
- 44 VOR- UND FEINDBILD AMAZON**  
Unterwegs mit dem neuen Chef der Otto-Gruppe, Alexander Birken
- 50 WIE GEHT'S EIGENTLICH...**  
Johann C. Lindenberg, Ex-Unilever, und Hans Woitschätzke, Ex-Puma?

# UNSER WISSEN ÜBER FASSHÖLZER IST GENAUSO KOMPLEX WIE UNSERE WHISKYS

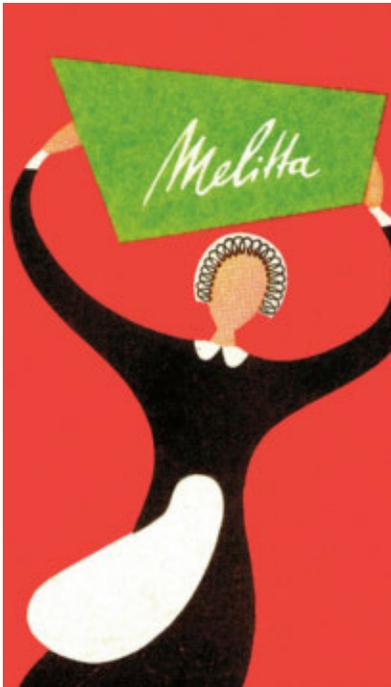
Bei Glenmorangie sind wir ausgewiesene Experten,  
um die feinsten Eichenfässer in aller Welt zu finden und  
elegante, komplexe Whiskys zu komponieren.

**We are the world we create.**



## GLENMORANGIE

HIGHLAND SINGLE MALT SCOTCH WHISKY SINCE 1843



**ALLES NEU** Horden von Beratern haben Melitta umgebaut. **SEITE 36**



**SCHLAUE UHREN** Gibt's jetzt auch von LVMH-Boss Biver. **SEITE 86**

FOTOS: THOMAS & THOMAS, GETTY FÜR TAG HEUER, HENNING ROSS, BENJAMIN RASMUSSEN, BILANZ

## IDEEN UND INNOVATIONEN

- 52 UND ES HAT BOOM GEMACHT**  
Richard Branson und Blake Scholl setzen auf Überschalltempo
- 60 NEUES VOM „START ME UP!“-SIEGER**  
Zum Rapport beim Geldgeber

## KAPITAL UND ANLAGE

- 62 WAS HEISST HIER GÜNSTIG?**  
Alte Aktienregeln gelten nicht mehr
- 64 EIN DEUTSCHES PAYPAL FEHLT**
- 68 DER ZAPF-INDIKATOR WARNT**  
Immobilienblase in Berlin?
- 69 KAUFEN? VERKAUFEN? ZWEI TIPPS**
- 69 MEINUNG UND VIELFALT**  
Luxemburg-Promoter Nicolas Mackel

## LEBEN UND STIL

- 70 UHREN-SPEZIAL**
  - 70** Richard Mille – der Mann ist eine Marke
  - 75** Modemacher bauen Uhren
  - 76** Audemars Piguet und die Kunst
  - 78** Wie Tutima den 90. feiert
  - 80** Anders als die anderen
  - 82** Zu Besuch beim Chopard-Chef
  - 86** *Smartwatches de luxe*
- 90 MENSCH IM HOTEL**  
Timmerberg im „Tucholsky“, Bochum
- 92 HOLLEINS KUNSTWELT**  
Wie Künstler Unternehmen inspirieren
- 94 SUNNY SIDE UP!**  
Kolumnistin Weber im Jugendwahn
- 96 BAADERS BESTE**  
Zum Essen nach England
- 96 FLASCHENPOST**  
Edelrebe der alten Griechen
- 98 USW.**  
Der Stil der ZKM-Chefin Riedel
- 97** Register, Impressum

DIE NÄCHSTE BILANZ ERSCHEINT AM 24. NOVEMBER 2017



Olaf Koch (l.), Chef der aufgespaltenen Metro, empfing mich im Hauptquartier zum Interview. Erstmals arbeiten alle Mitarbeiter der Zentrale, für Koch ruck, zuck erreichbar, unter einem Dach in Großraumbüros. Die Chefs haben zwar noch Einzelbüros, aber mit Glaswänden.

**ARNO BALZER, S. 14**



Ich unterhielt mich mit Boom-Chef Blake Scholl (l.) dann doch lieber im Hangar weiter. Denn der gleißend-blaue Himmel über Colorado trieb dem Mann ständig die Tränen in die Augen – allerdings nicht vor Rührung, sondern wegen seiner Sonnenallergie.

**JÜRGEN SCHÖNSTEIN, S. 52**



Richard Mille baut *Hightech*-Uhren und liebt schnelle Autos. Das Interview mit ihm hatte etwas von *Speeddating*: Eine Frage, eine Antwort, aufstehen, weiter – er musste nur ständig neue Gäste zur Begrüßung küssen. Ein echter Franzose halt.

**ELKE REINHOLD, S. 70**



**Wer hat das Sagen bei H&K?** Ist es wirklich Andreas Heeschen? Das mittlere Foto zeigt ihn 2009 während eines Besuchs des damaligen Verteidigungsministers Franz Josef Jung (l.) und CDU-Fraktionschefs Volker Kauder (M.) bei Heckler & Koch in Oberndorf. Oder hat der Franzose Nicolas Walewski (o.r.) unbemerkt von der Öffentlichkeit den Konzern unter seine Kontrolle gebracht?

# Der französische Freund

**HECKLER & KOCH** Ein Gerichtsprozess soll die Frage klären, wem der Rüstungskonzern in Wahrheit gehört: Andreas Heeschen, wie es offiziell heißt, oder einem Schattenmann?

Vor dem Landgericht Rottweil findet zurzeit ein Prozess statt, der es in sich hat: Nicola Marinelli (61) klagt gegen die Oberndorfer Waffenschmiede Heckler & Koch (Umsatz: 202 Mio. Euro). Marinelli, 2016 als Geschäftsführer entlassen, will seinen Exarbeitgeber dazu zwingen, seine wahren Anteilseigner offenzulegen.

500.000 Euro hatte er sich in einer *Change of Control*-Klausel zusichern lassen, für den Fall, dass ein neuer Mehrheitsaktionär ihn entlassen sollte. Und dies, behauptet er, sei geschehen.

Als H&K-Haupteigner gilt der in London lebende Deutsche Andreas Heeschen (56). Er kontrolliert über 60 Prozent des Kapitals. Tatsächlich habe Heeschen aber Anteile an den Franzosen Nicolas Walewski (52) weitergereicht, Inhaber der Londoner Vermögensverwaltung Alken: „Walewski kontrolliert die Mehrheit der Aktien. Er greift aktiv in die Geschäfte von Heckler & Koch ein“, behauptet Marinelli.

Trifft dies zu, befände sich der Hauslieferant von Bundeswehr und Polizei in Besitz eines ausländischen Investors.

Versteckte Eigentümerwechsel wären der deutschen Finanzaufsicht entgangen, weil die H&K AG auf dem nicht regulierten Markt der Pariser Euronext notiert ist. Eine Erlaubnis der Bundesregierung ist aber Pflicht; auch wenn Heeschen Aktien an Walewski verpfändet hätte oder treuhänderisch für ihn hielte.

Walewski und H&K antworteten nicht auf Fragen von BILANZ. Heeschen ließ seinen Anwalt mitteilen, dass er „Herrn Walewski nicht ‚ins Unternehmen geholt‘“ habe: Walewski habe weder Funktion noch Einfluss bei H&K. „Melde- und Freigabe bedürftige Erwerbsvorgänge“ seien dem Wirtschaftsministerium gemeldet und „von diesem freigegeben“ worden. Ob das stimmt, will das Ministerium weder bestätigen noch dementieren. Heeschen habe, schreibt sein Anwalt, keine Aktien veräußert, keine Stimmrechte übertragen – die Frage nach einem Treuhandgeschäft indes bleibt unbeantwortet.

Marinelli erklärt, dass Heeschen ihm Walewski im Frühjahr 2015 als neuen Investor vorgestellt habe; im Dezember 2015 sei der Franzose obendrein bei einer

Aufsichtsratssitzung aufgetaucht. Zuvor hatte Heeschen 60 Millionen Euro in die Firma investiert. Sein Geld? Walewskis Geld? In den H&K-Aufsichtsrat jedenfalls zog damals ein Direktor aus Walewskis Luxemburger Alken-Filiale ein. Wenig später wurde Marinelli gekündigt.

Auch 2017 gab es frisches Kapital: 50 Millionen Euro, offiziell von Heeschen. Erst vor wenigen Monaten sei Walewski zudem vor die Führung von H&K getreten, berichtet ein Teilnehmer, und habe als „Vertreter der Anteilseigner“ erklärt, dass die Eigner viel investiert hätten, da sie an das Geschäft glaubten. Einer von ihnen ist Gérard Lussan (78) aus dem Karibikstaat Barbados: Ja, zwei seiner Firmen hielten etwa sechs Prozent der Anteile an Heckler & Koch, bestätigt der Mann; eingefädelt habe die Investition: Walewski.

Der Aktienrechtler Werner Mielke bezeichnet Walewskis Manöver als „sehr unseriös“: „Auf einer Aufsichtsratssitzung werden Firmengeheimnisse besprochen.“ Sollte er Managern Anweisungen erteilt haben, „wäre dies ein Verstoß gegen das Aktiengesetz“. **VTH**

FOTOS: MICHAEL ENGLERT, AUSSRIS: WWW.KONTEXTWOCHEENZEITUNG.DE

Ziele haben. Wege kennen.  
Auch ohne GPS.



Saxon One Royal Blue

Der Tutima Sportchronograph mit zentralem Minutenstopp. Elegant, sportlich, eigen. Geschaffen mit eben jener Perfektion, die das Attribut „Made in Glashütte“ zu einem Qualitätsversprechen von Weltrang gemacht hat.

**FÜR DIE GEMACHT, DIE MACHEN.**



**Tutima**  
GLASHÜTTE / SA

**TUTIMA UHRENFABRIK GMBH NDL. GLASHÜTTE**

01768 Glashütte/Sa. · Deutschland · Tel. +49 35053 320 20 · Exklusiver Katalog unter [info@tutima.com](mailto:info@tutima.com) · [www.tutima.com](http://www.tutima.com)



Niki Lauda

## „Die Gier is a Hund“

**AIR BERLIN** Niki Lauda über die dubiosen Vorgänge bei der Zerlegung von Air Berlin.

**BILANZ** Herr Lauda, was wird es für Sie für ein Gefühl sein, wenn auf den Niki-Flugzeugen von Air Berlin bald Eurowings steht?

**NIKI LAUDA** Also ein persönliches Gefühl hab' ich da überhaupt keines. Die Entwicklung ist halt so eingetreten. Aber was mich wirklich stört, ist die Art und Weise, wie es dazu gekommen ist.

**Ryanair-Chef O'Leary war aus dem Bieterverfahren um Air Berlin ausgestiegen, weil er ein abgekartetes Spiel der Regierung zugunsten der Lufthansa sah. Teilen Sie seine Auffassung?**

Die Lufthansa arbeitete seit Anfang des Jahres mit 60 Mann an der Air-Berlin-Übernahme. Die hatten vom ersten Tag an einen Plan, wie sie sich am einfachsten die Air Berlin unter den Nagel reißen. Jetzt haben sie die meisten Flugzeuge übernommen und damit automatisch die Strecken und die Slots – und um die geht es. Deshalb war es der Lufthansa so wichtig, dass die Bundesregierung 150 Millionen Euro bereitstellt, damit die Air Berlin weiterfliegt. In dem

Moment, wo sie nicht mehr fliegt, sind nämlich die wertvollen Slots für Starts und Landungen verfallen.

**War das Verfahren abgesprochen?**

Es sieht so aus: Die Lufthansa hat diesen Plan vom ersten Tag mit der Unterstützung des Verkehrsministers verfolgt. Und alle anderen Anbieter, die sich dann gemeldet hatten, wurden von dem Insolvenzverwalter nicht einmal ernst genommen.

**Wollen Sie dagegen klagen?**

Im Moment nicht. Ich kann nur aufzeigen, was hier alles passiert. Und es geht noch weiter. Ich sage: Die Gier is a Hund. Den 100.000 Passagieren, die am Tag der Insolvenz ein Ticket gekauft haben, hat Air Berlin gesagt: Euer Geld ist weg. Gleichzeitig übernimmt aber die Lufthansa genau diese Strecken. Da würde ich doch erwarten, dass die Lufthansa diesen Passagieren sagt, ihr könnt die Tickets bei uns verfliegen. Auch das passiert nicht. Die Lufthansa hat sich ein Monopol erarbeitet, mithilfe der Bundesregierung. Was natürlich dazu führt, dass ab sofort alle Tickets teurer werden. Und das Ärgste ist, dass zum Beispiel in Düsseldorf jetzt 90 Prozent aller Slots in Lufthansas Hand sind. Kein neuer Konkurrent kann von Düsseldorf irgendwo hinfliegen, es gibt keine Slots. **KB**

## Unvollendete Tats...

**BMW** Künftiger Vorstand verursacht Stau und Stockung.

Ungeachtet der Tatsache, dass der neue BMW-Vertriebsvorstand Pieter Nota (53) erst im Januar seine Arbeit aufnimmt, übt seine bevorstehende Ankunft bereits Sogwirkungen aus: Hintermännern zufolge poche der amtierende Marketingvorstand und Abteilungsmeister „Gesundheit“ bei Philips darauf, dass vor seinem Dienstantritt keine Entscheidungen von Tragweite getroffen würden.

Für diesen Herbst anberaumte Kampagnen-Präsentationen von Werbeagenturen wurden bereits auf das nächste Frühjahr verlegt. Betroffen ist in erster Linie BMWs Marketing-Chefin Hildgard Wortmann (51), die sich selbst nicht unberechtigte Hoffnungen auf den Vorstandsposten gemacht hatte.

Der Niederländer Nota bringt ein großes Ego, aber keinerlei Branchenkenntnisse mit, verfügt weder über Praxis noch Routine. Nicht wenige Spitzenkräfte in München empfinden seine Bestellung als etwas frivole Entscheidung.

Vorgänger Ian Robertson (59) wechselt übrigens – bevor er endgültig in Rente geht – als sogenannter „BMW Group Botschafter für UK“ in den diplomatischen Dienst, der Brexit-Folgen wegen. **KB**



**Unter Holländern:** Die seltsame Sylvie Meis und ihr Landsmann Pieter Nota.

FOTOS: GETTY IMAGES, IMAGO

GERARD BUTLER'S  
CHOICE

**OLYMP**  
SIGNATURE

# Sind Sie etwa harmoniebedürftig, Herr Koch?

Seit der Zweiteilung des Handelskonzerns spielt Metro-Chef Olaf Koch wie befreit auf. Erlöst von Streitigkeiten und Reibereien der Vergangenheit, kann sich der Manager jetzt endlich mit der Zukunft beschäftigen. Kommt damit endlich auch der Geschäftserfolg?

Fragen: **Arno Balzer** Fotos: **Henning Ross**



**BILANZ** Herr Koch, Sie waren in den vergangenen Jahren immer wieder in Auseinandersetzungen mit dem Media-Saturn-Minderheitsgesellschafter Erich Kellerhals verwickelt. Der alte Herr hat Ihnen das Leben nicht einfach gemacht. Seit einem Vierteljahr ist die Metro AG nun in zwei Teile zerlegt, und Sie haben mit Herrn Kellerhals nun nichts mehr zu tun. Wird Ihnen so ein bisschen positiver Stress jetzt nicht fehlen?

**OLAF KOCH** Keineswegs, meine Arbeit hier bei der neuen Metro bietet genügend spannende Herausforderungen in einem positiven Umfeld.

**Kommt mit der Zweiteilung in Metro und Ceconomy jetzt endlich auch der Erfolg?**

Die Neuaufstellung mit zwei getrennten Aktiengesellschaften, der neuen Metro für den Groß- und Lebensmittelhandel und Ceconomy für den Bereich *Consumer Electronics*, also im Wesentlichen die alte Media-Saturn-Gruppe, hat vor allem das Ziel, dass beide Unternehmen sich jetzt voll und ganz auf ihr Geschäft konzentrieren können. Angesichts der Veränderungsdynamik im Handel machte es schlicht keinen Sinn mehr, beide Einheiten unter einem Dach zu bündeln. Wir können jetzt unsere volle Energie und Aufmerksamkeit der neuen Metro widmen.

**Und Sie sparen eine Menge Zeit und Anwaltskosten, weil der Kellerhals-Streit zumindest die neue Metro nicht mehr betrifft.**

Mag sein, entscheidend ist aber, dass wir jetzt nach der Aufteilung hundert Prozent unserer Zeit und Energie für unser Kerngeschäft einsetzen können. Das macht uns viel schneller, fokussierter und agiler.

**Es scheint fast, als wollten Sie die Metro neu erfinden: neues Firmenzeichen, neuer Markenauftritt, dazu**

**eine Erlebnisausstellung in Düsseldorf, „Metro unboxed“ genannt...**

Die übrigens eine super Resonanz hatte, mit 30.000 Besuchern in 20 Tagen! Wir wollen damit zeigen, dass die neue Metro für Innovationsgeist, Internationalität, Digitalisierung und Servicekultur steht.

**Sie gelten als ein Mann der Zahlen, nicht der Show und des Special Effect. Was bezwecken Sie mit Ihrer Image-Offensive?**

In Deutschland, vor allem aber international, halten uns immer noch viele für ein Einzelhandelsunternehmen, so ähnlich wie Carrefour oder Tesco, die größten Supermarktketten in Frankreich und Großbritannien. Wenn wir dann erklären, dass wir deutlich überwiegend Großhandel betreiben, also Geschäfte machen mit kleinen und mittelgroßen Unternehmen und diese in ihrer Entwicklung unterstützen, erzeugt das regelmäßig Aha-Effekte.

**Erstaunlich – 54 Jahre nach Gründung des Unternehmens.**

Deshalb haben wir den Neustart genutzt, um die neue Metro erlebbar zu machen. Kolleginnen und Kollegen aus der ganzen Welt haben bei „Metro unboxed“ präsentiert, was die Metro in den einzelnen Ländern auszeichnet. *Highlights* waren etwa der indische *Kirana-Store*, das große Angebot Japans zum Thema Algen und Seetang sowie die Vielfalt unseres Angebots an italienischen Olivenölen. Die türkischen Kollegen stellten die Vielfalt an Fortbildungsangeboten für die Gastronomie in unserer Trainingsakademie *Gastrono-Metro* vor. Ein paar Meter weiter konnten die Besucher sehen, was die Digitalisierung für unsere Branche bedeutet und wo für die neue Metro die Reise hingehet, nämlich zu einem lokal verankerten Lösungsanbieter für kleine und mittelgroße Unternehmen.

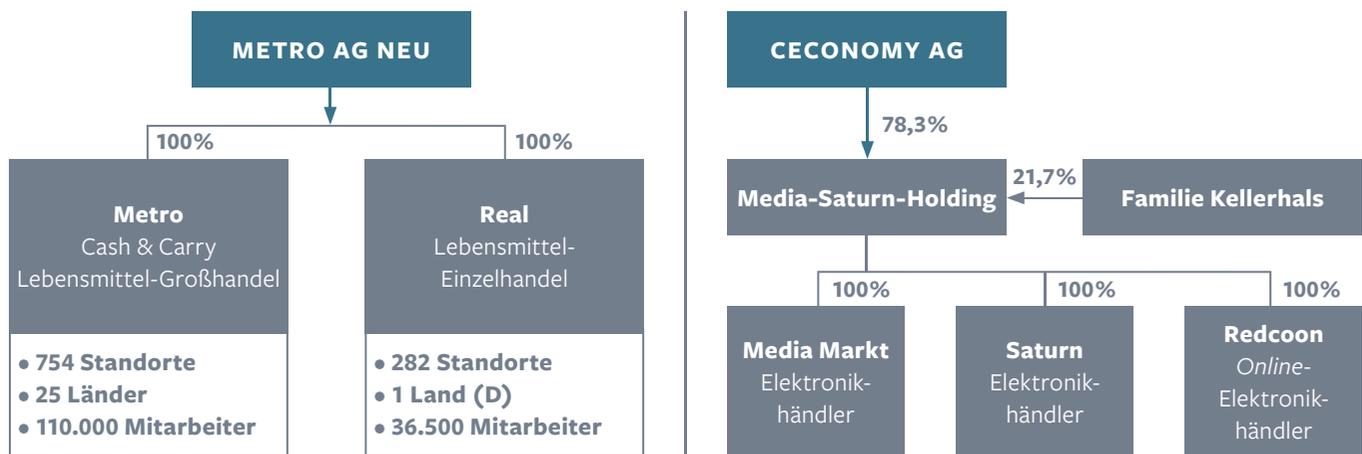
**Und wann wird die Metro AG eben dies sein?**



**OLAF KOCH**

gehört trotz seiner jugendlichen 47 Jahre zu den erfahreneren Konzernkern hierzulande. Vor fünf Jahren übernahm er von Eckhard Cordes (66) den Vorstandsvorsitz der alten Metro. Nach etlichen nicht sonderlich erfolgreichen Versuchen, den durch Streitereien im Gesellschafterkreis und einen überzogenen Expansionsdrang seines Vorgängers belasteten Handelsriesen zu sanieren, peitschte Koch mit befreundeten Großaktionären, den Familien Haniel, Schmidt-Ruthenbeck und den Beisheim-Erben, die Spaltung des Konzerns durch. Koch übernahm die Führung bei der Großhandels-AG, der neuen Metro. Seine Karriere startete der Betriebswirt bei Daimler, wo er 2002 in die Geschäftsleitung der Mercedes Car Group aufstieg. 2007 wechselte er in die Führung der *Private Equity*-Firma Permira. Zwei Jahre später lockte Cordes ihn als Finanzvorstand zur Metro nach Düsseldorf.

**Eins, Spiel zwei:** Nach der Aufspaltung des Handelskontors haben die Aktionäre der alten Metro jetzt zwei Aktien im Depot.



Quelle: Metro/Ceconomy

Wir sind das schon in ganz vielen Ländern. Nicht ohne Grund wachsen wir seit 16 Quartalen auf vergleichbarer Fläche. Aber unser *Image* ist sicherlich noch ein anderes. Die Ausstellung war ein wichtiger Schritt. Es wird aber noch eineinhalb, zwei Jahre dauern, bis die Wahrnehmung der neuen Metro in der Öffentlichkeit verankert ist. Metro, das sind die mit den relevanten Sortimenten und Dienstleistungen und darüber hinaus der Anbieter von innovativen Lösungen, inklusive Digitalisierung, die den kleinen und mittelständischen Unternehmen aus Gastronomie und Lebensmittel-Einzelhandel helfen, erfolgreicher und besser zu werden. Das müssen wir erreichen.

**Die Metro, dein Freund und Helfer. Ein ehrgeiziges Ziel, hört sich an wie eine kleine Kulturrevolution.**

Wir haben diesen Veränderungsprozess schon vor einigen Jahren angestoßen. Wir verändern Sortimente, Absatzkanäle, die Werbestrategie, und zwar Land für Land. Wir haben den Chefs der Landesorganisationen die volle Freiheit gegeben, alles Notwendige im Sinne ih-

rer Kunden und Partner zu veranlassen. Vorgegeben sind lediglich die Marke „Metro“, die Produktqualität, die Einhaltung der *Compliance*-Regeln und das Berichtswesen.

**Zusätzlich engagiert sich die Metro massiv in der Gründerszene: Sie sind bereits etliche Beteiligungen eingegangen, haben ein Accelerator-Programm gestartet, also eine Art Entwicklungshilfe-Programm für Start-ups. Wie passt das in Ihren Masterplan?**

Die *Accelerator*-Programme sind ein wesentlicher Bestandteil bei der Entwicklung und Förderung von digitalen Serviceleistungen. Auf dieser Grundlage wollen wir für unsere Kunden Lösungen entwickeln, die weit über unser ursprüngliches Geschäftsmodell hinausgehen. Viele Kunden arbeiten noch in einem hauptsächlich analogen Arbeitsumfeld. Wir versuchen ihnen durch digitale Lösungen die Arbeit zu erleichtern.

**Ihre Kunden sind aber nicht unbedingt sehr technikaffin.**

Richtig. Aber es gibt gleichzeitig Tausende Ideen von Gründern, wie die Digitalisierung eben diesen kleinen und mittelständischen Unternehmen enorm helfen kann. Diese Zielgruppe ist für Technikunternehmen aber schwer erreichbar, die Gastronomie-Branche ist schlicht zu fragmentiert. Deshalb haben die großen Konzerne diese Branche auch vernachlässigt.

**Und da wollen Sie die Metro ins Spiel bringen?**

Wir haben bereits langjährige Kundenbeziehungen zu eben dieser Zielgruppe. Daher bietet es sich geradezu an, dass wir unseren Kunden auch digitale Lösungen anbieten, die ihnen helfen, effizienter zu wirtschaften. Dafür gibt es eine Menge Ansätze, von der elektronischen Kasse über die Tischreservierung bis hin zur Personalverwaltung.

**Ein netter Plan, aber ob er aufgeht, muss sich erst noch zeigen.**

Wir haben schon positive Teilerfolge erreicht, zum Beispiel haben wir im Anschluss an die bisherigen Programme ein Pilotprojekt mit rund 750 Kunden ►

in Berlin, Wien, Paris und Mailand durchgeführt. Hierbei haben wir die Rückmeldung der Kunden in die Weiterentwicklung der Projekte einfließen lassen, um sicherzustellen, dass die Kundenbedürfnisse im Fokus stehen.

#### **Und wie waren die Resultate?**

Die Kunden haben ihre Umsätze erhöht, und zwar substanziell. Davon profitiert dann natürlich auch die Metro, da unser Erfolg vom Erfolg unserer Kunden abhängt. Vor allem aber haben die Kunden, genauso wie auch wir, einen viel besseren Eindruck dafür bekommen, wie die Digitalisierung ihr Geschäft unterstützen kann. Gastronomen können zum Beispiel ihr Personal besser einsetzen, ihre Bestellungen genauer planen und bekommen eine genaue Kostenanalyse.

#### **Fix oder variabel?**

Beides natürlich! Vor allem aber sparen die Kunden Zeit. Viele haben uns berichtet, dass ihr Arbeitsalltag dadurch massiv von lästigen bürokratischen Aufgaben entlastet wurde. Sie konnten sich endlich um wichtigere Themen kümmern, wie neue Ideen für ihre Kunden oder etwa die Ausweitung des Betriebs.

#### **Und was springt für die Metro dabei raus?**

Wenn wir dazu beitragen, dass unsere Kunden, vor allem kleine und mittelgroße Unternehmen, erfolgreicher werden, wächst auch die Relevanz der Metro. Bereits die Erfahrung aus dem Pilotprojekt zeigt, dass sich die Wahrnehmung bei unseren Kunden schon verändert hat.

#### **Für mich klingt das ein wenig nach Digitalisierung *light*. Als ob sich das Geschäftsmodell im Großhandel nicht gravierend verändert, zumindest nicht so radikal wie in der Medienbranche.**

Ich bin der Überzeugung, dass die Digitalisierung fast sämtliche Spielregeln

## **„Digitalisierung verändert fast sämtliche Spielregeln.“**

unserer Branche ändern wird. Früher oder später werden auch kleine und mittelgroße Unternehmen die neuen technologischen Möglichkeiten nutzen. Dabei wollen wir der Partner sein, der ihnen hilft, digitale Lösungen schnell und möglichst mehrwertorientiert einzusetzen.

#### **Experimental-Ökonomen entwerfen bereits Szenarien, in denen Algorithmen, kombiniert mit Big Data und künstlicher Intelligenz, komplett das Kommando übernehmen. Dann bestellt der vernetzte Kühlschrank, was er will. Ist der gute alte Kaufmann bald überflüssig?**

Im Gegenteil, es wird den Kaufmann als Unternehmer stärken. Nehmen Sie etwa das Beispiel eines Gastronomen. Wir haben „*Predictive Supply*“ in dem Pilotprojekt getestet, der Computer hat also gewissermaßen den Bestellvorgang automatisch übernommen. Die Unternehmer können sich mit unserer Hilfe auf eine transparente und verantwortungsvolle Lieferkette verlassen und haben dadurch Freiräume gewonnen, sich um andere Aufgaben zu kümmern. Eine so verstandene Digitalisierung ermöglicht dem Unternehmer, mehr zu erreichen und wirtschaftlich erfolgreicher zu sein.

#### **Herr Koch, Sie waren in der Automobilbranche tätig, beim Daimler, haben dann in der Private Equity-Branche Karriere gemacht, leiten seit fünf Jahren einen Handelskonzern – braucht ein Manager im Zeitalter der Digitalisierung keine Heimatbranche mehr?**

Es gibt sicher Branchen, die sehr fachspezifisch geprägt sind. Ich habe Freude an

Wertschöpfungssystemen, noch mehr Freude an der Sinnhaftigkeit eines Geschäfts. Und natürlich schaue ich auch auf Resultate. Es ist kein Geheimnis, dass ich sehr genau darauf achte. Die Metro bietet ein Geschäftssystem mit unglaublichen Entfaltungsmöglichkeiten und einer faszinierenden Perspektive. Diese Kombination habe ich in meiner Laufbahn so noch nie erlebt, und deshalb macht mir das hier auch so irre Spaß.

#### **Die Börse reagiert immer noch abwartend, ob die neue Metro tatsächlich auch ein Erfolg wird.**

##### **Die Aktie stagniert. Warum?**

Abwartend ist genau die richtige Wahl. Am 1. Oktober 2017 hat bei uns eine neue Zeitrechnung begonnen. Wir haben gesagt, dass wir mittelfristig mit über drei Prozent beim Umsatz wachsen wollen, dass wir unsere Gewinn-Marge von knapp fünf Prozent, präziser: unsere EBITDA-Marge, halten und die bereinigte *Cash Flow*-Generierung signifikant steigern wollen. Der Markt will, dass wir ihm das zeigen. Und das werden wir auch.

#### **Keine großen Umbauten mehr?**

##### **Keine juristischen Risiken aus der Abspaltung?**

Bei der bisherigen Metro Group gab es in der Tat eine ganze Reihe von gravierenden Umbauten. Natürlich wird es auch in Zukunft Veränderungen geben, aber nicht mehr in dieser Größenordnung. Und zum zweiten Teil Ihrer Frage kann ich nur sagen: Die Spaltung der alten Metro in zwei unabhängige Einheiten ist komplett und rechtsgültig vollzogen.

#### **Fehlen Ihnen die alten Konflikte vielleicht? Oder sind Sie inzwischen etwa harmoniebedürftig geworden?**

Ich glaube, dieser Ruf eilt mir nicht voraus. Meine Kollegen und ich lieben Herausforderungen. Jetzt haben wir hier eine Liste positiver Herausforderungen. Das ist unglaublich motivierend. ■

# Zinsen machen den Unterschied zwischen unseren Generationen.

Neue Anlagemöglichkeiten finden Sie mit  
Ihrem Berater im Deutsche Bank ZinsDialog.

Tagesgeld und Festgeld bringen aktuell kaum  
mehr Zinsen. Gemeinsam mit Ihnen können wir  
Anlagealternativen im Niedrigzinsumfeld finden.

Unser Wissen für Ihr Vermögen.

Wege aus dem Zinstief  
[www.deutsche-bank.de/zinsdialog](http://www.deutsche-bank.de/zinsdialog)

**TESTSIEGER**  
ANLAGEBERATUNG

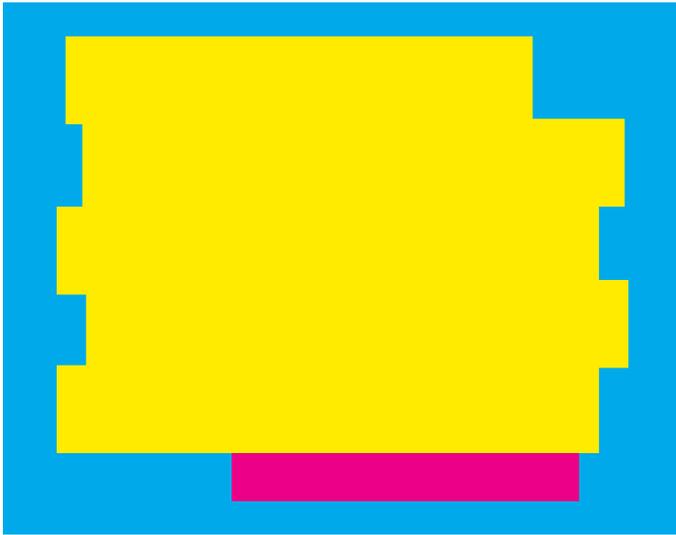
— Wertpapiere —

Deutsche Bank

**Handelsblatt**

Im Test: 8 Filialbanken  
handelsblatt.com - 13.01.2017  
Quelle: S.W.I. Finance





\*

# Die Hochtoupierten

Die FDP hat ihren Wahlkampf auch mit der Beteuerung geführt, dass mit ihr unternehmerischer Sachverstand in den Bundestag einzöge. Ist das wirklich so?

Text: Virginia Kirst und Bernd Ziesemer

**M**arie-Christine Ostermann (39) galt einmal als große Hoffnung in der FDP. Eine junge, intelligente Frau mit vielen Jahren Erfahrung im Bundesverband Junger Unternehmer (BJU), fernsehtauglich, schlagfertig und mit 36 Jahren bereits Schatzmeisterin der Liberalen im größten Landesverband Nordrhein-Westfalen.

Doch seit über einem Jahr ist es still geworden um die Betriebswirtin: kein Führungsamt mehr in der FDP, keine großen Auftritte. Die Frau musste sich – statt um ihre Politikkarriere – um ihr Unternehmen im westfälischen Hamm kümmern, das sie bis September dieses Jahres gemeinsam mit ihrem Vater

Gründen, über die ich nicht sprechen möchte“. Aber richtig sei natürlich auch, „dass man als Firmenchefin irgendwann dem Unternehmen schadet, wenn man für zu lange Zeit draußen ist“.

Dennoch finden sich in der neuen Bundestagsfraktion der Liberalen gleich 13 Unternehmer bzw. solche, die sich so nennen – ein gutes Dutzend von 80 FDP-Abgeordneten insgesamt, die dem Parlament nun angehören. Denn durch sein parlamentarisches Personal will FDP-Chef Christian Lindner (38) die Rolle seiner Partei als „politische Vertreterin des leistungsbereiten deutschen Mittelstands“ in Stellung bringen und ihre unternehmerische Kompetenz hervorkehren.

Deutsche Bank

## Wechseln Sie zu der Bank mit der besten Wertpapierberatung.



### Depot-Wechselprämie

Bis zu **7.500 €<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Für den Übertrag von Depotvolumen von mind. 25.000 Euro auf ein Depot der Deutschen Bank erhalten Sie bis zum 30. Dezember 2017 eine Wechselprämie von 0,5% des Volumens. Max. 7.500 Euro pro Kunde (unterliegt dem Steuerabzug). Über die genauen Teilnahmebedingungen informiert Sie unser Wertpapierberater. Sie können diese auch unter [www.deutsche-bank.de/depotwechsel](http://www.deutsche-bank.de/depotwechsel) aufrufen.

Anbieter: Deutsche Bank AG, Taunusanlage 12, 60325 Frankfurt am Main und Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG, Theodor-Heuss-Allee 72, 60486 Frankfurt am Main.



[www.deutsche-bank.de](http://www.deutsche-bank.de)

Carl-Dieter (70) führte. Die Rullko Großeinkauf GmbH & Co. KG, die gut 70 Millionen Euro umsetzt, war 2013 und 14 in eine schwierige Lage geraten: Der Lebensmittellieferant für Großküchen, Altenheime und Hospitäler hatte wichtige Kunden verloren, der Mittelzufluss war um fast ein Drittel eingebrochen, der Gewinn vor Steuern und Abschreibungen 2015 auf 312.850 Euro und 48 Cent zusammengefallen.

Dies sei „aber nicht der Grund, warum ich mich aus der Politik zurückgezogen habe“, sagt Marie-Christine Ostermann, „denn mein Vater war damals noch aktiv und konnte sich um die Situation kümmern. Mein Rückzug aus der Politik lag an persönlichen

16 Prozent der FDP-Abgeordneten geben also als Beruf „Unternehmer“ an. Ihr Wirken soll nach Möglichkeit an den wirtschaftspolitischen Sachverstand anknüpfen, für den die Liberalen dereinst bekannt gewesen waren. In der Vergangenheit gehörten einige namhafte und sehr erfolgreiche Unternehmer zur FDP, der Industrielle Dieter-Julius Cronenberg etwa, der Berater Gerhard Kienbaum oder der Verleger Friedrich Middelhaue.

Doch es wird immer schwieriger und es ist seit einigen Jahrzehnten fast unmöglich, sachverständige, seriöse und siegesgewohnte Persönlichkeiten für die politische Arbeit zu gewinnen. Gründe hierfür gibt es viele: Im Unternehmerleben bleibt erstens selten Zeit für Nebentätigkeiten, zumal, zweitens, für solche, die verhältnismäßig schlecht bezahlt sind; und dass ►

\* Aus den Gestaltungsrichtlinien der FDP-Wahlwerbung (Agentur: Heimat).



**„Ich habe mich gegen die Politik und für Rullko entschieden, weil es einfacher ist, hier Entscheidungen durchzusetzen.“**

Marie-Christine Ostermann, Miteigentümerin von Rullko

ein Firmenchef nur schwerlich zurechtkommt mit den Systemen langwieriger, nervtötender, oftmals irritierend intriganter, innerparteilicher Abstimmungs- und Auskugelungsprozesse, das kann man sich, drittens, denken. Die Politik sei „eben anders, zähflüssiger“, sagt Marie-Christine Ostermann, „mir persönlich macht es mehr Freude, im Unternehmen etwas voranzutreiben“.

Ganz abgesehen davon, dass Angehörige des öffentlichen Dienstes nach getaner Parlamentsarbeit auf ihre alten Arbeitsplätze zurückkehren dürfen, während freie Kräfte von Glück sprechen können, wenn ihr Betrieb ihren Ausflug in die Politik unbeschadet übersteht.

Profilierte Unternehmerfiguren sucht man unter den heutigen FDP-Funktionären auch deshalb vergeblich. Der wirtschaftliche Erfolg der meisten Bundestagsabgeordneten, die sich in der Partei als Selbstständige präsentieren, war in den vergangenen Jahren begrenzt.

Beispiel Jimmy Schulz (49), der auf Platz vier der bayerischen Landesliste in den Bundestag einziehen konnte. Schulz ist eigentlich Berufspolitiker und verwaltete schon zwischen 2009 und 2013 ein Bundestagsmandat. In seinem offiziellen Lebenslauf verzeichnet er die Gründung der Cyber Solutions GmbH 1995 und den Börsengang der Muttergesellschaft Telesens AG im Jahr 2000. Was er vorsichtshalber verschweigt: Die GmbH war 2001 sang- und klanglos untergegangen, die AG hatte ein Jahr später Insolvenz angemeldet. Zurück blieben Tausende von Anlegern, die ihr Geld komplett verloren.

Der FDP-Mann gründete danach unter dem alten Namen eine Firma für „kommunikative Datentechnik“ mit offiziellem Sitz im englischen Birmingham. Als Geschäftsführender Gesellschafter der Cyber Solutions Limited muss Schulz nun in Deutschland keine Auskunft mehr über sein Unternehmen geben. Auf der Internetseite hatte sich die Cyber Solutions als



**„Es ist hilfreich, wenn man als Politiker von dem Geld, das man mit seinem Mandat verdient, unabhängig ist.“**

Jimmy Schulz, Gründer und Eigentümer von Cyber Solutions

„exklusiver Vertragspartner“ des Programmherstellers Data Vital ausgegeben, der Arztpraxen mit Digitaltechnik vernetzt. In Wahrheit war die Firma von Schulz nur ein Unternehmen von vielen, das mit Data Vital zusammenarbeitete.

Heute übersteigt die Anzahl seiner Beschäftigten nicht einmal die Grenze von zwei. „Aber“, sagt Schulz, „wir machen genug Umsatz, dass wir davon gut leben können.“ Das Tagesgeschäft der neuen Cyber Solutions habe er an seinen Partner abgegeben, mit dem er das Geschäft „seit 20 Jahren“ führe. „Bei meinem ersten Bundestagsmandat hatte ich die Arbeit dafür unterschätzt. Ich dachte, dass ich noch ein- bis zweimal im Monat in dem Unternehmen vorbeischauchen könnte, aber das ging letztlich nicht.“ Er sieht es so: „Das Mandat würde darunter leiden, wenn ich mich nicht aus meinem Unternehmen zurückziehen würde.“

**Britta Dassler (53), die in die Familie des Puma-Gründers Rudolf Dassler eingehiratet hat,** dominiert mit ihrem Mann Michael, einem Enkel Rudolf Dasslers, die FDP in der Turnschuhmetropole Herzogenaurach. Jetzt rückt die Dame mit dem Burberry-Schal in den Bundestag vor. Offiziell präsentiert sie sich auf ihrer Internetseite als „Inhaberin der Industrieagentur Arte di vivere“, die personalisierte Geschenke für Unternehmenskunden vertreibt. Daneben hat sie noch die Gebäudereinigungsfirma Dassler & Britting Clean & Care und beschäftigt insgesamt 27 Leute.

Anders als ihre Mitparlamentarier glaubt sie, Politik und Beruf zumindest teilweise miteinander vereinbaren zu können: „Ich habe mir den Sitzungskalender angeschaut und festgestellt, dass es nur 24 Sitzungswochen gibt; den Rest der Zeit werde ich in Herzogenaurach sein und kann mich dann um meine beiden Unternehmen kümmern.“ Bei beiden Firmen habe sie jeweils den „operativen Bereich aber komplett an einen neu eingestellten Geschäftsführer abgegeben“.

FOTO: PPW MAX/KOHR, IMAGO, FDP (2)



**„Ich habe den operativen Bereich nach der Wahl an einen Geschäftsführer abgegeben.“**

**Britta Dassler**, Inhaberin von Arte di vivere und Clean & Care

In Thüringen firmiert Thomas Kemmerich (52), die Nummer eins der Landes-FDP, offiziell als Vorstandsvorsitzender der Friseur Masson AG. Der Westdeutsche fiel im Wendejahr 1989 in Erfurt als Unternehmensberater ein und privatisierte zwei Jahre später das DDR-Dienstleistungskombinat „Friseur und Kosmetik“. Unter dem hochtoupierten *Label* „masson@friseur“ betreibt der Glatzkopf heute zwei Dutzend Salons zwischen Berlin und Eisenach. Allzu viel fällt dabei aber offenbar nicht ab: Die jüngste Bilanz, die im Bundesanzeiger zu lesen war, weist einen schmalen Jahresgewinn von 40.611 Euro und 95 Cent aus (ohne Trinkgeld). Im Jahr davor verbuchte Kemmerich sogar einen Verlust. Da kommt ein kleines Zubrot als Bundestagsabgeordneter in Höhe von 9.541,74 Euro im Monat gerade recht.

Nirgends gedeiht das liberale Unternehmertum jedoch offenbar so gut wie in Nordrhein-Westfalen, wo FDP-Chef Lindner auf Platz eins der Landesliste kandidierte. Hinter dem ehemaligen Betreiber einer PR-Agentur finden sich gleich fünf Unternehmer. Doch selbst unter den wachsamen Augen des Vormanns gedeiht unternehmerisch nicht alles so prächtig, wie es auf den ersten Blick den Anschein hat.

Olaf in der Beek (50), der als „selbstständiger Unternehmer“ in der FDP-Wahlwerbung auftaucht, hatte mit seiner MC 3 Druck & Medienproduktion fünf Jahre lang die Zeitschrift „Easyriders“ verlegt – und 2016 Insolvenz angemeldet. Heute betreibt er mit Frau, Sohn und Schwager eine Druckerei in Essen. Umsatz: 120.000 Euro.

Der Abgeordnete, der auf Platz 19 der Landesliste gerade noch in den Bundestag gelangte, weiß, dass es die „gesetzlich vorgeschriebene Dokumentationspflicht für kleine und mittelständische Unternehmer eigentlich unmöglich macht, nebenher noch eine andere Tätigkeit auszuüben“. Deshalb habe er sich entschieden, die Geschäftsführung an seine Frau zu übergeben.



**„Allein die Vorbereitung auf ein Mandat ist zeitlich nicht mit einer unternehmerischen Tätigkeit vereinbar.“**

**Olaf in der Beek**, Inhaber der Druck & Design Manufaktur in Essen

„Man sollte nicht auf mehreren Hochzeiten gleichzeitig tanzen.“ Seine Firma druckte übrigens auch FDP-Wahlplakate, wie in der „Westdeutschen Allgemeinen“ zu lesen war. Seine Unternehmerrisiken halten sich also in Grenzen.

Immerhin finden sich in der nordrhein-westfälischen FDP-Riege auch einzelne Unternehmer, die den Namen verdient haben. Etwa Reinhard Houben (57), der mit ordentlichem Gewinn (zuletzt über drei Millionen Euro) Leuchten und sogenannte LED-Systeme vertreibt. Sein Vater Arnold gründete die Firma direkt nach dem Krieg 1948, Sohn Reinhard führt sie seit 1983 (damals gerade 23 Jahre alt).

Der erfolgreiche Elektrohändler aus dem erzkatholischen Köln verkörpert wirklich das, was seine Partei als Monstranz vor sich herträgt: die Leistungsbereitschaft des deutschen Mittelstands und die Vorzüge des Familienunternehmens. In der neuen FDP-Bundestagsfraktion ist der langjährige Lokalpolitiker neben all den Rechtsanwälten und Berufspolitikern so etwas wie eine Ausnahmeerscheinung.

In seinem Landesverband hat Houben noch mindestens einen Gleichgesinnten: Carl-Julius „Carlo“ Cronenberg (55), den Sohn des früheren Abgeordneten Dieter-Julius Cronenberg. Seine Familie betreibt in zehnter Generation das Unternehmen Julius Cronenberg Sophienhammer im Sauerland. Die frühere Sensenschmiede stellt heute vor allem Baubeschläge, Geländer und auch Fahnenmasten her. Rund 250 Mitarbeiter erwirtschaften rund 70 Millionen Euro Umsatz. Die Eigentümer haften für ihr Unternehmen voll mit ihrem Privatvermögen und gelten als äußerst vorsichtig. Das politische Engagement des Gesellschafters Carl-Julius dürfte die Traditionsfirma also nicht umbringen. Dafür sorgt schon Vetter Wilm-Hendric, der als zweiter Gesellschafter neben Carl-Julius über das Unternehmen wacht – und sich aus der Politik fernhält. ■



Die neue Regierung wird womöglich die Abgeltungsteuer abschaffen. Die Abgabe sei ein gravierender Verstoß gegen das Gebot der Steuergerechtigkeit. Ist sie es wirklich?

**S**teuern rauf – Steuern runter? Über dieses *Sujet* haben die Parteien im Wahlkampf munter gestritten – sofern überhaupt über Steuern geredet wurde. Das bürgerliche Lager will eine mehr oder minder starke Senkung, die links Verorteten eine höhere Belastung, vor allem der sogenannten Besserverdiener.

Ein gewichtiges Steuerthema kam jedoch kaum zur Sprache: die Abgeltungsteuer. Also jene Abgabe, die für Zinserträge, Dividenden und andere Kapitaleinkünfte zu leisten ist. Sie hat die Besteuerung nach dem individuellen Einkommensteuersatz abgelöst – und soll nun wieder abgeschafft werden. So steht es, in seltenem Konsens, in den Regierungsprogrammen aller Lager. Auch die FDP will da mitmachen, so jedenfalls eine E-Mail-Auskunft an mich vor dem Wahltermin.

Der ehemalige Finanzminister Peer Steinbrück hatte die Abgeltungsteuer einst propagiert, um die Kapitalflucht einzu-

dämmen. („Besser 25 Prozent von x als 42 Prozent von nix.“) Wenn demnächst aber der Informationsaustausch zwischen den Steuerbehörden der relevanten Länder funktioniert, tönt es, könne man getrost wieder auf die alte Variante der Besteuerung zurückkehren.

Das Argument: Es sei höchst ungerecht, Einkünfte aus Kapitalvermögen für die höheren Einkommenschichten geringer zu besteuern als Einkommen aus Arbeit. Vielen Politikern und Kommentatoren in den Medien erscheint die Abgeltungsteuer geradezu als Symbol für die soziale Schieflage des Landes.

Wenn immer die Gerechtigkeitskeule geschwungen wird, lohnt es sich, genauer hinzuschauen. Es geht beim Ja oder Nein zu dieser Abgabe schließlich nicht um eine nebensächliche Verbrauchsteuer, nicht um eine finanzpolitische *Petitesse*. Die Belastung von Kapitalerträgen betrifft Millionen Menschen mit mittleren und höheren Einkommen, die sich mit ihrem Angesparten

eine Altersversorgung aufbauen oder die im Ruhestand mit den Erträgen ihres Kapitalvermögens – also hauptsächlich Anleihen und Aktien – ihren Lebensunterhalt bestreiten.

Für diese Bürger besteht ein nicht unerheblicher Unterschied darin, ob sie Zinsen und Dividenden mit maximal 26,4 Prozent (Abgeltungsteuer plus Solidaritätszuschlag) oder mit mehr versteuern, in der Spitze mit 44,3 Prozent (Spitzensteuersatz plus Soli).

Wobei allerdings der Vergleich des Spitzensteuersatzes mit der Abgeltungsteuer, wie er gern propagandistisch angestellt wird, nichts mit der Wirklichkeit zu tun hat. Zu Recht weisen die Finanzwissenschaftler Clemens Fuest und Christoph Spengel darauf hin, dass die durchschnittliche Steuerbelastung für die Gruppe der Besserverdiener von 50.000 bis 100.000 Jahreseinkommen bei 22 Prozent liegt, also klar unterhalb der Abgeltungsteuer.

**Blicken wir zunächst auf die Zinserträge, also das Geld, das Sparbücher oder Anleihen abwerfen.** Entgegen dem vielstimmigen Chor jener, die zurückwollen zur Individualbesteuerung, ist festzuhalten, dass spezielle Steuersätze für Zinserträge international keineswegs ungewöhnlich sind, wie das Berliner Finanzministerium unlängst in einer Studie festhielt.

In diesen Zeiten wirkt die Absicht, Zinserträge für die Mittel- und die Oberschicht wieder höher zu belasten, besonders abstrus. Welche Erträge sollen da eigentlich höher besteuert werden? Auf Spareinlagen gibt es so gut wie nix: Zehnjährige Bundesanleihen rentieren mit 0,4 bis 0,5 Prozent – und sind, sollten die Zinsen mal wieder steigen, mit einem Kursrisiko belastet. Schon beim aktuellen Abgeltungsteuersatz von 26,4 Prozent rutscht da der Ertrag Richtung null; bei einer höheren Belastung bleibt so gut wie gar nichts mehr übrig.

Doch das ist ja noch nicht die ganze *Story*. Gegenwärtig liegt die jährliche Teuerung hierzulande bei rund 1,7 Prozent (die EZB will sie mit allen Mitteln auf zwei Prozent hieven). Das heißt, dass die Kaufkraft eines Vermögens, das in Anleihen angelegt ist, schon ohne Steuer jährlich um 1,2 Prozent sinkt. Die Abgeltungsteuer lässt das Vermögen weiter schrumpfen; eine Abgabe nach dem individuellen Steuersatz oberhalb von 26,4 Prozent würde weitere Substanz verzehren. Fraglich, ob solche Ausplünderung des Steuerbürgers mit der Eigentums-garantie des Grundgesetzes zu vereinbaren ist.

Selbst wenn die Zinsen wider Erwarten nachhaltig steigen würden – die Aussicht, real (also nach Abzug der Preissteigerung) mit Kapitalvermögen Erträge zu erwirtschaften, ist denkbar gering.

Angenommen, ein Vermögen stiege innerhalb von 30 Jahren von 100.000 auf 200.000 Euro. Wenn gleichzeitig das Geld jährlich um 2,5 Prozent entwertet wird, hat der Sparer nichts an Kaufkraft hinzugewonnen – und muss trotzdem 28.000 Euro Abgeltungsteuer zahlen. Bei einer Rückkehr zur Individualbesteuerung wären das in der Spitze sogar fast 50.000.

Die Ausplünderung von Bürgern, die Geld sparen, hat hierzulande Tradition. Seit jeher lässt der Fiskus bei der Zinsbesteuerung die Inflation außer Betracht. Mit einem verheerenden Ergebnis, das bislang allerdings unter dem Radarschirm der öffentlichen Wahrnehmung bleibt. Die Volkswirte der Bundesbank haben dies einmal für die Zeit von 1967 bis 2014 untersucht. Resultat: „In den vergangenen Jahrzehnten waren negative Realzinsen eher die Regel als die Ausnahme.“

„Negative Realzinsen“ – das ist eine liebevolle Umschreibung von: Verlusten. Die Geldanlage verlor mithin an Wert, die inflationär aufgeblasenen Zinserträge mussten dennoch voll versteuert werden. Wie heute.

Warum die Gesellschaft diese Variante der Enteignung über so viele Jahrzehnte einfach hingenommen hat, darüber lässt sich nur spekulieren. Es fehlt sicherlich an Druck durch eine Öffentlichkeit, die erschreckend wenig versteht von Geldanlage und die immer noch der Geldillusion erliegt: Nominale Erträge werden mit realen gleichgesetzt.

Der wahrscheinlichste Grund ist für mich allerdings der Umstand, dass Abgeordnete und Minister in der Hauptstadt, wo die Steuergesetze gemacht werden, keine eigene Vorsorge fürs Alter betreiben müssen. Denn die besorgt für sie, beitragsfrei, der Staat. So fehlt es an eigener Erfahrung, und es mangelt an Einfühlung in die Situation jener, die selbst für ihr Alter Geld bunkern müssen.

Fazit: Schon die derzeitige Besteuerung von Zinserträgen sei, wie der Saarbrücker Finanzwissenschaftler Christian A. Conrad sagt, ein Verstoß gegen das „Leistungsfähigkeitsprinzip“ und als „ungerecht einzustufen“. Würde nun die Abgeltungsteuer wieder durch die Besteuerung mit dem persönlichen Steuersatz ersetzt, hieße dies, das Unrecht noch zu potenzieren.

**Nicht viel besser steht es um die andere Variante der Kapitalerträge, nämlich die Dividenden,** also die Gewinne, die Aktien abwerfen. Natürlich muss es auf den ersten Blick irritieren, wenn Großaktionäre wie die Geschwister Stefan Quandt und Susanne Klatten für ihr BMW-Aktienpaket in diesem Jahr 1,1 Milliarden Gewinn kassieren – und nur gut ein Viertel davon an Steuern abführen müssen. Doch das ist wiederum nur die halbe *Story*. ▶

## „Das propagierte Gerechtigkeitsargument ist absurd und irreführend.“

Die Ganze besagt, dass die BMW-Gewinne zuvor schon durch das Unternehmen versteuert worden sind, und zwar mit rund 30 Prozent. Insgesamt liegt die Besteuerung von Dividenden bei gut 48 Prozent – mithin höher als der höchste Steuersatz auf individuelle Einkommen und auf die Gewinne von Personengesellschaften und weit höher auch als die durchschnittliche Belastung der Besserverdiener.

Ausgeschlossen erscheint es daher, Dividenden künftig einfach mit dem individuellen Steuersatz der jeweiligen Anleger zu belasten. Denn das würde in der Spitze auf eine Gewinnbesteuerung von über 60 Prozent hinauslaufen. In irgendeiner Form müsste die vom Unternehmen gezahlte Gewinnsteuer berücksichtigt werden, wie das vor der Einführung der Abgeltungsteuer auch geschehen ist. Bis 2008 mussten die Dividenden nur zur Hälfte versteuert werden. Im Wahlprogramm der Unionsparteien heißt es daher auch: „So weit Kapitalerträge schon steuerlich vorbelastet sind, soll dies beim Anleger nicht zu Nachteilen führen.“ Bei den anderen Parteien fehlt diese Einschränkung.

Etlliches ist darüber hinaus schon beim Status quo an der Dividendenbesteuerung fragwürdig. So darf der Aktionär die Werbungskosten, die durch den Besitz des Anteilscheins entstehen, nicht mehr von der Steuer abziehen. Also beispielsweise der Aufwand, der durch den Besuch einer Hauptversammlung entsteht. Auch die sogenannten „Transaktionskosten“ – also die Provisionen, die beim Kauf und Verkauf von Aktien anfallen – können nicht angerechnet werden.

Gleiches gilt für die Besteuerung der Kursgewinne. Bis 2008 waren die nach einer Haltedauer von einem Jahr steuerfrei – nicht zuletzt, um die Aktie in der Bevölkerung populär zu machen und das Sparen mit diesen Wertpapieren zu fördern. Viele Länder verzichten auf eine solche Abgabe, zumindest nach einer Spekulationsfrist.

Nein, die Abgeltungsteuer auf Dividenden in der jetzigen Fassung ist alles andere als perfekt. Nicht zuletzt auch mit Blick auf die Unternehmen. Dort bedeute sie, laut Finanzwissenschaftler Conrad, „eine massive Verzerrung der Nachsteuerrenditen zugunsten von Fremdkapital“. Die Zinsen auf Fremdkapital könnten schließlich, so bemängelt die Finanzwissenschaft, vor

der Besteuerung des Unternehmensgewinns als Aufwand abgezogen werden. Bei Dividenden ist das nicht möglich. Und das erschwert Investitionen.

**Ja, es muss gehandelt werden. Aber anders, als die ganz, ganz große Koalition der Bundestagsparteien** dies in ihren Regierungsprogrammen als Ziel vorgibt. Die Abgeltungsteuer sollte Bestand haben. Sie darf nicht, als eine Steuererhöhung, durch eine Rückkehr zu den persönlichen Steuersätzen abgelöst werden. Sie muss aber zugunsten der Steuerbürger gründlich reformiert werden.

Es sollten beispielsweise nur noch die real erwirtschafteten Zinsen belastet werden, also die Zinsen nach Abzug der Inflationsrate. Bei den Dividenden gehören Kursgewinne nach Ablauf einer Spekulationsfrist freigestellt, die Kosten für den Erwerb oder den Verkauf müssen anrechenbar sein, ebenso die Werbungskosten.

Richtig, die gegenwärtige Besteuerung von Kapitalerträgen ist ungerecht, nur eben in gänzlich anderem Sinne, als es die Parteien vortragen.

Wie absurd und irreführend das vom politischen *Establishment* propagierte Gerechtigkeitsargument ist, erwies sich bereits vor längerer Zeit. Da hatte die Fraktion der Linken bei der Bundesregierung die Auskunft erbeten, wie sich die Einnahmen des Staats durch die Einführung der Abgeltungsteuer verändert hätten. Die Abgeordneten der Linksfraktion, stets überzeugt von der himmelschreienden Ungerechtigkeit des Systems, waren sich offensichtlich sicher, dass sie kräftig gesunken seien.

Irrtum. Es ist mehr in die Kasse gekommen, als es der Fall gewesen wäre, wenn der Staat die vorherige Form der Besteuerung von Kapitalerträgen beibehalten hätte. Die Abgeltungsteuer in ihrer aktuellen Ausgestaltung erwies sich für den Staat als ein gutes Geschäft. Ursache ist wohl die Belastung der Aktien nach der Umstellung auf die Abgeltungsteuer, beispielsweise durch Beendigung der Steuerfreiheit bei Kursgewinnen.

Die Antwort des Ministeriums auf die „Kleine Anfrage“ der Linksfraktion erfolgte damals wie üblich in Schriftform, ohne Behandlung im Bundestag. Die Linke machte die Auskunft nicht öffentlich. Sie passte nicht ins Vorurteil.

---

**Wolfgang Kaden**, ehemaliger Chefredakteur des „Spiegels“ und des „Manager Magazins“, gehört zu den renommiertesten Wirtschaftsjournalisten des Landes.





### **Lunova Chronograph, Lunova Datum und Lunova Tag/Datum**

Die neue Lunova von Mühle-Glashütte ist ein Statement der Individualität – reduziert-cool, wenn die anderen klassisch sein wollen, sportiv, wenn der schwarze Anzug angesagt ist und elegant, wenn alle casual tragen. Sie glänzt nicht nur mit den bekannten nautischen Tugenden unseres unabhängigen Glashütter Familienunternehmens: Präzision, Robustheit und beste Ablesbarkeit. Sondern erweitert diese mit einem besonders edlen Gehäuse-Design, bei dem ungewöhnlich viele Oberflächen poliert sind.

**Besuchen Sie unsere Webseite unter:**

**[www.muehle-glashuette.de](http://www.muehle-glashuette.de)**

# Das Detail-Projekt

Als Einzige von drei Geschwistern ist Regine Leibinger nicht in das Familienunternehmen Trumpf eingetreten. Wie hat die Architektin ihren Weg gemacht?

Text: **Sophie Crocoll** Foto: **Michael Danner**

**D**a steht sie plötzlich, zwischen den hin und her eilenden Menschen vor dem Berliner Hauptbahnhof. Ihr Taxi fährt schon weiter. Die Brille auf den blonden Pagenkopf geschoben, knöpft sie ihren Rauledermantel zu, ruft: „Hallo!“ und kommt auf mich zu: Regine Leibinger (54), die in Berlin das vielfach ausgezeichnete Architekturbüro Barkow Leibinger führt, mit 70 Mitarbeitern und einem Umsatz von gut und gern sechseinhalb Millionen Euro.

In einer Branche, in der es mehr Architekturstudentinnen als Studenten gibt, aber nur wenige Frauen ein eigenes Unternehmen haben, zählt sie zu den wenigen Spitzenarchitektinnen. Wie ihre Kolleginnen Louisa Hutton, Almut Grüntuch-Ernst oder Johanne Nalbach arbeitet auch Regine Leibinger in einer Partnerschaft mit ihrem Ehemann: dem US-Amerikaner Frank Barkow (60).

Wir treffen uns an einem verhangenen Herbstnachmittag an der vom Kanzleramt abgewandten Seite des Bahnhofs. Sie will mir den Bau zeigen, der, nachdem sie ihren Beruf schon 20 Jahre ausübte, ihr Büro noch einmal „total gedreht“ und ihm zu einer „ganz neuen Wahrnehmung“ verholfen habe: die von ihr entworfene, knapp 70 Meter hohe Deutschlandzentrale des französischen Mineralölkonzerns Total.

## REGINE LEIBINGER

Die 54-Jährige hat in Berlin an der Technischen Universität (TU) als wohl Schnellste ihres Jahrgangs und in Cambridge an der Harvard *University* Architektur studiert, dort unter anderem bei dem späteren Pritzker-Architekturpreis-Träger Rafael Moneo. In Harvard lernte sie auch ihren Mann Frank Barkow kennen, mit dem sie 1993 in Berlin das Architekturbüro Barkow Leibinger gründete. Das Paar lebt mit seinen beiden Söhnen im Stadtteil Charlottenburg. Regine Leibinger hat eine Professur für Baukonstruktion und Entwerfen an der TU Berlin inne und lehrt unter anderem in Princeton. Sie ist die Tochter von Berthold Leibinger (86), der aus einer mechanischen Werkstatt den bei Stuttgart ansässigen Maschinenbaukonzern Trumpf formte. Seit zwölf Jahren lenkt ihre ältere Schwester Nicola Leibinger-Kammüller (57) das Familienunternehmen, ihr jüngerer Bruder Peter (50) ist dessen Technikvorstand.



Wir überqueren die Straße vorm Bahnhof, gehen an Imbissbuden vorbei und auf den Turm zu, und Regine Leibinger erzählt, dass der Taxifahrer – „Typisch Berlin!“ – speziell gewesen sei und sich schon aufgeregt habe, als sie im Auto nur etwas Parfum auflegte. Ihre Stimme ist fest und klingt ein wenig nasal.

Regine Leibinger, aufgewachsen in der Nähe von Stuttgart, ist als Studentin nach Berlin gekommen; ihr Schwäbisch hat sich abgeschliffen, aber dass sie „des“ statt „das“ sagt und am Satzende die Stimme hebt, verrät ihre Herkunft.

Sie stammt aus der Eigentümerfamilie des Maschinenbauers und Laserspezialisten Trumpf aus Ditzingen. Als Einzige von drei Geschwistern ist sie nicht in die Geschäftsführung eingetreten: „Das kam mir gar nicht in den Sinn.“ Nach Berlin sei sie auch deshalb gezogen, „weil ich weg wollte aus Stuttgart und aus dem Kontext Leibinger. Ich wollte beweisen, dass ich auch ohne diesen Namen im Hintergrund etwas kann“.

Wie das gelingt, auch darüber will ich mit ihr sprechen. Wir biegen in die Heidestraße ab, an der der „Tour Total Berlin“ liegt. Aus der Ferne fällt sofort die Rasterfassade des Turms auf, die sich zu regen scheint auf dem zweigeschossigen Sockel mit den Kolonnaden. Der Bund Deutscher Architekten nannte sie „raffiniert“, als er Barkow Leibinger 2014 den „Architekturpreis Beton“ verlieh.

„Wir haben für die Fassade K-förmige Betonfertigteile herstellen lassen“, erklärt mir Regine Leibinger. „Sie verhält sich ▶

## „Ich hab’ irrsinnig hohe Ansprüche an mich, irrsinnig.“

wie ein bewegliches Kleid, das über einen Kern gelegt ist, und steht so im Dialog mit der Stadt: Wenn man daran vorbeifährt, sieht sie immer wieder anders aus.“ Es ist dieser Austausch mit der Umgebung, der für sie offenbar gute Architektur ausmacht: Ein Bauwerk müsse sich mit dem Ort auseinandersetzen, an dem es gebaut werde, und dürfe keine Kunst um der Kunst willen schaffen. „Angemessenheit ist eine wichtige Sache.“

Kritiker halten dem Büro Barkow Leibinger bisweilen vor, seine Schöpfungen trügen keine eigene Handschrift. „Wir haben keinen Stil, stimmt“, sagt Regine Leibinger unumwunden. „Aber wir haben eine Haltung: Wir antworten den Begebenheiten entsprechend jedes Mal neu. Und“ – jetzt wird sie ganz bestimmt – „wir verfolgen Projekte bis tief ins Detail. Das ist unglaublich wichtig, damit jeder Entwurf authentisch und individuell bleibt. Ich glaube durchaus, dass man die Handschrift von Barkow Leibinger erkennt.“

Regine Leibinger, das zeigt sich schnell, ist ein offener, unabhängiger Geist. Sie liebt ihre Arbeit und ist stolz auf das, was sie leistet: „*The balance is in the office*“, sagt sie, als ich sie frage, wie zeitaufwendig es sich gestalte, sich um jedes Detail zu kümmern. Nach der Geburt ihrer Söhne Linus (16) und Felix (14) stellte sie eine Kinderfrau und Haushälterin ein – „Ich weiß, das kann sich nicht jeder leisten“ – und kehrte rasch ins Büro zurück.

Ihre frühere Mitstudentin und Mitbewohnerin Sabine Wittmann, mit der ich später telefoniere, beschreibt Regine Leibinger als „unheimliches Organisationstalent“: Sie sei die Einzige ihres Jahrgangs von 300 Leuten gewesen, die ihr Studium nach den vorgesehenen acht Semestern abgeschlossen habe...

Franz Markus Haniel (62), Aufsichtsratschef des gleichnamigen Familien-Beteiligungskonzerns, empfindet sie als „sympathische, aktive und interessierte Person, die sich sehr konstruktiv



mit Themen auseinandersetzt“. Er hat die Architektin im Kuratorium der Freunde der Nationalgalerie in Berlin kennengelernt: „Sie kann andere Menschen mitnehmen und mitreißen.“

**Ich will mit ihr über die Anfänge sprechen. Denn es hat lange gedauert, bis Regine Leibinger** und Frank Barkow sich in der Architekturszene der Hauptstadt endgültig durchgesetzt hatten. Als sie ihr Büro 1993 gründeten, in einer Ein-Zimmer-Wohnung im Stadtteil Schöneberg, der Schreibtisch stand direkt neben dem Bett, war Berlin nach der Wiedervereinigung Hauptstadt geworden, eine rege Bautätigkeit zu erwarten, und Regine sagte zu „Fränk“, sie spricht den Namen Englisch aus: „In Berlin, da sahen wir ab!“

Nachdem sie gleich zu Beginn einen Wettbewerb für eine Kindertagesstätte und ein Jugendzentrum in Pankow gewonnen hatten, wurden sie jedoch – wie viele junge Architekturbüros zu dieser Zeit – im Baugeschehen Berlins lange weitgehend übergangen. „Wir haben total unspektakuläre Projekte gemacht, ein Blockheizkraftwerk saniert und Hauseingänge von Plattenbauten in Hellersdorf. Am Anfang ist das halt so.“

Weitreichende Anerkennung fanden sie 1998 mit einer Laserfabrik, die sie für Trumpf in Ditzingen gebaut hatten. Regelrechte Stürme der Begeisterung erregten dann ein Pfortnerhaus und vor allem die Kantine, ebenfalls auf dem Betriebsgelände des Familienunternehmens. Die „FAZ“ pries sie als einen „der elegantesten Bauten der letzten Jahre“ beziehungsweise „ein architektonisches Denkmal“. Aufträge für andere Unternehmen folgten: „Irgendwann haben wir gemerkt, dass eine Spezialisierung der Marke was bringt – und wurden zu Industriebau-Spezialisten.“

Es war für sie ein Erfolg mit Kehrseite. Mit der guten Presse und den vielen Preisen (s. Kasten rechts) meldeten sich die

Neider: „Die haben ja gar keinen Wettbewerb gewonnen bei Trumpf... Die können ja machen, was sie wollen... Eigentlich sollte es um die Qualität der Architektur gehen, aber es menschtelt, auch unter Architekten. Und die Konkurrenz ist groß.“

„Sie hat einen sehr schönen Einstieg gehabt durch ihre Familie“, sagt mir auch Johanne Nalbach vom Architekturbüro Nalbach & Nalbach, als ich sie nach meinem Treffen mit Regine Leibinger anrufe, fügt allerdings hinzu: „Aber sie hat ganz sicher von Beginn an viel gekonnt. Sie ist eine sehr tüchtige Architektin, und der Total-Turm ist ein sehr schöner Bau für mich.“

Seit der steht, wird Barkow Leibinger in Berlin jedenfalls zu den großen Wettbewerben eingeladen: Für Estrel wird das Büro in Neukölln ein Hotelhochhaus bauen, das mit 175 Metern dann höchste Gebäude Berlins und aufragendste Hotel Deutschlands.

Zwei Wochen, nachdem ich mit Regine Leibinger den Spaziergang zum Total-Turm unternommen habe, treffe ich sie noch einmal, in ihrem Büro, nicht weit von der Deutschen Oper entfernt: im zweiten Hinterhof gelegen, hohe Räume, gläserne Schiebetüren. Ich will genauer wissen, wie es zusammenpasst, dass auch die Aufträge ihrer Familie sie so bekannt gemacht haben, und sie sagt, sie sei ihren eigenen Weg gegangen.

„Wir mussten noch besser sein, gerade weil es für die Familie war“, entgegnet sie mir: „Man darf sich keine Fehler erlauben. Und, da können Sie sicher sein: Hätten wir es nicht gut gemacht, wären wir nicht mehr beauftragt worden.“

Ich frage sie, ob es sie ärgert, wenn andere sagen, sie habe sich ihren Erfolg nicht richtig erarbeiten müssen: „Am Anfang hat mich das schon beschäftigt. Aber man wird ja, Gott sei Dank, älter, oder?“ Sie lacht, sagt dann aber ganz eindringlich: „Ich hab' irrsinnig hohe Ansprüche an mich, irrsinnig. Ich hab' ein hohes Maß an Disziplin mitbekommen von zu Hause. Ich bin sehr fleißig. Ich bin mir selbst die größte Kritikerin.“ Wenn sich dann die Architekturpresse überschlägt vor Veröffentlichungen, man den deutschen Architekturpreis bekomme – „Für eine Kantine! Das gab's noch nie!“ – und der Betriebsrat einem zum Dank den schönsten Brief schreibe, „den man sich vorstellen kann, dann muss man eben mal sagen: *Who cares?* Dann sagen die das eben“.

Dann muss sie los, ihre Söhne von der deutsch-amerikanischen Schule abholen, und weiter zum Flughafen: Sie fliegen nach Stuttgart, zum jährlichen Familientag der Leibingers. Linus, der 16-Jährige, wird in den Kreis der Erwachsenen aufgenommen und bekommt den in Leder gebundenen Familienkodex. „Er hat mir gesagt, er hätte zehn Minuten Redezeit, er wolle was über die Digitalisierung von Trumpf sagen. Und ich sage dann: Großartig, dass du das machst und dich dafür begeisterst.“ ■

**Bewegliches Kleid:** Total-Turm in Berlin.



#### **BARKOW LEIBINGER ARCHITEKTEN**

Die Berliner haben sich auf Industriebauten spezialisiert und z.B. den übergeordneten Plan für den Stammsitz von Trumpf in Ditzingen (Industriebaupreis) verantwortet. Sie gestalteten u.a. den „Tour Total“, die Deutschlandzentrale des französischen Mineralölkonzerns in Berlin (o.), den „Fellows Pavilion“ für die American Academy in Berlin (*European Union Prize for Contemporary Architecture*) und das Sommerhaus der Serpentine Galleries in London. Für Trumpf bauten Barkow Leibinger auch die sogenannte *Smart Factory* in Chicago (Foto unten), die im September ihren Betrieb aufnahm, und stellten zur gleichen Zeit Arbeiten, die sich mit Baumaterialien beschäftigen, auf der Architekturbiennale in Chicago aus. In Kürze wollen Regine Leibinger und Frank Barkow eine Niederlassung in New York eröffnen.

**Präzise angerostet:** Schlaue Fabrik in Chicago.



# NORMMALE

## BEI DEN BARMHERZIGEN SCHWESTERN...



ROSA MARIA DICK,  
Ordensleiterin Barmherzige  
Schwestern

### Morgenmensch, Engel, Beirätin

Seit einem Jahr ist Rosa Maria Dick (63) die Generaloberin des Ordens der Barmherzigen Schwestern in München, Chefin also der Vinzentinerinnen. In ihrem Amte steht sie nicht nur 217 Mitschwestern vor, sie wacht auch über ein mittelständisches Unternehmen mit 1.450 Mitarbeitern. Denn der geschäftstüchtige Orden betreibt zwei Kliniken, sechs Alten- und Pflegeheime, zudem eine Berufsfachschule für Krankenpflege, vor allem aber zählt er die Adelholzener Alpenquellen zu seinem Besitz, den größten Mineralbrunnen des Freistaats (Umsatz: 173 Mio. Euro).

Des Morgens um halb sechs schlägt Schwester Rosa Maria ihre Augen auf – denn sie sei „ein Morgenmensch“ – und geht dann hinüber in die Kapelle, zur Andacht, um Betrachtungen anzustellen, über Engel zum Beispiel. „Engel...darunter verstehe ich heute Boten Gottes, Brückenbauer. Das möchte ich auch sein.“

Eine ihrer wichtigsten Aufgaben als Generaloberin ist es jedoch nicht, Brücken zu bauen, sondern all die Unternehmen nicht aus den Augen zu verlieren, die sie als Beirätin zu beobachten hat. Denn „alles, was nicht in die Firma fließt, kommt unseren Einrichtungen zu. Da können wir viel Gutes tun“. Ihre Pflichten umfassen nun auch regelmäßige Gespräche mit dem Generalökonom, dem Schatzmeister des Ordens, das Halten von Vorträgen („Willkommen dem Fremden“) und das Verabschieden treuer Mitarbeiter: Niemand geht ohne eine Orchidee von ihr. Heute, gleich nach dem Mittagessen, will sie nach Saverne ins Elsass wallfahren, wo sich die Vinzentinerinnen regelmäßig austauschen.

VTH

FOTO: PRIVAT

### TERMINE

08.00	Schwester Rosa Maria trifft im Büro ein
09.00	Telefonat mit einer Mitschwester
09.30	Besprechung mit dem Generalökonom
10.00 – 10.30	Telefonat mit BILANZ
11.00	Verabschiedung einer Mitarbeiterin
12.00	Mittagessen
13.00	Fahrt nach Saverne, Ostfrankreich
20.00	Abendgebet

**Hand in Hand ist ...**

... gemeinsamen Plänen den  
perfekten Rahmen zu geben.

**Hand in Hand ist ...**

**HanseMerkur**



Ihr Businessplan steht. Für die Zukunft Ihres Unternehmens haben Sie an alles gedacht – aber wie sieht es mit Ihnen persönlich aus? Wenn es um Ihre Kranken-, Unfall- und Berufsunfähigkeitsversicherung oder Ihre Altersvorsorge geht, können Sie sich als Gründer auf die HanseMerkur verlassen. Setzen Sie auf die Stärke der Gemeinschaft eines Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit und stellen Sie mit uns Ihr individuelles Versicherungspaket mit Tarifen nach Maß zusammen!

**Wie können wir Ihre Pläne unterstützen?**

# NORMMALE

... UND BEI TUI



ELKE ELLER,  
Personalvorständin von Tui

## Die richtige Ergänzung für die Gruppe finden

Am Morgen ist Elke Eller (55), Personalvorständin des Touristik Konzerns Tui (Umsatz: 17,8 Mrd. Euro), mit Sissi, einer „friedlichen, den Menschen zugewandten“ Golden-Retriever-Hündin, eine halbe Stunde durch den Wald gegangen: „Der Hund muss jeden Tag raus – und ich bekomme frische Luft und den Kopf frei.“

Im Büro hat sie sich dann zunächst mit einer Betriebsrätin und einem Abteilungsleiter getroffen: Die Betriebsvereinbarung zum Thema Gesundheit soll erweitert und Führungsleuten in Seminaren künftig neben den Standards („Visionen vermitteln, inspirieren, ein Team aufbauen, ausführen“) auch gezeigt werden, wie sie „ein Bewusstsein für ihre eigene Gesundheit und die ihrer Mitarbeiter“ erlangen.

Über die Arbeit der maßgeblichen Manager des Konzerns hat Elke Eller im Anschluss auch mit aushäusigen Beratern gesprochen: Sie sollen dabei helfen, einzuschätzen, wie sich die Leute auf der zweiten Führungsebene besser entwickeln und wie sie sich noch ergänzen, wenn sie zusammenarbeiten.

Dieses Interesse an der Entwicklung gemeinsamer Ziele (die Teambildung) sei für sie kein „Trend“, sagt die Personalvorständin: „Ich habe Anfang der 80er-Jahre Volks- und Betriebswirtschaft studiert, und eines meiner Wahlfächer war Teamtheorie. Ich habe das immer schon sehr wichtig gefunden.“ Nach unserem Telefonat wird sie am frühen Abend noch einen Bewerber prüfen, der zum Geschäftsführer einer Landesgesellschaft aufsteigen will. Sie lässt Anwärter erst einmal von sich berichten und hakt dann nach: „Die immer gleichen Fragen – wie die nach Stärken und Schwächen – sind mir zu langweilig und zu abgenutzt.“ **SC**

FOTO: TUI

## TERMINE

09.00	Elke Eller kommt im Büro an
09.15	Treffen wg. Betriebsvereinbarung „Gesundheit“
10.00 – 12.00	Gespräch mit Beratern über Tui-Führungsleute
13.00 – 14.30	Besprechung vor Start eines neuen IT-Systems
14.45 – 15.15	Telefonat mit BILANZ
17.00 – 17.30	Rede auf Lehrgang über Mitarbeiterbefragung
17.30 – 18.30	Gespräch mit Bewerber
18.30 – 19.00	Telefonat Bundesverband Personalmanager

## Die Faszination Japanischer Handwerkskunst

Japan ist ein Land mit einer langen und ununterbrochenen Kulturgeschichte. Der Pflege von Traditionen wird hier ein besonders hoher Stellenwert beigemessen. Beständige Schönheit und dauerhafte Zuverlässigkeit drücken die tiefen Sehnsüchte der japanischen Kultur aus und sind das Herzstück japanischer Handwerkskunst. Die Verbindung von Tradition und Perfektion bringt einzigartige Kreationen hervor, die so nur in Japan gefertigt werden können. Auch Seiko ist stolz auf seine japanischen Wurzeln und verbindet die eigene uhrmacherische Tradition mit traditionellen japanischen Handwerkskünsten.

Die Kollektionen von Seiko umfassen bereits verschiedene außergewöhnliche Kreationen, die die Handwerkskunst des traditionellen Japans widerspiegeln. Mit der neuen Presage Kollektion präsentiert Seiko Uhrenmodelle, die nicht nur Seikos Meisterschaft in der Fertigung hochwertiger mechanischer Uhren zum Ausdruck bringen, sondern gleichzeitig auch traditionelle und typisch japanische Handwerkskünste einbeziehen.

Eine, vielen nicht so bekannte, aber in Japan ebenso traditionelle Handwerkskunst ist das Emaillieren. Die Schönheit, Tiefe und subtile Textur eines emaillierten Zifferblatts ist offensichtlich. Die Qualität bleibt über die Zeit erhalten und so ist die Schönheit von Emaille ewig. Beim Emaillieren wird eine Glasur auf eine metallische Oberfläche aufgetragen und dann bei großer Hitze bearbeitet, so dass sich eine glasähnliche Schicht auf der Oberfläche bildet. Wenn Metall mit Emaille beschichtet wird, verbessert sich seine Korrosionsbeständigkeit deutlich und so wird Emaille seit uralten Zeiten in vielen Bereichen eingesetzt. Die Geschichte von Emaille ist lang. Das erste emaillierte Produkt, gefertigt im 14. Jahrhundert vor Christus, ist, Überlieferungen zu Folge, die Maske von Tutanchamun und auch in Japan hat das Emaillieren eine lange Tradition.

Die Korrosionsbeständigkeit und Schönheit hochwertiger Emaille macht es zu einem idealen Material für Zifferblätter. Die geringen und sehr genauen Abmessungen von Zifferblättern machen es jedoch sehr schwierig, Emaille auf solchen Produkten zu verwenden. Nur sehr wenige Uhrenhersteller stellen sich dieser Herausforderung. Die japanische Uhrenmanufaktur Seiko nutzt dafür die traditionelle japanische Handwerkskunst des Emaillierens, bei der nicht in industriellen Prozessen, sondern in Handarbeit die Zifferblätter bearbeitet werden. Um für Seikos mechanische Presage Uhren ein perfektes Emaillezifferblatt zu fertigen, hat Seiko diese Aufgabe dem besten freischaffenden Fachmann dieser Kunst, Herrn Mitsuru Yokozawa und seinem Team anvertraut. Sie überwachen mit erfahrenerm Blick und geschickten Fingern den fünfstufigen und aufwendigen Fertigungsprozess eines jeden Emaillezifferblattes. Aber was macht das Emaillieren eines Zifferblattes so aufwendig? Werfen wir einen Blick in die Werkstatt von Herrn Yokozawa und schauen ihm beim Emaillieren eines

Zifferblattes über die Schulter. Zuerst wird der Zifferblattröhling mit Öl überzogen, um eine Oxidation zu verhindern. Danach wird das Öl wieder entfernt und das Zifferblatt in Säure gewaschen, mit Nickel behandelt und anschließend gesäubert. Im nächsten Arbeitsschritt wird die Emailleglasur hergestellt. Herr Yokozawa weist dabei auf die Wichtigkeit der Zusammensetzung der verschiedenen Glasmischungen hin. Bereits kleinste Veränderungen in der Zusammensetzung können das Endergebnis drastisch beeinflussen. Da die Glasur sehr anfällig auf Schwankungen der Umgebungstemperatur und der Luftfeuchtigkeit



reagiert, verändert Herr Yokozawa die Zusammensetzung der Emaille in Abhängigkeit von den Wetterbedingungen. Es sind umfangreiche Kenntnisse und eine sachkundige und erfahrene Hand notwendig, um eine Emailleglasur zu produzieren, die optimal zur Verwendung auf einem Zifferblatt abgestimmt ist. Nun wird die fertige Emailleglasur auf das Zifferblatt aufgebracht und im nächs-

ten Fertigungsschritt das mit Emaille beschichtete Zifferblatt in einem Brennofen gebrannt. Auch beim Brennprozess spielt das Wetter eine wichtige Rolle. Brenndauer und Brenntemperatur werden genau auf das aktuelle Wetter abgestimmt. Beim Brennen schmelzen dann die Glasverbindungen in der Glasur und entwickeln die für Emaille charakteristische, weiche und schöne Textur. Im finalen Arbeitsschritt erfolgt die Inspektion der Zifferblätter. Es wird eine gründliche Prüfung durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Emaille gleichmäßig aufgetragen und frei von etwaigen Mängeln ist. Nur einwandfreie Zifferblätter, die Herrn Yokozawas sehr strengen Prüfungsprozess bestehen, werden zur Verwendung in der Presage Kollektion freigegeben. Die besonderen Herausforderungen der Herstellung von Emaillezifferblättern erklärt der Emaille-Meister so: "Je kleiner das Objekt ist, umso schwieriger ist es die Dicke der Glasur zu kontrollieren, da diese von der täglich variierenden Lufttemperatur und Luftfeuchtigkeit beeinflusst wird. Um dies zu kompensieren, sind Erfahrung und ein Gefühl für das Material notwendig. Folglich ist jedes Zifferblatt etwas anders und jede Tagesproduktion bringt Unikate hervor."

Diese Herausforderungen meistern nur die Besten und Seiko fühlt sich geehrt, dass Herr Yokozawa die Bearbeitung eines jeden Emaillezifferblattes persönlich überwacht. Genauso wie bei der Herstellung der Uhren wird bei der Herstellung der Emaillezifferblätter Handwerk als Kunst zelebriert.



Mitsuru Yokozawa

## Presage – feinsten mechanischer Uhrenbau aus Japan

Handwerkliche Meisterschaft ist der Schlüssel zur Fertigung hochwertiger mechanischer Uhren. Von der Justierung der Unruh bis zur Polissage der Gehäuse – es ist die Handarbeit der Handwerksmeister, die die außergewöhnliche Qualität einer hochwertigen mechanischen Uhr sichert. Mit geübtem Blick überwachen die Uhrmacher jeden Arbeitsschritt und es dauert eine lange Zeit und braucht viel Erfahrung, um einen solchen Blick zu entwickeln. Seiko beschäftigt die besten Uhrmacher Japans und entwickelt die Fähigkeiten seiner Handwerksmeister stetig weiter. Parallel werden auch die Präzision der Bauteile permanent verbessert und immer neue Ideen und Baugruppen entwickelt. Die Quelle von Seikos Stärke ist, damals wie heute, die handwerkliche Meisterschaft.

### Handwerkskunst, Tradition und Innovation

Seit Seiko im Jahr 1913 die erste Armbanduhr fertigte, hat das Unternehmen seine Kompetenz im mechanischen Uhrenbau permanent verbessert. Heute stellt Seiko fast jedes einzelne Bauteil einer Uhr selbst her – von der Legierung für die Sprungfeder über das Werk, das Zifferblatt, die Zeiger bis hin zum Gehäuse. Mit hochwertigen Uhren wie Grand Seiko und Presage genießt Seiko bei Uhrenkennern in der ganzen Welt höchste Anerkennung als Manufaktur.



### Presage Uhren mit Emaillezifferblättern

Seiko hat schon sehr früh den Wert von Emaille als Material für Zifferblätter erkannt. Die Time Keeper, die erste von Seiko gefertigte Taschenuhr im Jahr 1895, verfügte bereits über ein Emaillezifferblatt. Die Textur von Emaille ist anziehend für das Auge, der weiße Glanz bleibt ewig erhalten und der Schutz vor Korrosion ist herausragend.



1895 Time Keeper

Angelehnt an das Design der Time Keeper bietet Seiko neue Automatikuhren mit Emaillezifferblatt in der Presage Kollektion an. Die Uhren verfügen über das Mechanikkaliber 6R15 mit Handaufzugsmöglichkeit und dem Magischen Hebel, einem beidseitigen automatischen Aufzug. Die emaillierten Zifferblätter sind mit von Hand in zehn Schichten aufgetragenen römischen Stundenmarkierungen veredelt. Dies verleiht dem Zifferblatt eine dreidimensionale Optik und sorgt, gemeinsam mit den gebläuten Zeigern, die sich von dem edlen Weiß der Emaille abheben, für eine perfekte Ablesbarkeit. Zudem unterstreichen sie die pure Eleganz dieser Uhren, die mit rundem und tonneauförmigem Gehäuse aus Edelstahl in Kombination mit einem schwarzen Krokodilleterband erhältlich sind.

#### Automatik | 6R15

Handaufzugsmöglichkeit  
Beidseitiger automatischer Aufzug  
(Magischer Hebel)  
Gangreserve mehr als 50 Stunden  
Sekundenstopp  
23 Steine, 168 Werkteile  
Datum  
Gewölbtes Saphirglas  
Emaillezifferblatt  
Glasboden



## Seiko – eine wahre Uhrenmanufaktur

Seiko fertigt seit mehr als 100 Jahren mechanische Uhren. Die Uhrenmanufaktur entwickelt und baut heute alle Komponenten einer Uhr selbst. In der langen Geschichte von Seiko waren Innovationen der stetige Antrieb. 1913 stellte Seiko die erste Armbanduhr Japans her und fertigte 1956 die erste Automatikuhr Japans. 1958 entwickelte Seiko mit Diashock eine eigene Stoßsicherung. 1959 erfand Seiko das Magic Lever Aufzugssystem und stellte 1969 den weltweiten Automatik Chronographen mit vertikaler Kupplung und Kolonnenrad vor. 2009 präsentierte Seiko ein neues Schnellschwingerkaliber, das sowohl für die Hauptfeder als auch für die Unruhfeder eigene Legierungen verwendet. All dies war nur möglich, da Seiko eine wahre Manufaktur ist, eine Uhrenmanufaktur die hausintern alle Prozesse selbst durchführt, von der Produktentwicklung über die Fertigung bis zur Veredelung.



1913 Japans erste Armbanduhr



1956 Japans erste Automatikuhr



1969 weltweiter Automatik Chronograph



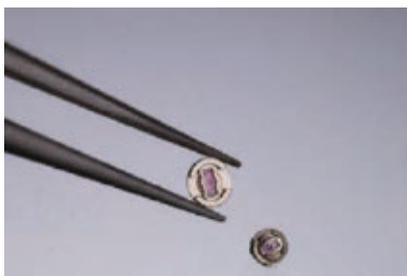
### TRIMATIC

**TRIMATIC steht als Begriff und Symbol für die drei von Seiko entwickelten wichtigen Komponenten einer Automatikuhr.**



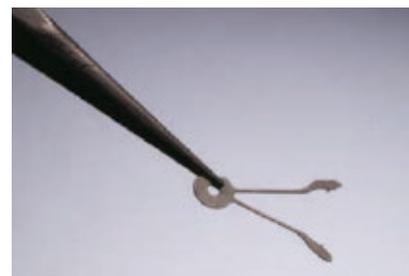
#### Spron

Die Legierung Spron für Haupt- und Unruhfedern wird exklusiv in allen mechanischen Uhren von Seiko eingesetzt. Spron besitzt höchste Elastizität, Belastbarkeit sowie Korrosions- und Hitzebeständigkeit. Seiko entwickelte die verschiedenen Varianten der Legierung Spron gemeinsam mit dem Metal Materials Laboratory der Tohoku Universität. Die außergewöhnlichen Eigenschaften von Spron prädestinieren das Material auch zum Einsatz in völlig anderen Bereichen, von der elektronischen Industrie bis hin zur Medizin.



#### Diashock

Diashock ist ein Stoßsicherungssystem. Wenn eine Uhr eine Erschütterung erfährt, zum Beispiel wenn sie auf einen harten Boden fällt, werden meistens Bauteile der Unruh beschädigt, vor allem ihre Achse. Verglichen mit anderen Uhrwerkteilen sind die Bauteile der Unruh extrem klein und dünn, zum Teil nur 0,07 bis 0,08 Millimeter, was der Stärke eines menschlichen Haares entspricht. Der Schutz dieser Bauteile vor Erschütterungen ist deshalb äußerst wichtig und Seiko entwickelte dafür Diashock, eine Stoßsicherung, die die Unruh vor Erschütterungen und Schwingungen schützt. Dabei ist der Stein zur Lagerung der Achse der Unruh mit einer Feder verbunden, die durch ihre Elastizität bei Erschütterungen die Stöße absorbiert.



#### Magic Lever

Der Magic Lever wurde von Seiko 1959 entwickelt und erhöht die Aufzugseffizienz einer Uhr und verkürzt die Zeit bis zum vollständigen Aufzug. Der geniale V-förmige Hebel ermöglicht es, dass alle Bewegungen der Schwungmasse, egal ob in oder entgegen dem Uhrzeigersinn, in eine Drehrichtung zum Aufzug der Hauptfeder transformiert werden. Er ist effizient, einfach und haltbar und erhöht maßgeblich die Lebensdauer einer Uhr. Das Magic Lever Aufzugssystem wurde mittlerweile von führenden Uhrenherstellern auf der ganzen Welt übernommen.

ANZEIGE

FEINSTER MECHANISCHER UHRENBAU AUS JAPAN.

# PRESAGE



TRIMATIC

Trimatic symbolisiert drei Erfindungen von Seiko, die höchste Zuverlässigkeit und Langlebigkeit in Seikos mechanischen Uhren gewährleisten.

# SEIKO



# Bitte keine Werbung!

Viele Nutzer blenden Internetwerbung vermöge technischer Hilfsmittel aus. Das ist bislang legal. Aber ist es auch legitim?

**E**s war einmal die Fernsehfee. Sie schaltete automatisch auf einen anderen Sender um, wenn Werbung kam. Bis auf die privaten TV-Sender störte sich niemand an ihr. Selbst der BGH war verzaubert und erklärte die Fernsehfee für legal. Sie erschwere zwar die Tätigkeit der werbefinanzierten Sender, bedrohe aber nicht deren Existenz. Worin genau ihr Mehrwert lag, ist mir nicht ganz klar: Der letzte Faulpelz kann ja von der Sitzlandschaft aus per Fernbedienung auch selbst umschalten, wenn Werbung kommt.

Anders sieht das mit Internetwerbung aus. Um diese zu umgehen, benötigt man Werbeblocker, also Zusatzprogramme, die Werbeelemente auf Internetseiten ausblenden. Demzufolge wird über deren Zulässigkeit auch eine wesentlich schärfere Debatte geführt. Zwischen den Anbietern der Blocker und den Seitenbetreibern toben regelrechte Schlachten, sowohl in technischer Hinsicht (es gibt Gegenblocker und Gegen-gegen-Blocker) als auch auf juristischem Terrain (es hagelte Klagen großer Medienhäuser).

Die Gerichte haben sich bisher überwiegend liberal gezeigt, letztlich aber doch voneinander abweichende Entscheidungen getroffen, sodass auch hier bald wieder der BGH ranmuss. Es geht um Wettbewerbs-, Urheber- und Kartellrecht. Eine unvoreingenommene rechtliche Analyse kann ich hier nicht präsentieren, da auch unsere Kanzlei einige Verlage vertritt.

Lohnenswerter ist aber ohnehin ein Blick auf die tatsächlichen Interessen, die bei diesem Thema aufeinanderprallen: Die Medienhäuser finanzieren ihr größtenteils immer noch kostenfreies Internetangebot über Werbeeinnahmen, die durch den Einsatz von Werbeblockern schrumpfen.

Sie empfinden die Werbeblocker als unzulässigen Eingriff in ein einheitliches Internetangebot und fühlen sich zudem erpresst, weil Werbeblocker-Anbieter teilweise viel Geld mit sogenannten *Whitelists*, also Ausnahmelisten, verdienen, auf die man sich gegen Zahlung setzen lassen kann, damit die eigene Internetseite dann doch wieder mit Werbung ausgespielt wird. Die Anbieter der Werbeblocker berufen sich hingegen darauf,

den eigenverantwortlichen Nutzern lediglich ein Werkzeug zur Verfügung zu stellen, mit dem diese störende und teilweise auch datenschutzrechtlich bedenkliche Werbung unterdrücken können.

Dann gibt es noch zwei Mitspieler, die an den juristischen Scharmützeln gar nicht beteiligt sind, nämlich die Werbetreibenden, die einen Verlust von 25 Prozent ihrer Zielgruppe beklagen, und natürlich die Nutzer, die von *Overlays*, *Pop-ups* und *Preroll*-Videos genervt sind und sich vor allem auf ihr Selbstbestimmungsrecht berufen: Ich kann ja wohl selbst entscheiden, was auf meinem Bildschirm angezeigt wird!

Ist das so? Zumindest muss die Frage erlaubt sein, worauf sich die Anspruchshaltung gründet, hochwertige Inhalte nicht nur kostenlos, sondern auch noch werbefrei konsumieren zu dürfen. Die natürliche Konsequenz aus einer Werbebelastung wäre die künftige Meidung entsprechender Internetseiten, also eine Abstrafung durch Ignoranz, aber nicht die Inanspruchnahme eines Angebots, das in dieser Form – kostenlos und ohne Werbung – gar nicht unterbreitet worden ist.

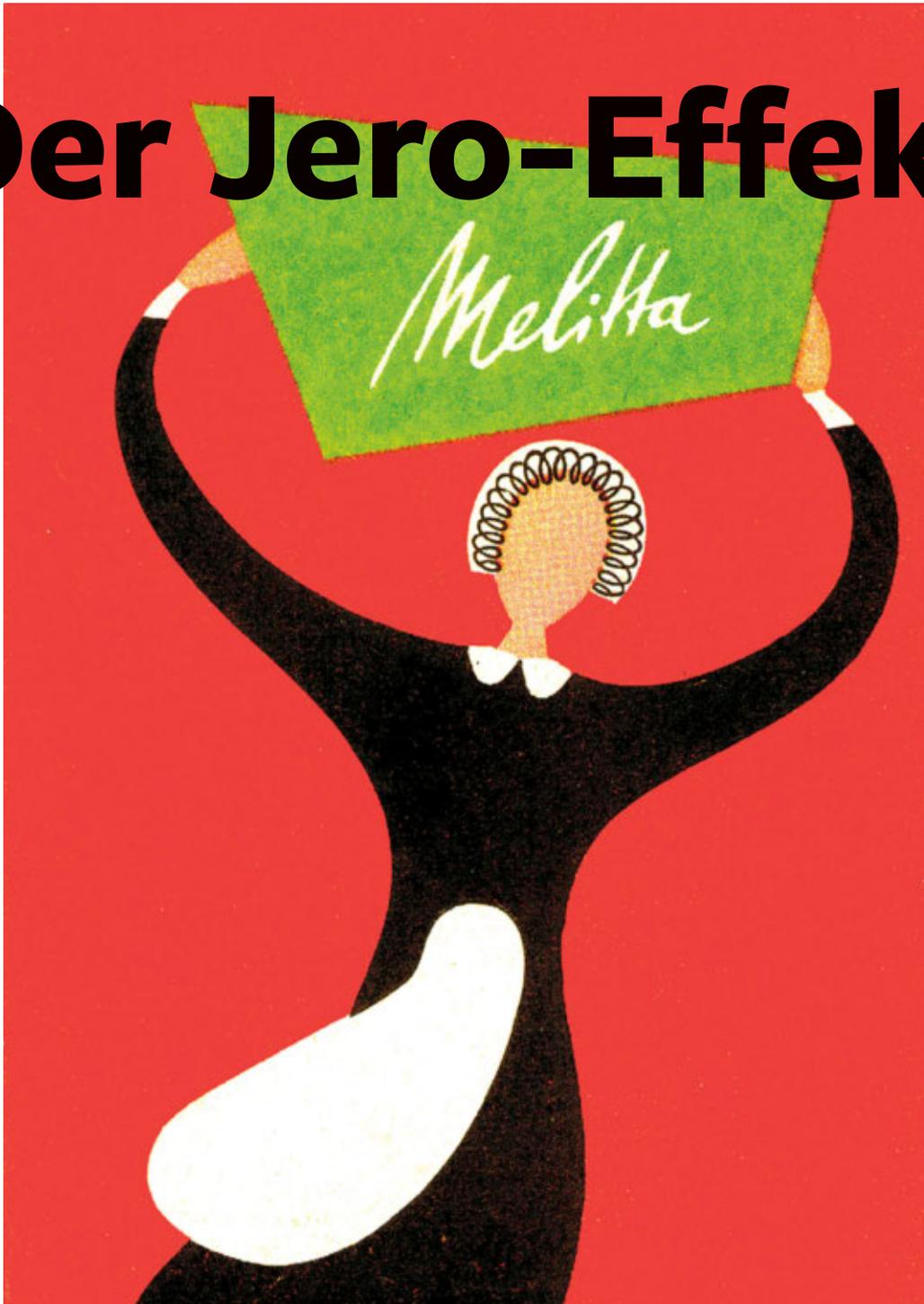
Ein solches Verhalten muss man nicht gleich als Auswuchs einer vermeintlichen Gratiskultur kritisieren, aber Fakt ist, dass es in vielen Segmenten jedenfalls das Ende des gewohnten Gratisangebots beschleunigen könnte. Mit vielerlei Nachteilen. Wenn auf sinkende Werbeeinnahmen mit weiteren Bezahlschranken reagiert wird, könnte z.B. Qualitätsjournalismus irgendwann denjenigen vorbehalten sein, die ihn sich leisten können oder wollen. Für die anderen bliebe nur die Billigware. Keine schöne Vorstellung, wenn man bedenkt, welch krude Informationsportale es jetzt schon gibt und was für bedenkliche Weltbilder in den Echokammern des Internets bereits entwickelt oder bedient werden.

---

**Marc-Oliver Srocke** ist Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht in der Hamburger Kanzlei Schultz-Süchting. Sein Spezialgebiet ist das Presse- und Äußerungsrecht.



# Der Jero-Effekt



Die beherzten Umbaumaßnahmen von Kaffee-Erbe und Ideengeber Jero Bentz beginnen sich auszuzahlen: Melitta steht gut da wie noch nie. Kommt nun die Kaffeekapsel?

Text: **Stephan Knieps**

**D**er Mann, der den Melitta-Aufschwung verkörpert, trägt schwarze, knöchelhohe Turnschuhe, mit je zwei Reißverschlüssen an beiden Laschen. Sehr bequem seien die, versichert Jero Bentz (45) und wippt ein bisschen vor und zurück – deshalb habe er gleich drei Paar gekauft.

Er steht vor mir im sechsten und obersten Geschoss der Melitta-Zentrale, einer dieser Stein-Glas-Klotz-Zentralen, wie sie zu Tausenden im Land herumstehen, gebaut unweit der Wasserkreuzung von Mittellandkanal und Weser in Minden, Westfalen. Jero Bentz ist der Urenkel der Firmengründerin Melitta Bentz (1873–1950), sozusagen qua Geburt persönlich haftender Gesellschafter der Bentz KG (mit 16,5 Prozent) und seit bald fünf Jahren auch Mitglied der Geschäftsführung.

Gewiss, er ist dort nur einer von dreien, aber er ist mit Abstand der rüstigste, frischeste, munterste und ein Versprechen für die Zukunft: hoher Wuchs, tiefe Stimme, Sechseinhalbtagebart. Anstelle einer Krawatte um den Hals trägt er ein Bändchen ums linke Handgelenk, es weist ihn als Besucher des diesjährigen *Heavy Metal*-Festivals Wacken aus. *Heavy Metal* und Melitta? So einen hatten sie hier noch nie.

In den vergangenen Jahren hat dieser Jero Bentz das Unternehmen geprägt, das Kaffeefilter und -tüten und Kaffee selbst und auch Kaffeeautomaten und -mühlen herstellt, das Milchaufschäumer, Staubsaugerbeutel („Swirl“), Wasserkocher, Entkalker, Haushaltsfolien („Toppits“) und Teefilter („Cilia“) unter die Volksmassen bringt – er hat Melitta ausgebaut und ausgebessert, saniert und renoviert, manches ein- und manches ausgelagert. Nicht wenige der 4.200 Beschäftigten müssen sich in neu zugeschnittenen Abteilungen zurechtfinden, einige werden nicht umhinkommen, sich neue Anstellungen zu suchen.

Melitta ergeht es nicht anders als vielen Gesellschaften auch: Quer durch alle Branchen suchen deutsche Familienunternehmen derzeit den Anschluss an die Moderne, an Zeit und Geist, und arrangieren und formatieren sich um. Betroffen sind Vertreter der Edelmetallindustrie (Heraeus) und des Maschinenbaus (Voith) ebenso wie Küchenhersteller (Siematic), Textilhändler (C&A) und auch andere Kaffeeunternehmen (Tchibo). Es sind die großen Richtungen, Strömungen, Wellen (Digitalisierung,

Internationalisierung, Billigkonkurrenz), die zumal den Mittelstand zwingen, die Kräfte zu bündeln und mutig vorzugehen und auch riskante Entscheidungen zu treffen.

Melittas Maßnahmen und Manöver zahlen sich nun aus: Nach Jahrzehnten ohne stabiles Wachstum kletterten die Einnahmen im vergangenen Jahr um ungewöhnlich beherzte acht Prozent auf die neue Höchstmarke von 1,45 Milliarden Euro. Im laufenden Geschäftsjahr wird ein Zuwachs ähnlichen Formats erwartet. Es sei „ein gutes Gefühl“, sagt Jero Bentz, „zu sehen, dass Dinge, die wir in den letzten Jahren angeschoben haben, in die richtige Richtung gehen“.

„Melitta 2020“ heißt das Strategiekonzept, das er und seine Geschäftsführungskollegen – sein Onkel Stephan Bentz (67) sowie Volker Stühmeier (57) – vor drei Jahren erarbeitet haben und seit zwei Jahren energisch befolgen. Auch wenn Jero Bentz auf die formale Gleichstellung der drei Manager hinweist und die Wirkungen seines eigenen Beitrags zu mildern versucht („Ich bin ein Drittel des Gremiums“), wie es die Etikette jeder Partnerschaft verlangt, gilt er doch als die treibende Kraft hinter der Überarbeitung des Geschäftsmodells.

Die entscheidenden Initiativen seien von ihm ausgegangen, sagt ein Arbeitnehmervertreter. Die anderen beiden Geschäftsführer hätten sich dem gewiss nicht verschlossen, aber die Ideen hätte doch maßgeblich Jero Bentz entwickelt. Die achtbare „Lebensmittelzeitung“ verknüpft mit Jero Bentz „eine grundlegende Restrukturierung“ im Hause, gar „Zeiten des Umbruchs“.

Auch ein Exmanager, der ungenannt bleiben möchte, äußert sich anerkennend über die Streiche und das Vorgehen von Bentz: Er habe die Wende zum Besseren „sehr stark angestoßen“ – doch freilich externe Unterstützung in Anspruch genommen.

An der Ausarbeitung von „Melitta 2020“ waren in der Tat zahlreiche Berater beteiligt gewesen: Capgemini für neue IT-Strukturen, Price Waterhouse Coopers für den Einkauf, Boston Consulting für die neue Unternehmensstrategie und McKinsey für deren Umsetzung. Insofern seien die „inhaltlich-richtungsgebenden Impulse von Herrn Bentz recht begrenzt“ gewesen, sagt der Gewährsmann. Was aber kein Wunder sei. Denn zum damaligen Zeitpunkt habe dem Mann „ja noch die industrielle operative Erfahrung“ gefehlt.

Aber Jero Bentz nutzte unerschrocken und unverzagt den günstigen Umstand seiner Unvoreingenommenheit und informierte die angeheuerteten Beraterkommandos auf deutliche ►

## **Capgemini, PWC, BCG – der Reformbedarf war gewaltig.**

und radikale Weise. Er erwarte von ihnen gründliche und grundsätzliche Vorschläge. Jero Bentz sagt nur: „Wenn ich jetzt gar keinen Einfluss hätte, wäre ich falsch am Platz.“ Aber er würde aus der guten Entwicklung „nicht unbedingt einen Jero-Bentz-Effekt ableiten“.

Bevor er 2010 in den Familienbetrieb einstieg (als Chef der Unternehmensentwicklung), hatte Jero Bentz bereits andere Branchen und Orte kennengelernt: Er studierte die Betriebswirtschaftslehre in Würzburg, Koblenz und Charlotte im US-Bundesstaat North Carolina; praktizierte bei Dr. Oetker und der Dresdner Bank und arbeitete anschließend für PWC in Frankfurt. 2006 kaufte er sich in die Konstanzer Werbeagentur Hofmann (die er noch heute besitzt) und führte dort vier Jahre lang die Geschäfte. Sein damaliger Mitgeschäftsführer Thomas Kuschel bescheinigt Bentz „klare strategische Visionen und Ziele“.

Daran mangelte es bei Bentz' Start im Familienbetrieb. Die jahrzehntealte Melitta-Welt war etwas piefig gewesen, zu behäbig und unbeweglich geworden, was sich allzu gut am stockenden Umsatz ablesen lässt: Mehr als 20 Jahre lang konnte man nicht nennenswert zulegen, pendelte der Umsatz zwischen 1 und 1,4 Milliarden Euro, präsentierte Melitta allenfalls minimale Produkterneuerung. Die Marke hatte Staub angesetzt.

Als besonders schmerzhaft erwies sich zudem eine Kartellstrafe wegen illegaler Preisabsprachen mit Tchibo und Dallmayr. Nach vergeblichen Versuchen, der Strafe durch Umbenennung



**Hoch die Tasse:** Jero Bentz mag Zahlen und Kaffee gern schwarz.

und Verschmelzung der betroffenen Firma zu entgehen, musste Melitta 2015 die Untat mit rund 55 Millionen Euro büßen.

So war man in Minden zu der Erkenntnis gelangt, dass es der Firma und ihren Produkten zwar nicht an Potenzial, aber an Schlag- und Durchsetzungskraft mangle und dem ganzen Unternehmen überhaupt an frischen Ideen. 2011, ein Jahr, nachdem Jero Bentz ins Unternehmen seiner Familie eingestiegen war, rückte Volker Stühmeier in die Geschäftsführung vor – der erste familienfremde Spitzenmanager. Wobei hinzugefügt werden muss, dass der Mann auch schon seit 1995 bei Melitta unter Vertrag steht...

Was hatte Melitta sich vorgenommen? Bentz sortiert sich und fasst in Beratersprech zusammen: „Die Fokussierung auf Kernkompetenzen, gepaart mit klarer Verantwortungszuordnung und Gestaltungsfreiheit – das setzt gewisse Energien frei.“

Jene sogenannten Kernkompetenzen, also die besonderen Fähigkeiten, sieht Bentz begrifflicherweise im Kaffeegeschäft, das rund zwei Drittel zum Melitta-Umsatz beisteuert. So verfolgen die meisten Maßnahmen den Zweck, diese Sparte zu fördern und voranzutreiben, etwa durch die neue Vertriebseinheit, die alle „schnelldrehenden“ Konsumgüter wie Filtertüten, Handfilter, Kaffeemühlen und -vollautomaten in Europa, Afrika und im Nahen Osten gemeinsam vermarktet. Nur der Kaffee selbst wird weiterhin von der eigenen Rösterei in Bremen vertrieben.

In einer anderen, ebenfalls neu eingerichteten Geschäftseinheit legte man die Verwaltung zusammen (Buchhaltung, IT,



**Musikmarketing:** Seit Kurzem tritt Melitta mit solchen Ständen bei „Rock am Ring“ auf.

Personal), die zuvor in den einzelnen Unternehmensbereichen dezentral organisiert und entsprechend teuer gewesen war. Auch die Sparte mit Kaffeevollautomaten für die Gastronomie ließ Bentz renovieren: Angebot und Wartungsservice konnten verbessert und Neukunden hinzugewonnen werden, der Geschäftsbereich wuchs um 11,2 Prozent.

Jero Bentz trägt eifrig vor und genießt zur Glaubwürdigkeitsverstärkung einen „Melitta“-Kaffee, denn „Melitta macht Kaffee zum Genuss“. Seinen Kaffee trinke er schwarz, und das in großen Mengen, sagt er. Und mit Genugtuung, aber auch von Berufs wegen erfüllt ihn die Tatsache mit Befriedigung, dass der Kaffeefilter, den seine Urgroßmutter Melitta Bentz 1908 erfunden hatte, zurzeit wieder „viel mehr Aufmerksamkeit“, ja, sogar eine „Premiumisierung“ erfahre, wie er sich auszudrücken pflegt. Gemeint ist die von Kaffeehäusern neuerdings als Entschleunigungs-Schnickschnack inszenierte Mode um aufgegossenen Kaffee, bei dem man sich gedulden muss, bis er „durch“ ist.

Im Kaffeemarkt wird mit schönen Worten, aber auch mit Schulterpolstern und Schienbeinschützern gearbeitet, der Wettbewerb ist ruppig, roh und rüde: Weltmarktführer Nestlé („Nescafé“, „Nespresso“), Jacobs Douwe Egberts („Jacobs“, „Senseo“, „Carte Noire“) und die kampferprobten Gegenspieler aus dem In- (Tchibo, Dallmayr, Darboven) und Ausland (Lavazza, Segafredo) machen keine Gefangenen. Bentz sieht es sachlich und vernünftig: „Der Markt war immer schwer und bleibt schwer. Da, wo wir sind, haben wir starke Positionen.“

In New York setzte er kürzlich „einen kleinen Satelliten“ aus, wie er sagt, ein paar Melitta-Leute sollten vor Ort „den Trend aufsaugen“. Etwa den händisch aufgegossenen Filterkaffee in Einzelportionen, der (im Reklamedeutsch zum *Pour over*-Kaffee veredelt) seitdem mächtig *en vogue* ist. 2015 führte Melitta eigens den *Pour over*-Porzellanfilter ein und nahm ein Jahr darauf auch Kaffeefilter zum Kaltbrühen ins Sortiment. Und dass man auch Kaffeekapseln im (Auslands-)Programm hat, versteht sich von selbst. Bislang ist kein Trend bekannt, dem Melitta nicht gefolgt wäre.

Wahrscheinlich soll der von Nestlé übergelaufene „Nespresso“-Manager Holger Feldmann (51) für Melitta etwas anderes vorbereiten. Nach BILANZ-Informationen haben die Mindener kürzlich in München eine Tochtergesellschaft gegründet, mit dem Zweck, ein neues Produkt mit Premium-Anstrich zu entwerfen: eine Mischung aus Kaffee-Einzelportion und der dazu passenden Maschine, unter einem neuen Namen und jenseits der Marke „Melitta“.

Jero Bentz stellt konkrete Pläne in Abrede, wiewohl er bestätigt, dass man sich mit der Kaffeekapsel schon länger beschäftige. Ein Eingeweihter weiß zu berichten, dass bereits vor Jahren marktferne Pläne im Haus existierten, sowohl für ein neues, eigenes Kapselsystem als auch für Kooperationen mit den Etablierten. Doch der Markt ist gesättigt, jüngst hat Tchibo sein Kapselsystem „Qbo“ vom selbigen genommen. Bentz sagt auch: „Wir sehen weniger langfristige Chancen darin, auf einen Zug ►

## Koffein-Kick: Melittas Geschäftsbereiche (Einzelumsätze und Anteile am Gesamtumsatz)



### Kaffee („Melitta“) und Kaffeezubehör (Filtertüten, Kaffeemaschinen, Teefilter)

Übernahme einer Rösterei in Brasilien. „Melitta Auslese“ zählt zu den drei beliebtesten Kaffeesorten der Deutschen. Größte Wettbewerber: Tchibo, Jacobs, Lavazza, Dallmayr.



### Cofresco (Müll-, Frischhalte- und Gefrierbeutel „Toppits“, „Swirl“, „Albal“)

Übernahme der englischen Firma Wrap Film Systems, Verlagerung der Folienproduktion nach Polen. Größte Wettbewerber: Handelsmarken (Rewe, Aldi, Edeka, Dm etc.).



### Gastronomie-Kaffeevollautomaten und Kaffeefiltermaschinen

Verlagerung der Produktion aus der Schweiz nach Minden. Großkunde ist McCafé (McDonald's). Größte Wettbewerber: WMF, Franke und Thermoplan.



### Sonstiges („Swirl“-Staubsaugerbeutel, Spezialpapier, Tapetenvlies)

Zusammenlegung zweier Staubsaugerbeutelwerke. „Swirl“ ist Staubsaugerbeutel-Marktführer in Deutschland. Wettbewerber: Eigenmarken.

Quelle: Unternehmensangaben

aufzuspringen, der vielleicht schon abgefahren ist, als sich Gedanken darüber zu machen, was nach der heutigen Kapsel kommt.“

Und was kommt da? Bentz überlegt einen Augenblick. Er will nicht zu viel verraten. „Es ist zumindest nicht sinnvoll, einen zweiten ‚Nespresso‘ aufbauen zu wollen.“ Eine neuartige Kapsel müsse auch irgendeinen Mehrwert liefern. Was das genau sein könne? Er weiß es nicht, oder er behält es einstweilen für sich.

Bald wird Jero der einzige Bentz in der Geschäftsführung sein: Sein Onkel Stephan wird zum April 2018 in den Ruhestand gehen und durch Pieter van Halewijn (56) ersetzt werden, den aktuellen Cofresco-Chef. Das Verhältnis von Stephan zu Jero gilt als nicht ganz unfrei von Spannungen.

Auf einer Melitta-Führungskräfte tagung im Mai 2016 in Madrid hätten sich beide „weitestgehend ignoriert“, sagt ein Manager. Die Differenzen zwischen Jung und Alt seien „für alle spürbar und sichtbar“ gewesen.

Gewiss, die Mitarbeiter haben inzwischen akzeptiert, dass Jero Bentz „die Zukunft“ gehöre. Aber dass er sich in Sichtweite zur Melitta-Papierfabrik in Minden einen „riesigen, quaderförmigen Klinkerbau-Bunker“ errichten ließ, womöglich gar mit Panzerglas, wie Mitarbeiter flüstern, einen Wohnsitz also, dem man ansehe, „dass er sehr, sehr viel Geld gekostet hat“, sorgte unter Mitarbeitern für Gereiztheit und Verstimmung: Denn bisher habe die Familie Bentz sehr bescheiden gelebt.

Mit Stephan Bentz' Austritt dürfte sich die öffentliche Aufmerksamkeit noch stärker auf Jero Bentz richten. Er wird sich einiges einfallen lassen müssen, damit der von ihm erzeugte Schwung nicht nachlässt. Dazu zählen auch Marketing-Maßnahmen wie die neu eingeführten Musikfestival-Auftritte („Rock am Ring“, „Hurricane“) oder das Bereitstellen einer Kaffeebar in der Fernsehsendung „Voice of Germany“, über dessen Fortführung derzeit verhandelt wird.

Zudem wird das Unternehmen noch in diesem Jahr ins Sport-Sponsoring einsteigen und einen „europäischen Fußball-Oberligisten“ subventionieren, wie es heißt. „Europäischer Fußball-Oberligist“ ist gut! „Jero Bentz versucht neue Wege zu gehen, die Marke aus ihrer etwas verstaubten Ecke zu bewegen“, lobt ein Kenner der Firma. Die Chancen stehen nicht schlecht, dass Bentz das gelingen wird.

Jero Bentz muss los, Reisen vorbereiten: Er fliegt nach Philadelphia, wo Melitta eine Rösterei betreibt, dann weiter nach Clearwater, Florida, zur Filtertütenproduktion. Danach steht Polen auf dem Flugplan: Besuch des dortigen Folienwerks.

Seine Botschaft zum Abschied: „Wir sind nicht unzufrieden, aber auch noch nicht zufrieden.“ Er steht auf. „Aber es geht in die richtige Richtung.“ Fester Händedruck – und ab wie Major von Tellheim in „Minna von Barnhelm“. Die Melitta-Hoffnung verlässt in schwarzen Turnschuhen den Raum. ■

**339 Passagiere  
im Flugzeug?**

**Es fühlt sich  
an, als wäre ich  
der Einzige.**

**SWISS First.**

[swiss.com/first](http://swiss.com/first)

A STAR ALLIANCE MEMBER 

**Made of Switzerland.**

# First of all you.



Das Leben, so sagt man,  
ist kein Wunschkonzert.  
Was aber, wenn doch?  
Dann sind Sie mit Sicherheit  
Gast in SWISS First.

Willkommen am Ort, wo  
alles so läuft, wie Sie sich  
das wünschen. In SWISS  
First begrüßt Sie die  
Flight Attendant mit Ihrem  
Namen und liest Ihnen  
alle Wünsche von den  
Lippen ab. Sie möchten  
einfach nur Ihre Ruhe  
haben?

Schon geschehen. Sie haben  
Lust auf etwas Feines zum  
Essen? Dann können Sie  
sich Ihr Menü gleich selbst  
zusammenstellen.

Zur Auswahl stehen mehrere  
Vorspeisen, Hauptgänge,  
edle Weine, Champagner  
und Desserts. Darunter  
auch zahlreiche Schweizer  
Spezialitäten aus regionalen  
Produkten, die von Spitzen-  
köchen zubereitet wurden.  
Wie auch immer Sie sich  
Ihren Flug vorstellen, in  
SWISS First dreht sich alles  
nur um Sie.





**Viele Gäste von SWISS First schätzen den Flughafen Zürich wegen seiner kurzen Umsteigezeiten, der hervorragenden Infrastruktur und der außergewöhnlichen SWISS First Lounge im Dock E.**

**Auch die Zeit kann fliegen:  
SWISS First Lounge.**

Zugegeben, der Flughafen ist in der Regel nicht der Ort, wo man zu viel Zeit verbringen möchte. Aber die SWISS First Lounge im Dock E ist die berühmte Ausnahme der Regel. Auf einer Fläche von 750 Quadratmetern eröffnet sich hier eine kleine Luxuswelt im edlen Schweizer Design. Mit großzügigen Lounges, Gourmetrestaurants, Bistros, modernen Arbeitsplätzen, Konferenzräumen, Entspannungsbereichen und Hotelzimmern mit Duschen. Und da wäre noch dieser Weinumidor mit über 700 Flaschen Wein aus aller Welt ... Zum Glück geht der Topservice in SWISS First nahtlos auch im Flugzeug weiter.

#### **Die SWISS First der Boeing 777-300ER.**

Die moderne Boeing 777-300ER ist fester Bestandteil der Langstreckenflotte von SWISS. Bestückt mit einer exklusiv für SWISS gestalteten First Class. Und diese setzt neue Maßstäbe im Bereich Komfort. Ihr First-Class-Fauteuil ist Ihre Oase der Ruhe und lässt sich auf Knopfdruck in ein Zwei-Meter-Flachbett verwandeln. Passend zum bequemen Bett wartet bereits ein von Zimmerli of Switzerland für SWISS entworfenes Pyjama in Ihrer Größe auf Sie. Und wenn Sie keine Lust zum Schlafen haben, genießen Sie beste Bordunterhaltung auf dem großen 81-cm-Bildschirm.





Hier kommt der „Alexander“: Otto-Chef Birken in Berlin, auf dem Weg zu einer „Infusion“ – so nennt er den Gedankenaustausch mit jungen Firmengründern.

# Alexander, der Gläubige

Otto-Chef Alexander Birken will Amazon, dem Leviathan, das Wirtschaften zur Hölle machen. Seine Gegner? Auch die „Passiv-Aggressiven“ im eigenen Laden. Caprice und Erleuchtung sucht er bei jungen Digitalfirmen, Gnade und Segen in Gott.

Text: **Volker ter Haseborg** Fotos: **Thomas Meyer**

**B**erlin, Hauptbahnhof, Donnerstagmorgen, 9.23 Uhr: Alexander Birken (52), Vorstandschef der Otto-Gruppe, steigt aus dem ICE 703. „Eigentlich ist das, was wir hier machen, eine verrückte Sache“, sagt er. Denn bei Otto in Hamburg-Bramfeld steht heute eine Vorstandssitzung auf dem Programm. Doch ausgerechnet an diesem Tag steigt in Berlin eine dieser *Start-up*-Konferenzen, organisiert von einer Otto-Firma, und da wollte er unbedingt hin: „Wir haben gesagt: ‚Schietegal, dann machen wir unsere Sitzung eben im Zug.‘“

Jetzt trotten die drei Vorstände und der sogenannte *Chief Digital Officer* des Hauses hinter ihm her, die Rolltreppe hoch, zum Ausgang Washingtonplatz, also Richtung Reichstag. Alexander Birken ist etwa 1,85 Meter groß, trägt einen dunkelblauen Mantel, eine sandfarbig-graue Jeans, ein blaues Sakko, hellblaues Hemd, aber keine hellblauen, sondern hellbraune Schuhe. Und, aus gegebenem Anlass oder wie immer, keine Krawatte.

Alles in allem eine unspektakuläre Erscheinung: könnte ein Staatssekretär aus dem Bundeswirtschaftsministerium sein, ein stellvertretender Fraktionschef, ein Beamter vom Einwohnermeldeamt.

Die Otto-Delegation hält Ausschau nach Taxen: Dutzende Reisende warten bereits. Birken hat eine Idee. Er steckt die Finger in den Mund, pfeift *Anführer-like*, die vier Kollegen folgen ihm. Er geht ein Stück weit die Straße hoch, die *Upstream*-Variante, also: den Taxis entgegen. Nicht ganz risikolos bei Berliner Taxifahrern. Die lassen einen auch einmal aus Daffke gern stehen. Aber ein Wagen hält, Alexander Birken dirigiert mich und den Fotografen

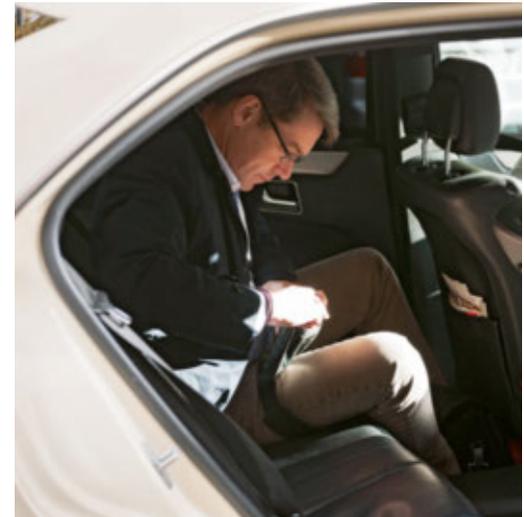
Thomas Meyer hinein, die Kollegen sollen das nächste Taxi nehmen. „In die Köpenicker Straße 16 bitte“, sagt Birken, der auf dem Rücksitz hinter dem Fahrer Platz genommen hat.

Auf dem „Portfolio Day 2017“ will er sich gleich neue Geschäftsmodelle anschauen und die Leute, die sie entwickelt haben: „Ich möchte wissen, wie die ticken.“ Er brauche diese „Infusionen“ von jungen Firmen für sein eigenes Unternehmen. Denn „eigentlich erfinden wir uns neu“. Otto investiert jährlich dreistellige Millionenbeträge in Technik und Digitales und versucht, die „coolen Entwickler“ für Hamburg zu begeistern.

Erst seit gut zehn Monaten steht Alexander Birken an der Spitze der Otto Group (Umsatz: 12,5 Milliarden Euro), einer Zusammenballung von 123 Firmen unterschiedlichster Provenienz. Er soll, will, muss das hanseatische Traditionsunternehmen in einen „voll digitalisierten Handels- und Dienstleistungskonzern“ verwandeln, der sich mit Amazon, dem Marktführer, messen kann.

Zu diesem Zweck hat er seiner Firma eine Therapie namens „Otto Group Weg“ verordnet, irgendetwas zwischen Gewalt- und Roskur: Seine Leute sollen über Abteilungen, Firmen und Grenzen hinweg zusammenarbeiten, und zwar gefälligst, sie sollen mehr riskieren, schneller mehr riskieren, aus Fehlern lernen, schneller lernen – und erfolgreich zu sein. Nein, erfolgreicher zu sein. Otto soll pulsieren wie ein großes Herz, der Konzernumsatz in fünf Jahren um ein Drittel auf 17 Milliarden Euro eskalieren, das Sortiment um mehr als das Doppelte wachsen. Börsengänge einzelner Otto-Firmen? Warum nicht?! Kollaboration mit anderen Unternehmen? Erwünscht. Um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken, duzt sich der Mann mit seinen 49.750 Leuten.

Wer ist dieser freundlich-veränderungswütige Alexander Birken? „Genau die richtige Besetzung“, sagt Michael Otto (74) ▶



### DAS UNTERNEHMEN

1949 gründete Werner Otto (1909–2011) in Hamburg seinen Versandhandel. Die Kataloge von Otto und der (inzwischen nicht mehr existenten) Rivalen Neckermann und Quelle waren die Konsum-Bibeln der Wirtschaftswunderjahre.

Heute erwirtschaftet Otto die Hälfte seines Umsatzes von 12,5 Milliarden Euro im Internethandel. Der Gewinn vor Steuern betrug zuletzt 365 Mio. Euro. 123 Unternehmen gehören zur Gruppierung, 49.750 Mitarbeiter werden beschäftigt. Otto betreibt ein Drei-Säulen-Geschäftsmodell: Einzelhandel (u.a. Otto, Baur, Bonprix, Sportscheck, Manufactum, About You), Dienstleistungen (u.a. Hermes) und Finanzen (u.a. Inkassodienst Eos).

### DER MANAGER

Alexander Birken stammt aus Hamburg. Der Sohn eines Ingenieurs und einer Hausfrau studierte BWL. Anschließend heuerte Birken bei Philips Medical Systems an und wechselte 1991 zu Otto, Abteilung Finanzkontrolle. Seit 2005 gehört er dem Vorstand an, seit Anfang des Jahres ist er dessen Vorsitzender. Den „Kulturwandel“ hatte sein Vorgänger Hans-Otto Schrader eingeleitet, nachdem der Konzern 2014/15 erstmals Verluste geschrieben hatte.

lakonisch, Gründersohn, größter Otto-Premier aller Zeiten (1981–2007) und heute Aufsichtsratschef des Konzerns. „Er wird das Thema Digitalisierung zügig vorantreiben.“

Offenbar gelingt ihm dies bislang ohne Reiberei und Unstimmigkeit. Sogar den in aller Regel reizbaren Gewerkschaftern von Verdi fällt nichts Nachteiliges über Birken ein. Leute vom Fach loben ihn: „Von allen deutschen Traditionsherstellern ist Otto bei der Digitalisierung am weitesten“, sagt Gerrit Heinemann von der Hochschule Niederrhein, „Alexander Birken genießt ein exzellentes Ansehen in der Branche.“ Aber, fügt er gefährlich hinzu, „gegen Amazon wird es unglaublich schwierig“.

**Da ist was dran: Amazon (Umsatz: 116 Mrd. Euro) ist ungefähr zehn Mal so groß wie Otto;** Amazon hat 300 Millionen aktive Kunden, Otto 18,5 Millionen; Amazon führt 230 Millionen Produkte, Otto 2,2 Millionen. Amazon ist die Nummer eins im deutschen Internethandel (Marktanteil 18,4 Prozent), Otto die Nummer zwei (11,1 Prozent).

Nur eine Frage der Zeit, Herr Birken, wann Otto erledigt ist? „Natürlich nicht“, antwortet er. „Otto ist die einzige Firma, der man in Deutschland zutraut, Amazon Paroli zu bieten.“ Unser Taxi stoppt und kriecht und stoppt und kriecht durch den Berliner Verkehr. Wichtig sei halt, dass man einen eigenen, den „Otto Group Weg“ fände: „Wir versuchen nicht, Amazon zu kopieren.“ Dennoch hat er sich natürlich inspirieren lassen. Auf Otto.de

**Angekommen:** Alexander Birken im Publikum der *Start-up*-Konferenz der Otto-Firma Project A in Berlin (rechts). Bei der Anreise am Morgen (Bilder links) hatten die Otto-Vorstände Probleme gehabt, ein Taxi zu erhaschen.



sollen, wie auf der Amazon-Verkaufsplattform, künftig auch konzernfremde Händler ihre Waren anbieten können. „Ich verkaufe kein Produkt. Ich möchte das Problem des Kunden lösen.“

Neuerdings verleiht Otto sogar Produkte: Kühlschränke, Kaffeeautomaten, Telefone. In der Belegschaft, sagt Birken, hätten sich einige Kollegen, kundige Kollegen, gegen diese Idee ausgesprochen: Der eigene Verkauf würde unter dem Leihgeschäft leiden. Nein, nein, sagt Birken, man könne zufrieden mit den bisherigen Ergebnissen sein. Zahlen behält er für sich, und, klar, „viel Geld wird damit nicht verdient“. Aber es sei Service, und Service mache Otto „als Einkaufsstätte attraktiver“. 2.000 Mitarbeiter sind rund um die Uhr für die Kunden per Telefon oder E-Mail erreichbar – so etwas bietet Amazon nicht.

Besonders gerne spricht der Mann über die Modeplattform seines Hauses: About You. Das Portal übersetzt die Eingaben seiner Nutzer in Angebote, die zu ihrem Modegeschmack passen. 2017 werde About You seine Einnahmen auf bis zu 280 Millionen Euro mehr als verdoppeln.

Zurzeit sucht Birken mithilfe von Goldman Sachs nach neuen Geldgebern. Bis 2022 soll About You die Milliardenmarke beim Umsatz erreichen. Doch die dafür notwendigen Investitionen kann und will Otto nicht allein aufbringen. Ein späterer Börsengang sei denkbar. „Grundsätzlich schließe ich nie Käufe oder Verkäufe aus“, sagt er.

Und Sportscheck? Die Erlöse des Münchner Sporthändlers sind 2016 um neun Prozent eingegangen. Seine Leute hätten „zu

viel Ware eingekauft, die von den Kunden nicht nachgefragt worden ist“, kritisiert Birken. Jetzt soll das Sortiment auf die Sportarten Fußball und Laufen ausgerichtet werden. Ein Verkauf aber stehe im Augenblick „definitiv nicht auf der Tagesordnung“.

Von seinen Mitarbeitern erwartet Birken mehr Eigenverantwortung – und von sich selbst und dem Vorstand, dass er Verantwortung abgibt. „Wir können nur innovativ sein, wenn wir Kontrollverlust zulassen.“ Und wie fühlt sich dieser Kontrollverlust an? „Am Anfang sehr ungewohnt.“

Für „Lhotse“, das Rechnerprogramm von Otto.de, habe der Vorstand den hauseigenen Entwicklern lediglich ein zweistelliges Millionenbudget zur Verfügung gestellt – und sie dann machen lassen. „Wir haben wirklich losgelassen“, sagt Birken. „Damit haben wir uns nicht leichtgetan. Aber es hat geklappt.“

Stolz ist Birken auch auf eine elektronische Mitfahrzentrale, die es für die Otto-Beschäftigte in Hamburg gibt. Eine Mitarbeiterin habe die Anwendung entwickelt, ohne sich dafür eine Genehmigung vom Vorstand zu holen und erst lange nach der richtigen Kostenstelle zu fragen.

Natürlich begegneten ihm auch Renitente, die sich dem „Kulturwandel“ widersetzen. Dies seien die „Passiv-Aggressiven, die die Arme verschränken und warten, dass es vorbeigeht“, sagt er. Und schiebt hinterher: „Unser Prozess wird aber kein Ende haben.“ Er lässt es wie eine Drohung klingen. Heute Vormittag werden seine Pressesprecher die Umsatzzahlen des ersten ►

**Der Netzwerker:** Birken als Kulturwandel-Experte auf dem Podium (r.) und im Gespräch mit Familienunternehmer Maximilian Viessmann (l.).



Halbjahres an Journalisten versenden. Sieben Prozent Wachstum insgesamt, die *Online*-Umsätze stiegen gar um zehn Prozent. „Unsere Wachstumsstrategie geht voll auf.“

**Die Heeresbäckerei ist ein Veranstaltungszentrum in Kreuzberg.** Sie sieht aus wie ein Abbruchhaus, aber nur von außen. Birken muss in dessen Magazin, den ehemaligen Korn- und Mehlspeicher. Innen modernisierte Industriearchitektur: Rotbuchenparkett, weiß gestrichene Kappendecke, gusseiserne Stützen. Dazu weiße Stühle fürs Publikum. Vorne ein Podium, auf dem Gründer in wenigen Minuten ihre Geschäftsideen präsentieren. Im Publikum überwiegend Männer um die 30, Pullover- und Turnschuh-Leute. Birken setzt sich in die vorletzte Reihe und hört zu.

Gastgeber ist Project A, ein Wagniskapitalgeber für Digitalfirmen, dessen größter Investor... die Otto-Gruppe ist. Engagiert sind darüber hinaus Haniel, Oetker, Pro Sieben Sat 1, Ravensburger, Funke-Mediengruppe, Bauer-Mediengruppe – und auch Axel Springer (in dem *BILANZ* erscheint).

Zuerst präsentiert Alexander Graf auf der Bühne seine Firma Spryker. Seine Mitarbeiter, die in Berlin und Hamburg sitzen, entwickeln Anwendungen für Unternehmen, die ihre Waren über das Internet verkaufen wollen. „Das Produkt ist gut“, murmelt Alexander Birken mir zu. „Mit denen arbeiten wir schon lange zusammen.“ Graf präsentiert dem Publikum seinen Grundsatz: „*Innovate or die*“: Erneure dich oder stirb. Birken nickt.

Mittlerweile steht der nächste Gründer auf der Bühne: ein Steffen Wicker von Hometown aus Köln. Sein Portal will Immobilienverkäufer und Makler miteinander vernetzen. „Ein interessanter Markt, der gut wächst“, sagt Birken. „Das Geschäftsmodell ist von der Kundenseite – Makler und Verkäufer – gedacht. Das ist der Abstraktionsgedanke, den wir bei Otto auch denken.“

Der nächste Gründer heißt Asi Sharabi, sein *Start-up* Wonderbly. Das junge Unternehmen aus London verlegt personalisierte Kinderbücher: Eltern können für ihren Nachwuchs Geschichten bestellen, in denen sie, die Kleinen, die Hauptrollen spielen. Eine nette, simple Idee: Eltern geben den Namen ihres Kindes oder sein Geburtsdatum auf der Internetseite ein, und ein Programm fügt die Angaben in eine Geschichte. „*Custom Fit*“, passgenaue Produkte. Birken findet das gut, bemerkt aber: „Der Markt ist überschaubar. Ein Vermarktungsinstrument, aber kein Absatzbrenner.“

Dann wird „Alexander“ (Birken) aufs Podium gebeten, gemeinsam mit „Max“ (Viessmann), dem 28 Jahre alten Digital- und Juniorchef des gleichnamigen Klimatechnikunternehmens (Umsatz: 2,25 Mrd. Euro). Die beiden sollen etwas über den Kulturwandel ihrer Unternehmen erzählen. „Max“ lässt ein Schaubild über die Veränderungsbereitschaft in Großunternehmen auf die Leinwand werfen: An der Spitze regiert ein „*Chief Idea Killer*“, darunter arbeiten Vizepräsidenten mit den Titeln „*No*“, „*Status Quo*“ und „*Stay the course*“. Der Posten eines Managers für „Neue



## „Ich fühle mich nicht nur meiner Firma gegenüber verantwortlich.“

Wachstumsideen“ ist unbesetzt. Alle im Saal lachen. Birken lacht mit. „Ein super Bild!“, findet er.

Der Kulturwandel sei ein „*must have*“, referiert Birken im Fachjargon, die Familie Otto sei bei diesem Thema ziemlich „*pushy*“. Er schätze sich glücklich, die Ottos an seiner Seite zu wissen. „Wir müssen nicht jedes Quartal neue Geschichten erzählen, die noch besser sind als im vorherigen.“ Der Kontakt zu Michael Otto sei „sehr intensiv“. Dann schwärmt er über den Veranstalter Project A („Brillant!“): Otto gewinne viele neue Kontakte und Ideen. Junge Unternehmen sprächen ausschließlich über Kunden, nicht über ihre eigenen Arbeitsprozesse, davon könnten viele bei Otto noch lernen.

Im Anschluss setze ich mich mit Alexander Birken in die Cafeteria der Heeresbäckerei, in eine ruhige Ecke. Ich will mit ihm ein bisschen plaudern über Misserfolge bzw. das „Scheitern“, wie es in der Gründerszene vollmundig heißt, als scheitere jemand unter Lebensgefahr am Mount Everest oder bei einer Antarktis-durchquerung.

Vor einigen Jahren, erzählt „Alexander“, sei in der ukrainischen Otto-Niederlassung, für die er damals verantwortlich gewesen war, etwas „furchtbar schiefgelaufen“: Ein Manager hatte Geld und Geschäftsideen gestohlen. „Ich war nicht sorgfältig genug“, sagt Birken, „wir haben einen hohen Betrag verloren, das hat mich sehr geärgert.“ Er habe seinen Mitarbeitern schon häufig davon erzählt. „Es ist wichtig, darüber zu reden. Wir müssen eine

Firma werden, die bereit ist, auch Fehler zu machen – um diese dann nicht zu wiederholen.“

In den USA habe er gelernt, was „Scheitern“ bedeutet. Er war 2002 nach Chicago geschickt worden, zu Spiegel, einem der ältesten Versandhäuser Amerikas, bei dem Otto 1982 eingestiegen war. Das Unternehmen war angeschlagen, Birken sollte retten, was zu retten war – vergeblich. 2003 meldete Spiegel Konkurs an, rund eine Milliarde Euro gingen verloren, der größte Fehlschlag in der Unternehmensgeschichte.

„Ich hatte das Gefühl, der Boden würde mir unter den Füßen weggezogen. Ich war mit meiner Frau und unseren vier Kindern in die USA gezogen. Wir hatten ein Haus gekauft...“ Aber er habe auch gelernt, dass Menschen in „solchen Extremsituationen zu ganz großen Leistungen fähig sind“ – und seinen „Grundsatzoptimismus“ aus den USA mit nach Deutschland gebracht.

Sein Privatleben ist ihm wichtig. „Egal, was ich in der Firma tue: Ich möchte abends meinen Kindern guten Gewissens erzählen können, was ich getan habe.“ Birken hat vier Kinder im Alter zwischen 17 und 25 Jahren, seine Frau Uta (50) arbeitet in einer Hamburger Buchhandlung. So kommt er an Literaturtipps, denn Birken liest gern und viel, manchmal bis drei Uhr nachts, zuletzt den Roman „Denen man vergibt“ von Lawrence Osborne. Er hört gerne Musik – Klassik (Bach, Beethoven), aber auch Pop-Jazz (Norah Jones). Er hat seine Schallplatten wiederentdeckt und ist froh, dass er seinen Plattenspieler nicht weggeworfen hat. Neulich, als er David Bowies „Santa Monica ’72“-Konzert auflegte, habe ihn sein jüngster Sohn entsetzt gefragt: „Papa, was hörst du denn da?“

Birken ist gläubiger Christ, Protestant, geht regelmäßig in die Kirche. „Was macht das mit mir als gläubigem Menschen? Ich fühle mich nicht nur meiner Firma gegenüber verantwortlich.“ Früher hat er in seiner Gemeinde Jugendarbeit geleistet, Ausflüge organisiert, Spieleabende, Vorträge gehalten, dazu Bibelstunden. „Das war sehr viel Teestuben-Arbeit, wo ich mich mit den Jugendlichen hingesetzt und geschnackt habe. Für Jugendliche ist es wichtig, ernst genommen zu werden.“

Es ist Abend geworden, Birken will sich mit seinen Vorständen auf den Weg zurück nach Hamburg machen. Der Vorstandschaffeur ist extra den ganzen Weg gekommen, um die Bosse abzuholen. Den ersten Preis für „Nachhaltiges Managen“ gibt es dafür nicht. Bevor wir uns verabschieden, sagt Birken, dass sein Job „deutlich anstrengender“ sei, als er es vermutet habe. „Ich hatte in den ersten sechs Monaten quasi eine Sechstageswoche. Aber das war gut zu verkraften, weil es mir großen Spaß gemacht hat.“

In zwei Tagen fahre er mit seiner Frau in den Urlaub. Acht Tage Israel, die Birkens wollen Künstler treffen, ein Kibbuz besuchen, auch mit Palästinensern sprechen, Sabbat feiern, das Tote Meer, Tel Aviv, Jerusalem, den See Genezareth sehen. „Es geht nicht nur um die Sehenswürdigkeiten, sondern um Beziehungen und Gespräche. Darauf freue ich mich.“ ■

# Wie geht's



EINST CHEF VON UNILEVER

## Johann C. Lindenberg

Am 11. Januar dieses Jahres wurde die Hamburger Elbphilharmonie eröffnet, und Johann Lindenberg (72), langjähriger Unilever-Chef, muss in seinem Haus in Hamburg-Othmarschen vor Erleichterung aufgefeszt haben: Neun Jahre hatte er den Aufsichtsrat der Elbphilharmonie Bau KG geleitet, jener Gesellschaft, die über den Baufortschritt bzw. Baustillstand des Problem-Konzerthauses wachte: „Das war frustrierender als alles andere, was ich in meinem beruflichen Leben gemacht habe“, resümiert er.

Ähnlich lederig-pappige Verhandlungen, wie Hamburg und Hochtief sie geführt hatten, war der Norddeutsche nicht gewohnt, denn seine berufliche Heimat war 33 Jahre lang die Ordnung eines gut aufgestellten Konzerns gewesen. Zeit seines Berufslebens hatte Johann Lindenberg bei Unilever gearbeitet und in den letzten sieben Jahren das Deutschland-Geschäft geleitet: eine „interessante und erfüllende Aufgabe, eben weil ich umfassende Verantwortung hatte“.

Fünf Jahre lang hatte er nebenher dem Markenverband vorgestanden (das Foto

zeigt ihn bei der Feier des 100. Verbandsgeburtstags mit Angela Merkel und dem Unternehmer August Oetker). Denn es sei doch nichts langweiliger, „als wenn man sein Leben lang nur Margarine verkauft und sich nicht um andere Bereiche des Lebens kümmert“.

Diesem Motto folgt der Mann bis heute und sitzt den Aufsichtsräten der Wirtschaftsprüfer BDO und der Hamburger Messe und Congress GmbH vor. Außerdem gehört er dem Kuratorium des Bucerius Kunstforums an sowie dem Beirat von Disq, dem Deutschen Institut für Servicequalität.

Trotz der Ämterhäufung, von der man hier sprechen kann, findet der Exmanager ausreichend Zeit, sich um seine Familie und vor allem seine beiden Enkel (zwei und sechs Jahre alt) zu kümmern: Gemeinsam spielen sie Fußball oder besuchen das Naturkundemuseum. Dies sei sehr bereichernd, sagt Lindenberg, weil man die Welt wegen der Kinder noch mal neu betrachte. Sehe etwa die Zweijährige ein Eichhörnchen, „ist das für sie das Tollste überhaupt, und wir würden das sonst gar nicht wahrnehmen“. **VK**



### Johann C. Lindenberg

- ▶ \* 26. Juli 1945 auf Gut Ganzow
- ▶ 1965–67 Wehrdienst
- ▶ 1967–71 VWL-Studium in Hamburg
- ▶ ab 1972 bei Unilever
- ▶ 1998–05 Unilever-Vorstandschef
- ▶ 2007 Puma-Aufsichtsratschef
- ▶ 2008–17 Aufsichtsratschef Elbphilharmonie Bau KG

# eigentlich...?



EINST CHEF VON PUMA

## Hans Woitschätzke

Hans Woitschätzke (77) sagt, er habe in seinem Leben „mehrfach einen Strich gemacht, auf das Bisherige zurückgeblickt, das Erreichte abgehakt – und dann etwas ganz Neues unternommen“. Er war Drucker, Seifenverkäufer, Langlaufski-Unternehmer, Sportartikel- und Mode-Manager.

Heute sei er „Privatier“, lebt in zweiter Ehe mit Frau Lichuan (einer gebürtigen Taiwanerin) mal in Barcelona, mal in München, mal in Graubünden: „Je nach Wetter.“

Seine Wohnung in der venezolanischen Hauptstadt Caracas (sic!) hat er seit zwei Jahren nicht mehr betreten: „Zu gefährlich. Sehr traurig.“

Venezuela? Nach seiner Druckerlehre war er 1959 ausgereist: per Anhalter durch die USA, Kanada, Lateinamerika. Weil ein venezolanischer Arbeitskollege seiner Mutter der Familie einmal von seiner Heimat vorgeschwärmt hatte, blieb der junge Woitschätzke schließlich dort: „Venezuela war damals das Paradies.“

Er fand eine Stelle bei Procter & Gamble, aber weil alle Kollegen Akademiker waren, wollte auch er studiert haben. Also Wirt-

schaft in Boston und Harvard, und zwar in Rekordzeit („Ich war lerngerig“). Zurück in Deutschland fing er bei Boehringer Ingelheim als Vorstandsassistent an, gründete aber schon wenig später mit einem Harvard-Kommilitonen eine Firma für Langlaufski.

Name: Trak. Sie hatten durch Marktstudien von den „wahnsinnigen Wachstumsraten“ in dieser Branche erfahren.

Mit dem Verkauf von Trak an die US-Firma Olin 14 Jahre später „kamen wir ganz ordentlich aus dem Geschäft raus“. Es folgte seine „wichtigste Station“: der Chefposten bei der damaligen Krisenfirma Puma. „Ich musste mit viel Kreativität und Engagement da rangelassen. Und ich hätte gern die Früchte meiner Arbeit geerntet“ (kleines Foto: 1988 mit Otto Rehhagel).

Doch nach einem Unfall seiner Tochter kündigte er 1991 den Job und zog zurück nach Caracas, wo die Familie damals lebte. Nach dem Engagement beim Münchner Modethersteller Escada und dem Posten als Verwaltungsratspräsident bei der Schweizer Modemarke „Bally“ (1999–2000) hatte er genug gearbeitet: „Ich bin mit mir im Reinen.“ **SK**



### Hans Woitschätzke

- ▶ \* 3. März 1940 in Eberswalde
- ▶ 1956–59 Druckerlehre in Mannheim
- ▶ 1963–66 Procter & Gamble (Caracas)
- ▶ 1966–70 Studium, Boston u. Harvard
- ▶ 1970–72 Boehringer Ingelheim
- ▶ 1972–86 Langlaufski-Firma Trak
- ▶ 1987–1991 Puma-Vorstandschef
- ▶ 1992–1995 stellv. Chef von Escada

## IDEEN UND INNOVATIONEN



**Branson-Partner:** Boom-Chef Blake Scholl hat 76 Vorbestellungen für seinen künftigen Überschall-Jet.


**BOOM**

# Überschollgeschwindigkeit

Der britische *Star*- und Multiunternehmer Richard Branson und der Amerikaner Blake Scholl wollen den weltweiten Transportverkehr revolutionieren. Und das am besten schneller als der Schall.

Text: Klaus Boldt und Jürgen Schönstein

Foto: Benjamin Rasmussen

**B**lake Scholl ist dünner, wenn auch nicht dünn geworden, seit meinem letzten Besuch. Mindestens 20 Kilo, schätze ich, hat der 36-Jährige in den vergangenen 16 Monaten verloren. Ist er krank, ist er unglücklich verliebt, hat er anderen Kummer? Er weint auch ständig.

Nun, vor allem hat er wenig Zeit, auch wenig Zeit zum Essen. Denn es gibt viel zu tun, und manchmal gibt es zu viel zu tun: Sein Unternehmen, das den feurigen Namen „Boom Technology“ trägt, will bekanntlich den Nachfolger der sagenhaften, auch sagenhaft unprofitablen Concorde bauen (s. BILANZ 6/2016), die zwischen 1976 und 2003 eingesetzt worden war. Nur billiger und besser soll Boom sein, und nun wird es ernst. Denn in der Überschallszene hat man es schließlich eilig. Und jeder Tag kostet Tausende von Dollars.

Ansässig ist Boom Technology immer noch in Englewood, einem Vorort südlich von Denver, Colorado, und zwar auf dem dortigen Provinzflughafen in einem Hangar hinterm ►



**RICHARD BRANSONS ÜBERSCHALLZUG**

- Idee: Transportsystem für Personen und Waren in Vakuumröhre, Höchstgeschwindigkeit bis zu 1.220 km/h
- Firma: Virgin Hyperloop One, Los Angeles
- Investoren: u.a. Virgin Group
- Kosten: 33 bis 35 Mio. Euro pro Kilometer Strecke
- Status: Testphase

letzten Schuppen rechts. Der einzige äußere Unterschied ist, dass es jetzt ein Hinweisschild an der Straße gibt, auf dem „Boom Technology“ steht. Noch mal zurück zu Scholls Tränen: Es ist weder Liebeskummer noch ein Magengeschwür – sondern es ist die Sonne: ihr Gleißeln und Flimmern. Scholls Augen sind lichtempfindlich wie Sensoren von Hamamatsu. Er hat in seinem früheren Leben als Amazon-Manager und als Pilot gearbeitet, aber wahrscheinlich nur mit Sonnenbrille.

Die äußerliche Entwicklung bei Boom Technology ist sicherlich kein Thema für Sondersendungen. Man muss immer noch einen eher unscheinbaren Klingelknopf drücken, damit jemand die Tür aufmacht – aber während ich vor einem Jahr gleich durch die Tür in den Hangar gestolpert war, hat sich die Firma nun einen Empfang geleistet: Mit einem langen weißen Kunststoffresen, der ein bisschen an eine Flugzeug-Tragfläche erinnert, vielen Blautönen an den Wänden und jeder Menge Flugzeugmodellen – irgendwas wollen Scholls Investoren ja anfassen dürfen. Manchmal sitzt sogar jemand am Empfang, aber nicht, während ich mit Blake in der Sitzecke der Lobby plaudere.

Der Hangar selbst ist immer noch nicht mehr als eine große Garage; doch statt einer mit blauem Kreppband geklebten Flugzeug-Silhouette steht dort jetzt ein Pappmodell des „XB-1 Demonstrator“. Wie in dieser Halle das drei mal so große Endmodell hineinpassen soll, ist erst mal nicht zu erkennen. Aber vielleicht fliegt von dem technischen Gerümpel vieles raus und vielleicht auch von dem nicht technischen Gerümpel: In einer Ecke haben sich Scholls Edelmetriker eine Edelstahlbar mit Zapfhähnen einbauen lassen.

## Arbeit selbst im Waschraum: Hier steht der Firmenserver.

Über dem Empfang sind die Entwicklungsbüros untergebracht: knapp zwei Dutzend Schreibtische, an denen Ingenieure wie die Hähne auf der Stange sitzen. Keine Trennwände, aber zum „Großraumbüro“ fehlt definitiv die Größe. Bis zum Jahresende sollen hier noch ein paar Dutzend Leute mehr Platz finden. Privatsphäre ist praktisch null, selbst auf der Toilette brummt die Arbeit: Hier wurde der Firmen-Server untergebracht, auf dem der Überschallflug der Zukunft simuliert wird.

Der Centennial-Flugplatz selbst ist groß und gleichzeitig klein: Da es hier am Fuß der Rocky Mountains genug freie Fläche gibt, ist die längste seiner drei Runways mit drei Kilometern lang genug, dass sogar eine „747“ hier starten und landen könnte (die braucht mindestens zweieinhalb Kilometer Anlauf) – aber außer ein paar Privat-Jets und ein paar kleineren Chartermaschinen fliegt hier nichts.

Was beim letzten Besuch noch sehr viel wolkige Visioniererei war, hat sich indes zu wirtschaftlicher Wirklichkeit verdichtet: Richard Bransons Virgin Group und deren Raumfahrtfirma Virgin Galactic arbeiten mit Boom zusammen und haben Ansprüche auf die ersten zehn Boom-Jets angemeldet und dafür gutes Geld bezahlt. „Ich habe eine Leidenschaft für Innovation



**DAS FLIEGENDE AUTO**

- Idee: ein Auto für die Straße, ein Flugzeug für die Luft, mit Hybridmotor und Propeller
- Firma: Aeromobil, Bratislava (Slowakei)
- Investoren: u.a. Gründer Juraj Vaculík sowie Patrick Hessel
- Kosten: 1,3 bis 1,5 Mio. Euro pro Exemplar
- Status: 2020 sollen erste Kunden beliefert werden.



**Echtes Geld:** Virgin und einige andere Fluglinien haben für den Boom-Jet bare Anzahlungen geleistet.

in der Luft- und Raumfahrt und für die Entwicklung von kommerziellen Hochgeschwindigkeitsflügen“, sagt Virgin-Gründer Richard Branson, der Mitte Oktober auch bei Hyperloop One, dem futuristischen Rohrtransportsystem (s. BILANZ 10/2016), eingestiegen ist, das den Personenverkehr revolutionieren soll.

Auch andere Fluggesellschaften, die allerdings ungenannt bleiben wollen, haben Interesse gezeigt und inzwischen eine zweistellige Millionensumme in Vorkasse für insgesamt 76 Bestellungen beigesteuert: „Echtes Geld, verbindlich und nicht rückzahlbar“, sagt Scholl.

Wie hoch der Gesamtbetrag ist, betrachtet Scholl als Betriebsgeheimnis. Gewährsleuten zufolge sollen annähernd 100 Millionen Dollar zusammengekommen sein. Hinzu kommen 41 Millionen Dollar, mit denen lebensbehahende, zuversichtliche Menschen das Startkapital des *Start-up* angereichert haben.

Aber die Menschen- und Flugfreunde wollen jetzt natürlich auch in Bälde einmal etwas zu sehen bekommen für ihr Geld – und zwar ein Düsenflugzeug: das mit 2,335 Sachen in drei Stunden und 15 Minuten von London nach New York jagt und – halb so groß wie die Concorde – Platz bietet für bis zu 55 Passagiere. Ein Sitz auf jeder Gangseite, Fensterplatz garantiert. Als erste Strecken sind Sydney–Los Angeles, London–New York und San Francisco–Tokio ausersehen. Preis: 5.000 Dollar pro Person.

Seine Marktreife dürfte der verkleinerte Prototyp *Baby Boomer* allerdings erst im Jahr 2023 erlangen. Vielleicht später. Aber das Warten lohnt sich: Die Beratungsfirma Boyd habe ausgerechnet, sagt Scholl, dass in zehn Jahren ein Bedarf für 1.300 Überschall-Passagierflugzeuge bestehe. Marktvolumen: ►

## MARKSTEINE DES ÜBERSCHALLFLUGES

<b>14. Oktober</b> <b>1947</b>	Chuck Yeager (*1923) durchbricht als erster Mensch die Schallmauer.
<b>November</b> <b>1962</b>	Das Concorde-Programm wird gestartet.
<b>5. Juni</b> <b>1963</b>	Präsident John F. Kennedy (1917–63) kündigt ein US-Überschallprogramm an.
<b>26. Juli</b> <b>1963</b>	Die UdSSR startet Entwicklung des Überschall-Verkehrsflugzeugs „Tupolew Tu-144“.
<b>3. Oktober</b> <b>1967</b>	Das Raketenflugzeug „X-15“ erreicht 7.274 km/h, bis heute gültiger Weltrekord für bemannte Flugzeuge.
<b>31. Dezember</b> <b>1968</b>	Erstflug der „Tupolew Tu-144“.
<b>2. März</b> <b>1969</b>	Jungfernflug der Concorde.
<b>20. Mai</b> <b>1971</b>	Boeing stellt das Überschallprogramm ein.
<b>21. Januar</b> <b>1976</b>	Concorde-Liniendienst beginnt bei Air France und British Airways.
<b>1. November</b> <b>1977</b>	Aeroflot beginnt Liniendienst mit der „Tu-144“.
<b>1. Juni</b> <b>1978</b>	55. und letzter Linienflug der „Tupolew Tu-144“.
<b>26. November</b> <b>2003</b>	Letzter Flug einer Concorde, von London-Heathrow ins Museum nach Bristol.



**DAS ABGASFREIE FRACHTSCHIFF**

- Idee: Antrieb durch Wind (4.000 qm Segelfläche) und Sonne (31.000 qm Solarzellen)
- Firma: Nippon Yusen Kaisha, Tokio
- Investoren: Ingenieur-Firmen Elomatic und Garroni Progetti
- Kosten: unbekannt
- Status: 2030 soll das Ökoschiff auf den Markt kommen.

130 Milliarden Dollar. Er habe eine Idee, die „nicht nur technisch funktioniert, sondern auch als Geschäftsmodell“. Scholl guckt mutig und froh aus glasigen Augen.

Der Bau überschallschneller Verkehrsflugzeuge hat in der Luftfahrt seit jeher eine hohe Bedeutung. Er gilt als technische Meisterleistung und verspricht Geltung, Nimbus, Renommee. Während des Kalten Krieges hatten die damalige Sowjetunion und das englisch-französische Concorde-Konsortium um die schnellste Passagiermaschine der Welt gewetteifert. Abermillionen und allen Ehrgeiz des Proletariats steckte die UdSSR in dieses Prestigeprojekt und entschied den Zweikampf zunächst für sich. Am 31. Dezember 1968 startete die „Tupolew Tu-144“ zu ihrem Jungfernflug mit Überschallgeschwindigkeit.

Im Mai 1970 erreichte sie erstmals doppelte Schallgeschwindigkeit, stürzte im Juli jedoch bei einem Kunstflugmanöver ab, ebenso wie ihr Nachfolgemodell im Juni 1973 auf der Flugschau in Le Bourget.

Schließlich setzte die Concorde sich durch, und die 13 gebauten Maschinen flogen fast 25 Jahre lang, ohne dass es je einen Verletzten gegeben hätte. Es war eine Bilanz, wie sie kein anderes Passagierflugzeug über einen so langen Zeitraum vorweisen konnte – bis zu jenem Absturz am 25. Juli 2000 in Paris, bei dem alle 109 Insassen ums Leben kamen.

**„In den vergangenen 50 Jahren ist viel über Überschall geredet worden“, sagt Blake Scholl.** „Aber wir reden nicht nur, wir handeln auch.“ Seine Leute und er hätten aus den Fehlern der Vorgänger ihre Lehren gezogen. Bei der Entwicklung des

## Der Boom-Jet soll leiser als ein „Airbus A 380“ fliegen.

„Baby Boomers“ kann der Firmenchef tatsächlich auf Experten zählen, die zuvor mit ähnlichen Projekten bei Boeing und Lockheed Martin sowie der Nasa betraut gewesen waren.

Die technischen Hürden sind anspruchsvoll. Aber doch nicht mehr so hoch wie in den 70er-Jahren. Boom kann zum Beispiel mit einem Rumpf aus Kohlefaser-Verbundwerkstoffen arbeiten, der wenig wiegt und Reibungshitze widersteht. Die Concorde bestand größtenteils aus einer Aluminiumlegierung, die weit weniger hitzebeständig war und deswegen auch die Höchstgeschwindigkeit begrenzte. Aufgrund der leichteren Bauweise kann Boom den Spritverbrauch um ein Beträchtliches senken. Die Concorde hatte auf ihrem Flug über den Atlantik achtmal mehr Kerosin je Passagierkilometer verbraucht als etwa eine „Boeing 777“.

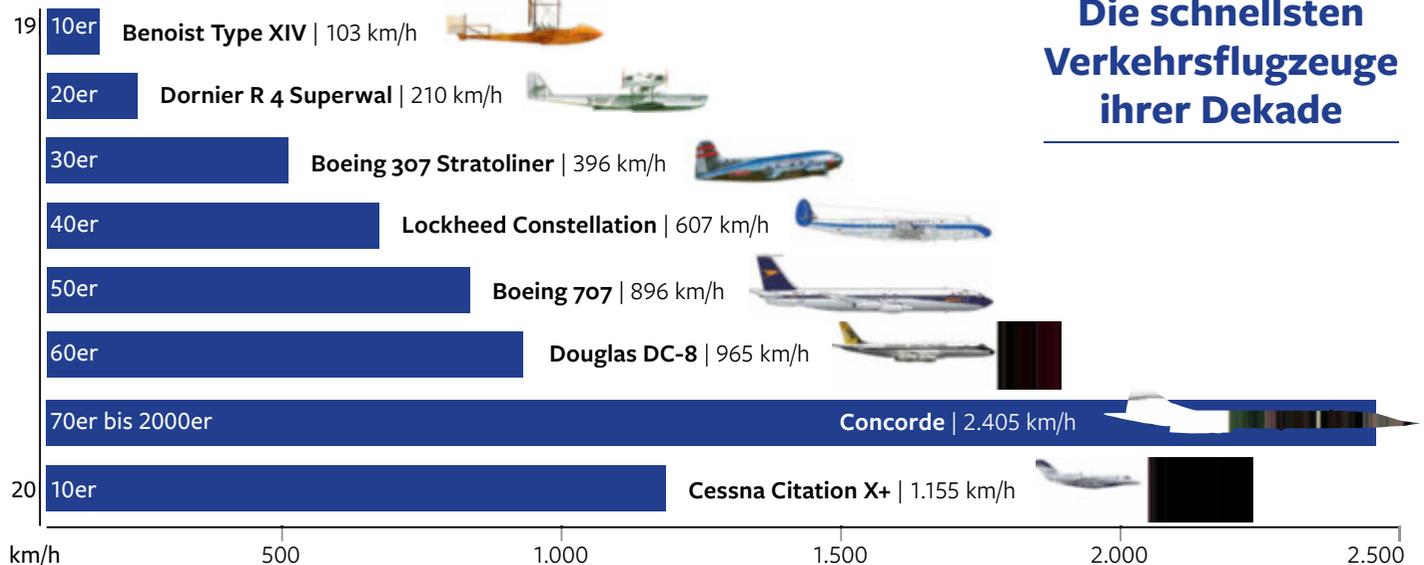
„Für Überschall-Business Jets gibt es durchaus einen Markt“, sagte Andreas Strohmayer, Professor am Institut für Flugzeugbau der Universität Stuttgart, jüngst der „Zeit“. Die Triebwerkstechnik habe sich seit Mitte der 70er-Jahre, als die Concorde gebaut wurde, beständig fortentwickelt, Turbinen seien um mehr als 50 Prozent effizienter als damals und Computersimulationen etwa zum Luftwiderstand viel genauer als anno Tobak. Sparen kann sich der Boom-Jet zum Beispiel die schnabelhaft abgesenkte Nase der Concorde, und auch auf Fenster



**DAS FLUGTAXI**

- Idee: 18 Drehflügel heben das elektrische Fluggerät senkrecht in die Luft.
- Firma: Volocopter, Bruchsal (Deutschland)
- Investoren: Daimler, Intel, Lukasz Gadowski
- Kosten: 300.000 Euro pro Volocopter
- Status: noch in diesem Jahr Testbetrieb in Dubai

Jahrzehnt



wird man verzichten können, die das Strömungsverhalten der Luft beeinträchtigen. Über Monitore in der Kabinenwand, die mit Außenkameras verbunden sind, können die Passagiere genauso gut einen Blick nach draußen werfen.

Bislang noch nicht gelöst ist freilich das Problem des Überschallknalls (im Englischen: *Sonic Boom*): Seit 1973 sind Überschallflüge über dem Festland verboten, wodurch die Einsatzmöglichkeiten der *Jets* auf Ozeanüberquerungen begrenzt sind.

Aber auch hier öffnen sich inzwischen Möglichkeiten: Gulfstream Aerospace und die Nasa haben sieben Meter lange, lanzenartige Bugnadeln („*Quiet Spike*“) entwickelt, die den Überschallknall auf ein niederfrequentes Grollen reduzieren sollen. Neuartige Gestaltungen von Tragflächen, Höhenleitwerken und Rumpf sollen den Luftstau am Ende des Flugzeugs ebenfalls lösen. Der *Boom-Jet*, sagt Scholl, werde leiser sein als ein „Airbus A 380“, und zwar „so leise, dass wir sogar bei Nacht auf dem Londoner Heathrow-Flughafen landen dürften, und die Anwohner dort sind wahrscheinlich die lärmempfindlichste Gemeinde der Welt“.

Eigentlich wollte er den zweisitzigen „XB-1 Demonstrator“, der im Maßstab eins zu drei die technische Plausibilität der Konstruktion vorführen und notwendige Erkenntnisse für die Entwicklung des Serienmodells liefern soll, Ende 2017 starten lassen – doch außer dem tischgroßen Windkanal-Modell hat bisher nichts, was seine Ingenieure gebaut haben, Wind unter die Flügel bekommen.

Das Ding im Hangar, das auf den ersten Blick so aussieht, als könnte es fliegen, ist nur ein Papp- und Sperrholzmodell des

„Demonstrator“ – ein potemkinsches Flugzeug, damit Investoren etwas zum Anfassen haben.

Ein Flugzeug sei halt ein sehr komplexes Ding, bei dem jedes Teil stimmen und funktionieren müsse – wenn etwas nicht funktioniere, könne man schließlich nicht einfach die Warntaster einschalten und rechts ranfliegen. Gewiss, Scholls Freund, der Mitgründer und Cheftechniker Joshua Krall, sagt, dass man beim jüngsten Windkanal-Test des Modells im Juli ▶



#### LIEFERSERVICE FÜR SATELLITEN

- **Idee:** Die Rakete „Electron“, 17 Meter lang, 1,2 Meter Durchmesser, soll Satelliten (bis 150 kg) in die Umlaufbahn bringen.
- **Firma:** Rocket Lab (USA, Neuseeland)
- **Investoren:** u.a. Lockheed Martin, Khosla Ventures
- **Kosten:** pro Raketenstart 4,9 Mio. Dollar
- **Status:** Erster erfolgreicher Raketenstart war im Mai.



**DIE FRACHTDROHNE**

- Idee: Die Drohne, groß wie eine „Boeing 777“, soll 90 Tonnen Fracht ausliefern – über Kontinente hinweg.
- Firma: Natilus, Richmond (Kalifornien)
- Investor: Tim Draper
- Kosten: 20 Millionen Dollar pro Drohne
- Status: Prototyp-Start 2019 auf der Strecke L.A.–Hawaii

„sehr glücklich mit 95 Prozent der Resultate“ gewesen sei. Aber es sind natürlich gerade die letzten fünf Prozent, in denen ein ganzer Wald von Problemen stecken kann.

Erst „Ende 2018“ werde der „Demonstrator“ abheben, sagt Scholl. „Vielleicht – wir werden auf keinen Fall an der Sicherheit sparen, nur um einen Termin einzuhalten.“ Dennoch ist Eile geboten: Denn auch andere Unternehmen, wie Boeing und Lockheed Martin, arbeiten an Überschallflugzeugen. Klar, dass der Erste auf dem Markt über einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verfügt.

Bis die erste Vollversion aus dem Boom-Hangar rollen kann, dauere es noch bis „Mitte der 2020er-Jahre“, sagt Krall. „Aber

Die Concorde und ihre möglichen Nachfolger				
	CONCORDE	BOOM	AERION <sup>1</sup>	SPIKE <sup>2</sup>
LÄNGE	61,66 m	51,80 m	51,80 m	37,00 m
SPANNWEITE	25,60 m	18,20 m	18,60 m	17,70 m
TRIEBWERKE	4	3	3	2
PASSAGIERE	92 bis 128	45 bis 55	8 bis 12	12 bis 18
REICHWEITE	6.230 km	8.334 km	9.260 km	11.482 km
GESCHWINDIGKEIT	Mach 2,02	Mach 2,2	Mach 1,5	Mach 1,6
ERSTFLUG	2. März 1969	2023*	2019*	2023* * Geplant

**<sup>1</sup> AERION:**

Projekt der 2002 gegründeten Aerion Corporation in Reno, Nevada, in Zusammenarbeit mit Airbus. Das Geschäftsflugzeug soll bereits 2023 in den Liniendienst gehen. Gebaut werden könnten 600 Maschinen in den nächsten 20 Jahren. Stückpreis: 120 Millionen Dollar. 2015 hat die kanadische Charterfluggesellschaft Flexjet 20 „AS 2“ mit einem Auftragsvolumen von 2,4 Milliarden US-Dollar bestellt.

**<sup>2</sup> SPIKE:**

Die Neugründung Spike Aerospace hat ihren Sitz in Boston. Das Geschäftsflugzeug ist fensterlos. Außenkameras senden Bilder auf zwei, die ganzen Längsseiten einnehmenden Monitore. Im Dezember 2018 soll der „S-512“ vorgestellt werden. Er fliegt angeblich, ohne einen lauten Überschallknall hervorzurufen; er kann also Überlandflüge durchführen, was die Einsatzmöglichkeiten erweitert.

FOTOS: SHIMZ, HYPERLOOP, VOLOCOPTER, AEROMOBIL, ROCKETLAB, NY SUPER ECO SHIP, NATILUS, AERION, SPIKE

wir haben Glück mit unseren Kunden“, schaltet Scholl ein. „Die kapieren, dass es noch eine Menge zu tun gibt und dass wir vieles erst sicher wissen, wenn der ‚Demonstrator‘ in der Luft ist.“

Acht Jahre sind eine Ewigkeit in einem Geschäft, dem jede Ölpreis-Schwankung die Luft abschnüren kann: Innerhalb einer Dekade ist die Anzahl der US-Fluggesellschaften von zehn auf vier geschrumpft. Im internationalen Geschäft sieht es nicht besser aus. Zuletzt segneten Air Berlin und Alitalia das Zeitliche. Wer weiß, ob es die Abnehmer für die 76 Vorbestellungen in acht Jahren noch gibt? Er habe da keine Bedenken, sagt Blake Scholl: „Das sind Traditionsfluggesellschaften. Manche sind schon seit einem halben Jahrhundert im Geschäft.“

In Scholls Flugwelt der Zukunft werden Geschäftsreisende nur noch überschallschnell unterwegs sein wollen. Sobald die erste Fluggesellschaft Überschallverbindungen anbietet, sei die Sache nicht mehr aufzuhalten: Die Konkurrenz werde mitziehen müssen – oder abgehängt.

Als Zugpferd käme hier vor allem der Boom-Partner Virgin in Betracht: Richard Branson ist nicht nur einer der ersten Investoren gewesen; etliche Komponenten des Boom-*Jet* sollen auch bei Virgin Galactic gefertigt werden. Was schon zwei gute Gründe sind, warum Virgin ein Interesse daran haben wird, die Nachfrage anzukurbeln. „Wenn Virgin erst einmal unsere *Jets* fliegt, bringt das die anderen Fluggesellschaften in Zugzwang.“

Nun weiß man, dass besonders solche Prognosen schwierig sind, die die Zukunft betreffen: Wenn Scholls *Jet* jemals fliegt, muss er erst beweisen, dass damit auch Geld zu verdienen ist. Ein einzelner Boom-*Jet* soll stolze 200 Millionen Dollar kosten – der Passagiersitz ist etwa fünfmal so teuer wie im „Airbus A 380“, dessen Listenpreis zwar doppelt so hoch ist, aber zehnfach so viele Plätze bietet.

Immerhin hat der Emporkömmling aus Englewood die große Konkurrenz aktiviert: Auf der weltgrößten Luftfahrtschau in Bourget, auf der Boom im Sommer 2017 mit der Bekanntgabe von 76 Vorbestellungen für Furore sorgte, kündigte Boeing an, bis 2027 sein eigenes Überschallflugzeug für den Passagierbetrieb zu entwickeln. Auch Bombardier aus Kanada arbeitet an einem superschnellen Verkehrsflugzeug, und die englische Firma Reaction Engines entwickelt einen Hybrid, der als Raketenflugzeug ins erdnahe All vorstoßen soll.

Er freue sich auf die Konkurrenz, sagt Scholl. „Das ganze Feld liegt doch schon viel zu lang brach. Seit Jahrzehnten hat sich nichts Neues getan, und ein Flugzeug sieht aus wie das andere.“ Wenn ein großer Hersteller auf den Trend aufspringt, dann könne das nur belebend sein: „Lasst sie ruhig kommen!“



#### DIE UNTERWASSERSTADT

- Idee: 5.000 Menschen sollen in einer Wasserstadt leben, die durch eine Spirale im Meeresboden verankert ist.
- Firma: Shimizu Corporation, Bauunternehmen in Tokio
- Investoren: Die Uni Tokio entwickelt mit.
- Kosten: 26 Milliarden Dollar
- Status: 2030 könnten die Bauarbeiten beginnen.

Aber klar ist: Selbst ein paar Dutzend Dollarmillionen an Kapital und Vorkasse gehen schnell zur Neige und sogar sehr schnell, wenn man einen völlig neuen *Jet* entwickelt. Boeing hat mehr als 30 Milliarden Dollar investiert, um seinen „787 Dreamliner“ vom Reißbrett auf die Rollbahn zu bringen; das Concorde-Konsortium hatte 1,4 Milliarden Pfund investiert, was einem heutigen Wert von etwa 23 Milliarden Euro entspricht.

„Unsere Kapitaldecke reicht bis zum Flug unseres ersten XB-Prototyps und lässt uns sogar etwas Spielraum“, sagt Cheftechniker Joshua Krall. Außerdem könne man ja an die Börse gehen, wenn mehr Kapital benötigt wird.

Aber so weit gehen und seine Firma an einen großen Flugzeugkonzern zu verkaufen, will Krall dann doch nicht: „Wir wollen nicht nur unabhängig bleiben – wir werden die nächste Jahrhundertfirma aufbauen“, sagt er und verkündet ein einfaches Rezept: „Wir müssen schnellere Flugzeuge schneller und günstiger auf den Markt bringen als alle anderen.“ Man könnte sagen: mit Scholl-Geschwindigkeit. ■



**Reichstag in Sicht:**  
Thorsten Lubinski (l.)  
mit Anteilseignern  
Li Dong und Daniel  
Brüggemann.

# Beichte in Berlin

BILANZ begleitet den Sieger des Gründerwettbewerbs „Start me up!“ 2017, Diamontech, durch das Jahr. Heute: Geschäftsführer Thorsten Lubinski muss zum Rapport beim Großinvestor. Er erwartet unangenehme Fragen.

Vor Ort: Virginia Kirst

**W**as sie wohl zur Verzögerung sagen werden? Thorsten Lubinski (43), Mitgründer des Jungunternehmens Diamontech, hat einen Pflichttermin, der heute etwas schwieriger werden könnte als gewöhnlich: Er trifft sich mit den Vertretern seines größten Investors, Jindong Capital. Der regelmäßige Austausch mit seinen Geldgebern bzw. Anteilseignern gehört für den Diamontech-Mann, dessen Unternehmen an einer revolutionären Methode zur nicht-invasiven Blutzuckermessung arbeitet, zu den wichtigsten Aufgaben. „Ich will meine Investoren über alle Vorgänge auf dem Laufenden halten, darum schreibe ich eine monatliche E-Mail und treffe mich häufig persönlich mit ihnen.“

Heute bringt er eine schlechte und eine gute Nachricht mit. Die schlechte: Diamontech liegt zwei Monate hinter dem Zeitplan zurück, weil der erste Prototyp wider Erwarten unscharfe Messwerte geliefert hatte. Die gute: Das Problem ist gelöst, alles

geprüft und nachjustiert, die Messergebnisse sind nun so genau wie die des wichtigsten Konkurrenzprodukts, des „Freestyle Libre“ der US-Firma Abbott.

Nun, was heißt „Konkurrenz“? Abbott misst den Blutzucker zwar auch über einen Sensor, doch der sitzt auf einer Nadel, die im Unterhautgewebe die Glukosekonzentration misst und etwa alle zwei Wochen ausgetauscht werden muss. Diamontech hingegen ist dieser zurzeit fortschrittlichsten Lösung weit voraus: Denn die Methode der Berliner kommt ohne Nadel, ohne einen Tropfen Blut aus. Sie misst den Blutzuckerspiegel schmerzlos mit einem Laserstrahl durch die Haut. Mit dieser bahnbrechenden sowohl wissenschaftlichen Entwicklung als auch Geschäftsidee gewann Diamontech im Juni den mit 100.000 Euro dotierten BILANZ-Gründerwettbewerb „Start me up!“.

Anfang des Jahres war Jindong Capital, die Beteiligungsfirma eines chinesischen Mischkonzerns, bei Diamontech eingestiegen und hatte für ihren Anteil von 5,6 Prozent einen niedrigen Millionenbetrag bezahlt. Seither trifft sich Thorsten Lubinski alle vier Wochen mit den Chinesen, an diesem Tag in

FOTO: BILANZ

den Büros von Jindong in der Voßstraße in Berlin-Mitte. Vom Besprechungsraum sieht man den Reichstag, auf dessen Ecktüren Deutschland- und EU-Fahnen gehisst sind. An ihnen reißt der Wind, der erste Herbststurm kündigt sich an.

Torsten Lubinski sitzt an einem runden Marmortisch mit Li Dong, Chefinvestorin bei Jindong Capital, und ihrem Ehemann Daniel Brüggemann, seines Zeichens Investmentpartner bei Jindong. Die beiden haben sich beim Studium in Heidelberg kennengelernt und vertreten seit eineinhalb Jahren die Kapitalfirma in Europa.

„Unser Fokus liegt auf neuartigen Techniken, mit besonderem Interesse an den Bereichen Gesundheitswirtschaft sowie Lebensmittel“, sagt Li Dong. Diamontech sei ihre erste Beteiligung in Deutschland: „Wir haben uns für den Einstieg entschieden, weil sich das Unternehmen mit einem klar differenzierten Produkt an einen weltweiten Markt richtet.“

Lubinski hat eine Präsentation auf seinem Computer mitgebracht, für Li Dong und Daniel Brüggemann hat er sie ausgedruckt. „Das Treffen heute ist formell, weil es viele Dinge zu besprechen gibt“, erklärt er, während er die Papiere verteilt. Sonst träfe man sich häufig nur auf einen Kaffee oder zum Mittagessen.

Li Dong ist von der Verzögerung nicht überrascht. „Da es hier um ein komplexes Thema wie Medizintechnik geht, ist allen klar, dass die genaue Dauer der einzelnen Arbeitspakete schwer zu planen ist“, sagt Thorsten Lubinski. Daniel Brüggemann bestätigt, dass man mit der Entwicklung bisher zufrieden sei. Aber: „Wir freuen uns natürlich darauf, so bald wie möglich ein technisch ausgereiftes Produkt am Markt zu sehen.“ Li Dongs Fragen kreisen um Markteinführung und Serienproduktion in China, doch Lubinski muss seine Partner bremsen: „Bevor wir daran denken können, braucht unser Gerät erst einmal eine Zulassung als Medizingerät.“ Und das dauert noch bis Mitte 2018. ■

## BEWERBEN SIE SICH BEI

# START ME UP!

**Deutschlands Gründerwettbewerb mit dem höchstdotierten Hauptpreis**

Deutschlands wichtigster Wettbewerb für junge Unternehmen geht in die nächste Runde: Gewinnen Sie bei „Start me up!“ 100.000 Euro für Ihre einmalige Geschäftsidee!

### UNSERE PARTNER

Deutsche Bank 

HanseMerkur   
Versicherungsgruppe

DAIMLER

MASCHMEYER GROUP



 ProSiebenSat.1  
Media SE

**BEWERBEN SIE SICH ONLINE**  
auf [bilanz.de/bewerbung](http://bilanz.de/bewerbung) bis zum 31. März 2018

# Interhyp-Beratung: Für eine runde Baufinanzierung.

- Beste Konditionen
- Überall in Ihrer Nähe
- 400 Banken im Vergleich
- Persönlich vor Ort

**www.interhyp.de**  
**0800 200 15 15 15**

## KAPITAL UND ANLAGE

# Was ist eine Aktie wert?

Bislang galten Kennziffern zu Ertragskraft und Substanzwert als gute Anhaltspunkte. Heute kommen noch Einschätzungen von Digitalisierungserfolg und Wachstumstempo hinzu.

Text: **Thomas Luther**

**W**arren Buffett (87), der berühmte Geldanleger, hat auf folgende Weise ein Vermögen von zurzeit rund 80 Milliarden Dollar zusammengebracht: Als sogenannter *Value Investor* steckt er sein sowohl wie das Geld seiner Anhänger mit Vorliebe in Unternehmen, deren Substanzwert höher ist als deren Börsenkapitalisierung; er bezieht in die Beurteilung noch ein paar qualitative Gesichtspunkte ein – die Robustheit des Geschäftsmodells etwa, die Gewitz- und Gewandtheit des Vorstands sowie die Marktstellung – und ist mit seiner Beteiligungsgesellschaft Berkshire Hathaway solchermaßen zu einem blühenden Park an Beteiligungen gekommen.

Doch das über Jahrzehnte bewährte Verfahren führt heutigentags bisweilen auch zu schnellen Verlusten: Denn mit der Beschleunigung des Wirtschaftens und durch die Digitalisierung können viele Aktien, auf die der wertorientierte Anleger stößt, ebenso schnell allen Wert verlieren. Umso wichtiger ist es, Ausschau zu

halten nach solchen Aktiengesellschaften, die die Digitalisierung ihres Geschäfts besser im Griff haben als ihre Konkurrenten.

Auf den ersten Blick finden sich jede Menge Okkasione: Anteile an Traditionskonzernen sind nach gängigen Maßstäben, etwa dem Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) oder dem Kurs-Umsatz-Verhältnis (KUV), so preiswert wie selten zuvor.

Deutsche Automobil-Aktien etwa wurden in den vergangenen Wochen zeitweise mit einem KGV nahe fünf gehandelt (in fünf Jahren hätte ein Unternehmen also bei gleichbleibenden Gewinnen seinen Börsenwert verdient) – obwohl BMW, Daimler und andere trotz Diesel- und vermeintlichen Kartellskandals im ersten Halbjahr 2017 ordentliche Umsätze und Gewinne erzielt hatten. Üblich war über viele Jahre hinweg ein KGV-Bereich von sechs bis acht.

Noch günstiger sind Bankaktien: Die Anteilsscheine der Deutschen Bank zum Beispiel werden mittlerweile zur Hälfte ihres Buchwertes gehandelt. Mit anderen Worten: Eine Aktie des Frankfurter Instituts kostet nur die Hälfte dessen, was das Institut in seiner Bilanz an Vermögenswerten – abzüglich Schul-

ILLUSTRATION: PETER LOHMANN FÜR BILANZ



## **interhyp** BAUFINANZIERUNG

BILANZ NOVEMBER / 2017

den – ausweist. Klassischen *Value*-Anlegern lacht angesichts der niedrigen Bewertungen das Herz. Denn sie setzen ja darauf, dass sich die Lücke zwischen Substanz- und Börsenwert mit Sicherheit schließen muss – es fragt sich nur, wann...

Gewiss, der Dax hat im Oktober einen Höchststand erreicht. Doch wirklich getrieben werden die Aktienmärkte weltweit von den Techniktiteln. „In fast jeder Branche gibt es großen Nachholbedarf in Sachen Digitalisierung“, sagt Marcus Zuhorn vom Schweizer Vermögensverwalter FIO Partners. „Ein niedriges KGV oder KUV ist in einem steigenden Markt nicht unbedingt ein positives Argument“, ergänzt Lothar Koch vom Vermögensverwalter GSAM & Spee. Denn: „Es kann auch ein Warnhinweis sein auf große Probleme im Unternehmen.“

Manchmal fehlt es an einer Strategie, manchmal daran, sie zu formulieren. Wenig Vertrauen weckte Christian Kullmann, Vorstandschef des Chemiekonzerns Evonik, als er im Juli der Öffentlichkeit und also den Anlegern wolkig kundtat, dass sein Unternehmen rund 100 Millionen Euro in die Digitalisierung stecken wolle: „Für uns als Spezialchemie-Unternehmen bringt die Digitalisierung eine Fülle von Möglichkeiten. Es geht jetzt darum, sie zu erkennen, zu erproben und dann sinnvoll nutzen zu können.“

Allgemeine Äußerungen zum technischen Fortschritt verfolgen viele Anleger begrifflicherweise mit Argwohn. Zumal es vielen Firmen ja gelingt, ihr Geschäftsmodell zu digitalisieren.

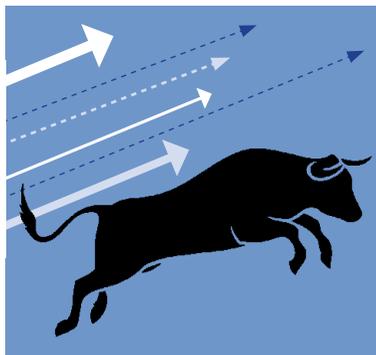
Zum Beispiel Adidas. Der Sportartikelhersteller hat den Wandel zu einem internationalen Lebensstil-Konzern geschafft.

Wie finden Investoren die künftigen Gewinner der digitalen Revolution? Ein simples Abwarten, wie es wertorientierte Anleger häufig bevorzugen, ist nicht ungefährlich, sagt Philip Webster von BMO Global Asset Management: „Wer an vermeintlich substanzstarken Firmen festhält, kann in den kommenden Jahren durchaus negative Überraschungen erleben.“

Angesichts der Dynamik, mit der sich der digitale Wandel vollzieht, stellt sich die Frage, ob es sinnvoll ist, „sich mit althergebrachten Analysemethoden einem Markt zu nähern, der sich völlig verändert und mit großer Geschwindigkeit bewegt“. Vermögensverwalter Koch glaubt zu wissen, worauf es heute vielmehr ankommt: nämlich auf schnelles Wachstum sowohl der Einnahmen als auch der Gewinne. „Daran kann ich erkennen, dass

sie den Veränderungsprozess erfolgreicher gestalten als diejenigen Firmen, die gerade billig zu haben sind.“

Mehr denn je müssen Anleger die Zukunft im Blick behalten. „Durch den rasanten technischen Wandel ist es noch schwieriger geworden, Märkte einzuschätzen. Und es ist extrem wichtig, unter die Oberfläche eines Unternehmens in seine Systeme und Prozesse zu schauen“, sagt Lothar Koch. Anleger müssten mehr als früher darüber nachdenken, wie sich bestimmte Branchen oder Techniken entwickeln werden. An der Börse, sagt er binsenweisheitsnah, werde nun mal Zukunft gehandelt. ■





# Wo bleibt das deutsche Paypal?

Die Stellung des US-Zahlungsanbieters scheint auch hierzulande unangefochten zu sein. Doch der Markt braucht dringend einen starken Wettbewerber.

**U**ngezählte *Start-ups*, Technikkonzerne, Kreditkartenfirmen und Banken versuchen Paypal, den weltweit erfolgreichsten Dienstleister für Geldtransfers im Internet, vom Thron zu stoßen. Bisher mit wenig Erfolg.

Trotz wachsender Konkurrenz gewann Paypal im zweiten Quartal 2017 wieder viele Neukunden und steigerte seinen Ertrag um 18 Prozent auf 3,1 Milliarden Dollar. In Deutschland sind die Nutzerzahlen nach einer Studie des EHI-Instituts zwar leicht rückläufig, vor allem, weil bei Amazon Paypal nicht akzeptiert wird. Doch trotzdem ist die Erfolgsgeschichte in Deutschland beispiellos. Schließlich wird bei uns am liebsten mit Bargeld gezahlt, im Internethandel stehen Rechnungskauf und Lastschrift ganz oben. Da erstaunt es, dass ein reines *Online*-Zahlungsverfahren so schnell so groß werden konnte.

Wer verstehen will, wie sich Paypal vom *Tech Start-up* zum globalen E-Handelsriesen entwickeln konnte, muss 20 Jahre zurückschauen. Damals steckte der Internethandel noch in den Kinderschuhen, und drei junge Männer namens Max Levchin, Peter Thiel und Luke Nosek hatten die Firma Confinity gegründet, ein Unternehmen, das spezialisiert war auf Bezahlmethoden und Kryptografie für den „Palm Pilot“.

Beim Thema *Online*-Bezahlung war zu dieser Zeit noch viel Luft nach oben. In den USA konnte man Interneteinkäufe ausschließlich mit der Kreditkarte zahlen und mit Schecks, die per Post verschickt werden mussten.

Im Jahr 2000 taten sich die Confinity-Gründer mit ihrem Wettbewerber Elon Musk zusammen, der mit seiner Firma X.com ein Bezahlssystem per E-Mail entwickelt hatte. Sie entwarfen gemeinsam ein Modell, das Bezahlen mit drei Klicks ermöglichte.

Um ein kostenloses Paypal-Konto einzurichten, brauchte der Nutzer keine Kontonummer, sondern lediglich eine E-Mail-Adresse. Geld im elektronischen Paypal-Portemonnaie zu hinterlegen war einfach, und der Empfänger bekam den Kaufbetrag sofort gutgeschrieben, konnte die Ware also umgehend versenden. Damit schuf Paypal eine Bezahlmethode für den Internethandel, die nutzerfreundlich, schnell und günstig war – zumindest für den Käufer, denn der Verkäufer muss eine Gebühr an Paypal entrichten.

Um Verbrauchern die Angst vor dem Unbekannten zu nehmen, ersann Paypal den „Käuferschutz“ und sichert seinen Nutzern zu, dass das Unternehmen einspringt, wenn Ware nicht oder falsch geliefert wird oder Daten missbraucht werden.

Das war damals, bevor wir zu verwöhnten Amazon-Kunden wurden, eine Neuerung. Irgendwann wurde Paypal erfolgreicher als seine Muttergesellschaft Ebay – mit der Folge, dass die Unternehmen seit 2015 getrennte Wege gehen. Dem Erfolg von Paypal tat dies keinen Abbruch. Natürlich ist die heutige Marktmacht von Paypal vielen Marktteilnehmern ein Dorn im Auge, egal ob Nutzer, Händler oder Wettbewerber. Händler monieren,

dass die Gebührenstruktur an Abzocke grenze. Paypal gehört zu den teuersten Zahlungsmethoden im deutschen Markt. Nutzer beschwerten sich, dass der vielgepriesene Käuferschutz eher ein Verkäuferschutz sei.

Es ist erstaunlich, dass es bisher noch niemand geschafft hat, beim Thema *Online*-Bezahlung ernsthaft mit Paypal zu konkurrieren. Immerhin sind die Unternehmen, die es versuchen, groß und nahe dran am Kunden.

- **Amazon:** Das Unternehmen hat ein eigenes Bezahlssystem namens Amazon Pay. Durch seine Marktmacht ist der Versandgigant eigentlich prädestiniert, sich als Paypal-Konkurrent zu etablieren. Doch Amazon Payments spielt bislang noch keine größere Rolle auf dem Gesamtmarkt.

- **Apple und Google:** Google Checkout wurde trotz teurer Entwicklung längst wieder eingestellt. Der Konzern konzentriert sich seither auf Android Pay und will seinen Nutzern damit eine Lösung bieten, die auf allen Android-Geräten läuft. IOS-Geräte werden von Apple mit Apple Pay bedient. Zwar rechnen Experten sowohl Apple Pay als auch Android Pay gute Chancen im mobilen Bezahlmarkt aus; bisher lässt der große Erfolg aber auf sich warten, da bislang zu wenige Nutzer mit ihrem Handcomputer bezahlen. In Deutschland sind beide Dienste noch nicht gestartet.

- **Mastercard und Visa:** Auch die großen Kreditkartenfirmen haben parallel zur klassischen Kreditkarte digitale Lösungen beziehungsweise Paypal-Klone auf den Markt gebracht. Sie heißen Masterpass und Visa...ja, wie eigentlich?

- **Alibaba und Tencent:** Alibaba ist das chinesische Amazon und riesengroß. Seine Bezahlfirma Alipay könnte dank seiner Nutzer- und Transaktionszahlen und seines Innovationspotenzials der größte Konkurrent von Paypal werden. Auch für seinen chinesischen Wettbewerber Tencent mit dem Produkt „We Chat Pay“ stehen die Chancen nicht schlecht. Bisher konzentrieren sich beide Unternehmen aber vor allem auf die asiatische Kundschaft.

- **Deutsche Kreditwirtschaft:** Lange hat's gedauert, aber seit einiger Zeit ist auch die deutsche Bankenszene mit einem eigenen Produkt am Markt: Paydirekt wurde von vornherein als das deutsche Paypal vermarktet. Im Moment sieht es nicht danach aus, als würde sich Paydirekt zur heimischen Erfolgsgeschichte entwickeln, zu gering sind Nutzer- und Händlerzahlen.

Die Aufgabe für die Mächtigen-Konkurrenten ist klar: Sie müssen kundenfreundlicher für die Nutzer und billiger für die Händler sein – bislang schafft das allerdings keiner so recht. Ich bin neugierig, wie sich der Markt in Deutschland entwickelt. Schaffen Apple Pay und Android Pay den Sprung nach Deutschland? Dehnt Alipay seine Tätigkeiten nach Europa aus? Überdenken die Banken ihre Strategie, und Paydirekt bekommt doch noch eine Chance? Schade wäre es, wenn in Deutschland ein internationaler Anbieter von einem anderen abgelöst würde, weil sich die lokalen Anbieter noch immer selbst blockieren.

Miriam Wohlfarth ist Geschäftsführerin und Mitgründerin des Berliner Zahlungsdienstleisters Ratepay. Kolumne und Kommentare erschienen zuerst auf [www.bilanz.de](http://www.bilanz.de).

### Umsatzanteile der Zahlungsverfahren im Internethandel

Angaben für 2016 in Prozent (Vergleich zu 2015)

Kauf auf Rechnung	30,5	+1,5
Lastschrift	20,2	+0,9
Paypal	17,9	-1,7
Kreditkarte	12,2	+0,2
Ratenkauf/Finanzierung	4,5	+0,7
Überweisung/Vorkasse	4,0	-3,1
Zahlung bei Abholung	3,6	+1,3
Sonstige	2,1	+1,0
Sofortüberweisung	2,0	-0,5
Nachnahme	1,9	-0,5
Bezahlen mit Amazon	1,1	±0,0

Quelle: EHI Retail Institute

### KOMMENTARE

#### ● Norbert E.

♡ 0

Es sollen bei Paypal schon Kontosperrungen vorgekommen sein, wenn bei Transaktionen bestimmte „Schlüsselwörter“ gebraucht wurden. Als US-Unternehmen unterliegt Paypal der US-Gesetzgebung, und Zahlungen in Länder, die auf bestimmten Listen der US-Regierung stehen, werden unterbunden. Deswegen wird es Zeit, dass nicht-amerikanische Alternativen auf den Markt kommen und dass man der US-Justiz, die sich für alles zuständig erklärt, die Stirn bietet oder mal mit gleicher Münze antwortet.

#### ● Bernhard F.

♡ 2

Also, ich nutze auch PP und hatte auch schon mal ein teures *Smartphone* bezahlt, aber nicht erhalten. Fall eröffnet, drei Tage später Nachricht von PP, dass sie auch nichts ausrichten könnten, Verkäufer reagiert nicht. Am gleichen Tag bekam ich das Geld zurück. Solange das so gut funktioniert, brauche ich nichts anderes. ▶

---

● **MichaelMM** ♡ 0

Die Konkurrenz wird es wohl nie geben, deutsche Banken sind dafür zu egoistisch: ein System Sparkasse, ein System Volksbanken, ein System private Banken, ein System Deutsche Bank. Und bloß nicht untereinander kompatibel sein!

---

● **Armin M.** ♡ 2

Der Zug ist wohl schon abgefahren, unsere Banken bzw. Sparkassen beschäftigen sich zurzeit mit der Erhöhung der Kontogebühren. Wenn sie damit fertig sind, werden sie feststellen, dass jemand anderes den Markt übernommen hat.

---

● **Paul K.** ♡ 2

Ich bin für alles offen. Ich habe schon Paypal, Sofortüberweisung, Kreditkarte, Alipay, Bitcoin, Skrill, Webmoney usw. benutzt, alles hatte irgendeinen winzigen Vorteil. Aber bei Paydirekt sieht alles nur nach einer schlechten Paypal-Kopie aus. Ohne einen Vorteil präsentieren zu können, wird sich dieser Dienst wohl niemals etablieren.

---

● **Marcus C.** ♡ 3

Was soll ich mit einem „deutschen“ Dienst wie Paydirekt, der noch nicht einmal mit allen Banken zusammenarbeitet? Paypal ist weltweit verbreitet. Ich kann auch im Ausland bezahlen. Erstellte ich einen Paydirekt-Account, brauchte ich Paypal trotzdem – oder ich nehme die Kreditkarte. Also nichts gewonnen, nur noch einen weiteren Account für den gleichen Zweck. Nein danke.

---

● **AufdenPunkt.gebracht** ♡ 0

Warum sollte ich zur Kopie (Paydirekt) wechseln, wenn ich das Original (Paypal) haben kann? Außerdem gewährt Paypal durch die Kreditkartenzahlung extrem längere Zahlungszeiten, Umsatzmeilen können gesammelt werden sowie sonstige Kreditkartenvorteile, die sich lohnen – während bei der deutschen Kopie direkt vom Girokonto abgebucht wird.

---

● **Christel H.** ♡ 1

Genau, deswegen habe ich bereits den Widerspruch gegen die AGB-Änderung der Sparkasse vorbereitet. Notfalls werde ich meine Verbindung zur Sparkasse kappen. Nach über 30 Jahren fällt es zwar schwer, aber mit mir nicht. Mich kann keiner zwangsbeglücken.

---

● **Gabor S.** ♡ 5

Bei der Kreditkarte müssen Sie langstielig eine 16-stellige Zahl, Ihre komplette Adresse und weitere Angaben liefern, um

ganze fünf Euro bewegen zu können. Bei Paypal geben Sie Ihre E-Postadresse und ein Kennwort ein, und schon ist der Betrag raus. Es ist doch klar, dass Wettbewerber, die mit 16-stelligen Zahlen, die niemand ohne Weiteres greifbar hat, und einem Adressenwust keinerlei Chance gegen Paypal haben kann. Und trotzdem sah man diesem Ungleichstand über Jahre tatenlos zu. So dumm sollte man nicht sein. Kein Wunder, wenn der Zug jetzt abgefahren ist.

---

● **Andreas P.** ♡ 9

Aus Deutschland wird ganz sicher kein Paypal-Konkurrent kommen, da gibt es unüberwindbare bürokratische Hürden, Normierungen, Zertifizierungen, Datenschutz usw.

---

● **Philipp K.** ♡ 3

Die Sparkasse wollte mich kürzlich mit einem Zwangs-Account bei Paydirekt beglücken. Denen habe ich neben einem Widerspruch dagegen auch flugs die Weitergabe meiner persönlichen Daten an die Paydirekt GmbH untersagt. Ich möchte selbst entscheiden, ob und welchen Online-Bezahldienst ich nutze. Und wenn das Geschäftsmodell von Paydirekt eben nicht attraktiv ist, mag ich denen nicht auch noch die Chance geben, im Fall des Falles meine verifizierten persönlichen Daten zu verhökern.

---

● **Ronald D.** ♡ 1

Sie sind noch bei der Sparkasse? Schauen Sie sonntag-abends zufällig gerne Krimis?

---

● **Ralph R.** ♡ 5

Paypal ist nicht mehr einzuholen. Nicht nur, weil bereits ein breiter Kundenstamm da und eine gute Verfügbarkeit gegeben ist. Nein, Paypal ist einfach einfach. Anmelden mit E-Mail (was dann auch Zahlungsadresse ist!), Konten und Kreditkarten werden mittels Transaktion verifiziert und nicht mit „Nimm mal fünf Kilo Unterlagen, such deinen Ausweis, geh zur Bank/Post, stell dich da an und werde zum gläsernen Bittsteller einer Identifikation“. Dies betrifft auch Ratenzahlungen. *Onlinecheck* bei den Auskunftsdiensten wie Schufa usw. – alles klar, fertig! Oder eben „abgelehnt“. Aber kein „Ja, mal schauen, machen Sie sich hier mal nakisch, vielleicht erbarmen wir uns ja“-Rumgeier wie bei deutschen Finanzdienstleistern. Und wenn mir danach ist, kann ich *online* einfach in wenigen Minuten Zusatzzahlungen leisten oder tilgen. Machen Sie das mal in Deutschland. Mordstrara, weil Sie zahlen wollen! Sollte Paypal künftig auch Konten und Kredite anbieten, wäre ich schneller von meiner völlig verkrusteten Bank weg, als die „Ja, aber...“ sagen können. ■



# Seed. Grow. Expand.

Deutsche Bank für Startups

Wir sind für Sie da – in allen Entwicklungsphasen und Märkten Ihres Startups.

## Lokale Stärke für Ihren Erfolg

Unsere lokalen Startup-Teams kennen die Chancen, aber auch die Risiken von Wachstum und Skalierung. Sie finden Ihren persönlichen Ansprechpartner hier:

[deutsche-bank.de/startups](https://deutsche-bank.de/startups)

 [/deutschebankAG](https://www.facebook.com/deutschebankAG)

 [#deutschebankAG](https://twitter.com/deutschebankAG)



# Berliner Wohnungsstarre

Der neuartige Zschäpitz-Zapf-Indikator weist zuverlässig und zeitgerecht auf alle Gefahren im Immobilienmarkt hin.

Auf dem Posten: **Holger Zschäpitz**

**M**anchmal sind es kleine Zeichen, die von großem Unheil kündigen. Als mein Chef vor zehn Jahren plötzlich den Bildschirm seines „Iphone“ streichelte und nicht mehr ekstatisch die Tasten seines „Blackberry“ malträtierte, war abzusehen, dass die Firma Blackberry ihre besten Zeiten hinter sich hatte.

Nun will ich Ihnen von einer ähnlichen Beobachtung erzählen. Und die kann sogar von noch größerer Tragweite für unser Leben sein. Neulich fuhr ich am Parkplatz der Umzugsspedition Zapf vorbei, ein Lastwagen nach und neben dem anderen parkte dort auf dem Hof. Vor wenigen Jahren schienen noch sämtliche Lkw der Firma auf den Straßen der Hauptstadt unterwegs zu sein, zumal an einem Sonnabend, aber nun können die Berliner offenbar noch kurzfristig welche buchen.

Mein persönlicher Zapf-Indikator beantwortet die Frage, über die hierzulande seit Monaten gestritten wird: Werden wir gerade Zeuge davon, wie in Deutschland eine Immobilienblase anschwillt? Wenn all die Umzugswagen auf dem Parkplatz der Spedition stehen, ungenutzt, dann kann das ja nur einen Grund haben: dass die Hauptstädter in eine Wohnungsstarre gefallen sind. Und das würde bedeuten, dass der deutsche Immobilienmarkt am oder zumindest kurz vor seinem Höchststand ist.

Um zu verstehen, was mein Zapf-Indikator mit der Immobilienblase zu tun hat, muss man nur etwas genauer auf die Geschäfte schauen, die derzeit in den großen Städten der Republik gemacht werden. Da kaufen Investoren – große institutionelle und kleine private – Wohnungen zum 30-Fachen der Jahresmiete. Eigentlich wirtschaftliches Harakiri: Die Brutto-Rendite beträgt dann nur etwas mehr als drei Prozent (100 geteilt durch 30). Zieht man davon die Kosten für die Finanzierung ab, bleiben noch 1,5 Prozent, höchstens, und auch das nur

bei reibungs- und lückenloser Vermietung, also ohne größere Reparaturkosten oder Mietausfälle.

Dass viele Menschen trotzdem solche Käufe tätigen, hat mit den optimistischen Prognosen der Investoren zu tun. Bald werden schon neue Mieter kommen, so die Hoffnung, die etwa in Berlin gerne zwölf statt derzeit acht bis zehn Euro für den Quadratmeter hinblättern. Und dann würden sich die *Investments* rechnen, ganz sicher.

Aber der Zapf-Indikator zeigt, dass dies eine Illusion ist. So

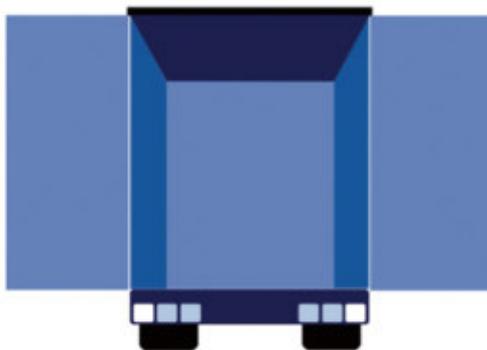
schnell kommen keine neuen Mieter. In der Hauptstadt klammern sich die Leute regelrecht an ihre Wohnungen, weil sie wissen, dass jeder Umzug verdammt teuer wird. Bei neuen Mietverträgen werden nicht selten 30 Prozent mehr aufgerufen.

Früher gehörte es zum Lebensgefühl der Berliner, regelmäßig die Bleibe zu wechseln, sich dabei immer noch etwas zu verbessern. Es gab Menschen, die legten sich regelmäßig Ausreden parat, um an den Wochenenden nicht beim Möbel-

schleppen helfen zu müssen. Inzwischen ist aus einer Stadt, die immer in Bewegung war, eine Metropole der Sesshaften geworden. Denn die Berliner können es sich gar nicht mehr leisten, deutlich höhere Mieten zu bezahlen.

Wie absurd die Bewertungen deutscher Immobilien sind, zeigt auch ein Vergleich mit der Börse. Die Unternehmen im Deutschen Börsen-Index Dax sind im Durchschnitt gerade einmal mit dem 13-Fachen ihrer Gewinne bewertet und damit weniger als halb so teuer wie das Beton. Bei hoch bewerteten Aktien hoffen die Anleger, dass die Unternehmen in die Bewertungen schon hineinwachsen, sprich: ihre Erträge kräftig steigern würden.

Und ganz ausgeschlossen mag das auch bei Immobilien nicht sein. Der Arbeitsmarkt ist leergefegt, möglicherweise steigen bald die Löhne kräftig, und die Bundesbürger können sich höhere Mieten leisten. Das würde sich dann auch relativ rasch im Zapf-Indikator spiegeln. Ich werde Ihnen rechtzeitig Bescheid geben. ■





BILLIG KAUFEN

## Boeing

Die Nachfrage nach zivilen Flugzeugen bleibt hoch, die Damen in der Bestellannahme bei Weltmarktführer Boeing (Umsatz: 94,6 Mrd. Dollar) haben gut zu tun. Das Auf und Ab der Konjunktoren gleicht die Wehrtechniksparte aus, wo der Konzern aus Seattle auf dem zwoten Range liegt, gleich hinter Lockheed Martin. Die Geschäfte florieren, und die Aussichten sind gut. US-Präsident Donald Trump will den Verteidigungshaushalt weiter erhöhen und drängt gleichzeitig die Nato-Partner, mehr Geld für ihr Militär auszugeben. Dazu bleibt die weltweite Nachfrage nach Kampf-Jets wegen immer wieder aufflammenden geopolitischen Spannungen hoch. **TL**

TEUER VERKAUFEN



## Lufthansa

Der Aktienkurs des Unternehmens (Umsatz: 31,7 Mrd. Euro) ist so hoch wie seit 17 Jahren nicht mehr. Die Gewinnträchtigkeit hat sich enorm verbessert, das Halbjahresergebnis auch, und nach der Eliminierung von Air Berlin konnte Lufthansa-Chef Carsten Spohr die Lufthoheit über den deutschen Markt erlangen. Viele gute Nachrichten, die die Notierung nach oben getrieben haben. Doch am Himmel werden Norwegian, Easyjet, Ryanair und andere Gesellschaften der Lufthansa das Wirtschaften auch weiterhin schwermachen. Der Air-Berlin-Handel muss bezahlt und erst einmal bewältigt werden. Das wird den Gewinn drücken. Die Aktie hat damit ihre Reiseflughöhe erreicht. **TL**

ILLUSTRATION: PETER LOHMANN FÜR BILANZ

## Brexit-Gewinne?

Die Interessen des Finanzplatzes Europa müssen gewahrt bleiben.

Europas Finanzplätze und die, die es werden wollen, feiern jede Woche die Ankündigungen von Banken oder Versicherungen, dass sie wegen des Brexits nun Arbeitsplätze von London auf den Kontinent verschieben würden.

Frankfurt wird häufig als Standort erwähnt, aber auch andere Finanzplätze, wie Luxemburg, Dublin, Paris oder Amsterdam, erwarten Verlagerungen diverser Geschäftsbereiche. Diese Entscheidungen beruhen auf rationalen Kriterien: Wo hat man eine bestehende Plattform? Welcher Finanzplatz empfiehlt sich für welche Geschäfte?

So sehen wir in Luxemburg vor allem Zuzüge von Fondsbetreibern, die ihre Aktivität im Großherzogtum ausbauen, von Banken, die im Bereich Vermögensverwaltung und *Corporate Finance* auf Luxemburgs Erfahrung setzen, sowie von Versicherungsgesellschaften, die ihr Europageschäft künftig hier zentralisieren wollen.

Solch lokale Gewinne sollten uns aber nicht davon ablenken, dass die Interessen des „Finanzplatzes Europa“ gewahrt werden müssen. Das heißt, bei den aktuellen Diskussionen über verstärkte Zentralisierung von Aufsichtsaufgaben im Kapitalmarkt- und Versicherungsbereich sind langfristige Konsequenzen zu berücksichtigen: Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Finanzindustrie und die Interessen der Anleger sollten nicht unter Lösungen für Probleme leiden, die eigentlich nicht existieren, sondern eher von falsch verstandenem europäischem Fundamentaldenken herrühren. Schließlich haben die Verhandlungen über die künftigen Beziehungen zwischen Großbritannien und der EU noch nicht einmal begonnen.

**Nicolas Mackel** (47) ist Geschäftsführer der Standort-Initiative Luxembourg for Finance. Sie erreichen ihn unter [redaktion@bilanz.de](mailto:redaktion@bilanz.de).





# „Alles ist künstlich“

Der Franzose Richard Mille hat in weniger als 20 Jahren eine der teuersten Uhrenmarken der Welt geschaffen. Wir sprechen mit ihm über Autos, Reichtum und Demut.



Die „RM 70-01“: Kilometer-Uhr für Radfahrer zum Preis von 700.000 Euro.

**Zur Person**

Der Franzose Richard Mille arbeitet seit 1974 in der Uhrenbranche. 1999 gründete er, unterstützt von Audemars Piguet, seine eigene Marke. Milles *Haute Horlogerie*-Zeitmesser polarisieren: Nicht alle lieben die *High Tech*-Materialien und die markige Gestaltung. Manche Sammler dagegen zahlen nahezu jeden Preis für die größtenteils ultrakomplizierten Stücke. Die im schweizerischen Les Breuleux ansässige Manufaktur beschäftigt knapp 200 Mitarbeiter. Der Umsatz beträgt ca. 720 Millionen Euro.



**Schlossherr:** „Ich entscheide mich immer für das Beste“ – Mille wohnt in einem Schloss.

Text: **Elke Reinhold**

Ich traf Richard Mille (66) Anfang September beim *Classic Car Event* „Chantilly Arts & Elegance“, 50 Kilometer nördlich von Paris. Richard Mille selbst hat den *Concours* aus den 1920ern wiederbelebt und leistet sich damit eine 48-stündige Großveranstaltung mit Tausenden Besuchern, Hunderten von persönlichen Gästen und viel Prominenz. Unser Gespräch wurde deshalb ständig unterbrochen: Einmal kam der Fußballstar Didier Drogba mit Clique, ein anderes Mal Jean Todt vorbei, der Boss des Internationalen Automobil-Verbands, um ihn zu küssen. Alle freundlich, höflich und bester Laune. Inklusiv des Chefs. Die Sympathien wirkten echt.

Richard Milles Mitarbeiter umschwirrten ihn angespannt, mit ehrfurchtsvoller Hingabe. Hoffentlich hält sich der charmante Charismatiker nicht selbst für einen solchen? Machen ja viele in der Luxusbranche. Er aber nicht.

Er verließ während unseres Gesprächs zwar immer wieder einmal den Raum – kam aber jedes Mal zurück, strahlend, verbindlich. Er musste nur schnell weitere *Celebrity*-Freunde begrüßen, viele davon aktuelle und ehemalige Autorennfahrer: Felipe Massa, Romain Grosjean, Alain Prost...

**BILANZ Herr Mille, warum bauen Sie eigentlich keine Autos?**

**RICHARD MILLE** Das war anfangs eine Option. Ich habe mich aber für die Uhren entschieden, weil man da mit extrem reduzierten Dimensionen arbeitet. Und mit einem Fuß im 21. Jahrhundert steht und mit dem anderen im 19. Die perfekte Herausforderung für mich. *Formidable*.

**Sie treten auf etlichen Motorsport-Veranstaltungen als Sponsor auf: bei den Le Mans Classic, den 24 Stunden von Le Mans, der Rallye des Princesses, Nürburgring Classic, bei der Formel 1 und in Chantilly.**

Ich liebe das einfach. Das perfekte Wochenende auf dem Land, schick, aber

unprätentiös. Ich mag nichts Artifizielles. Das hier ist die schöne Seite des Lebens.

**Unprätentiös ist gut... Sie zeigen hier selbst einen „Delahaye 135 MS Coupé“ von 1938. Wie viele Klassiker stehen bei Ihnen zu Hause in Ihrem bretonischen Schlösschen?**

Ein paar. Ich habe viele Rennwagen aus den 1960er-, 70er- und 80er-Jahren. Die wurden früher von *Champions* wie Jackie Stewart, Jim Clark, Graham Hill, Bruce McLaren gefahren.

**Fahren Sie selbst?**

Manche fahre ich selbst, nicht alle. Aber alle sind im fahrbereiten Zustand.

**Welche Leidenschaft hat Sie zuerst gepackt, jene für Automobile oder jene für Uhren?**

Die für Autos. Meine Uhren würden auch nicht so aussehen, wie sie aussehen, wenn ich nicht diese Auto- und Aeronautikbegeisterung hätte.

FOTOS: DIDIER GOURDON/RICHARD MILLE (2), RICHARD MILLE (2), ANTONIN VINCENT/DPPI



**2.103.000 Euro:** Die „Richard Mille 56“.

**Man erzählt sich, dass ein Kilogramm der Titanschrauben, die Sie für Ihre Uhrenmodelle verarbeiten, rund 20 Millionen Euro kosteten.**

Es sind ja auch ziemlich viele Schrauben. Jede einzelne hat rund 20 mechanische Schritte hinter sich, plus die Finissierung in Handarbeit, da kommt das Stück dann auf einige Dutzend Schweizer Franken. Das wird also ziemlich schnell ziemlich teuer.

**Gold ist jedenfalls 500-mal billiger.**

Damit habe ich kein Problem. Wir fügen der Schraube technisch und manuell so viel Wert hinzu, das führt nun mal zu astronomischen Kosten. Aber der Preis spielt im Prozess keine Rolle, er kommt zum Schluss. Wir leben in einer Marketingwelt, in der alles künstlich ist und voller Kompromisse. Der Luxus ist ein Massenmarkt, jeder will korrekt sein, keine Risiken eingehen, Herstellungskosten begrenzen. Für mich hat das alles keine Bedeutung. Ich entscheide mich immer für das Beste. Zum Glück haben wir Kunden, die das verstehen.

**Ihr Branchen-Entrée war originell: Sie sind mit Ihrem ersten Modell persönlich bei der Fachpresse aufgekreuzt und haben die Uhr, noch dazu ein Tourbillon, vor den entsetzten Journalisten einmal quer durch den Raum geschleudert.**

Ja, genau! Bis dahin hieß es, Tourbillons seien hochfragil. Ausgeschlossen, damit Tennis oder Golf zu spielen. Ich wollte beweisen, dass man ein Tourbillon in jeder Lebenslage tragen kann.

**Wie viele Exemplare haben die Testphase nicht überlebt?**

Ein aktuelleres Beispiel: Rafael Nadal. Er bekam von mir den Prototyp der „RM 27“. Ich wollte, dass er damit auf dem Roland-Garros-Turnier spielt, den French Open. Er hat fünf, sechs Uhren zerstört. Einmal flog das Glas weg, einmal sprang der Tourbillonkäfing heraus, dann die Zeiger, dann die Krone und so weiter. Das hatte ich bei ihm auch erwartet. Das Ziel war ja keine Uhr, auf der er die Zeit ablesen kann. Sondern die Konfrontation der komplexen Welt der Uhrmacherei mit extremen Konditionen der realen Welt. Zu zeigen, dass diese zwei Welten sich vereinbaren lassen. Unsere neueste „Nadal“ hält einer Belastung von 10.000 g stand.

**Zum Vergleich: Ein Menschen hält kaum der Belastung von 50 g stand.**

Ich liebe diese *Lifestyle*-Seite unserer Uhren. Sie sind fürs Leben gemacht, nicht für den *Safe*. Wenn Sie eine Uhr zu diesem Preis verkaufen...

**Sie kostet 786.000 Euro.**

...dann muss sie in 50 Jahren noch genauso funktionieren und noch viel mehr wert sein.

**Eine Million?**

Eine gebrauchte Richard Mille ist immer mehr wert als die neue, sie ist immer eine gute Investition. Das Lustige ist: Wir ha-

ben seit der Gründung mehr als 30.000 Uhren verkauft. Aber Sie finden so gut wie keine auf dem Gebrauchtuhrmarkt: Die Leute behalten sie!

**Die billigste Uhr in Ihrem Angebot kostet 50.000 Euro. Erzählen Sie mir von Ihren Kunden. Was sind das für Leute?**

Es sind viele junge, extrem anspruchsvolle Leute, die ganz genau wissen, was sie wollen. So genau, dass sie manchmal unsere Verkäufer in Verlegenheit bringen, weil sie sich besser auskennen als die. Komisch, aber wahr.

**Ihre Verkäufer müssen sehr motiviert sein. Bei 4.000 verkauften Uhren im Jahr kann in den 40 Geschäften an manchen Tagen ja nur gähnende Leere herrschen.**

Überhaupt nicht. Unsere Boutiquen sind stark frequentiert, es kommen ständig Leute rein. Und meine Mitarbeiter sind instruiert, zu allen gleich nett zu sein. Auch zu denen, die offensichtlich nicht die Kaufkraft haben. Viele junge Leute sind fasziniert von der Marke, die sind bei mir willkommen.

**Haben Sie stets die Uhr auf Lager, die ein Kunde will?**

Sehr selten. Im Moment haben wir ein echtes Problem: Wir haben rein gar nichts auf Lager. Neulich rief mich mein Partner in Japan an und sagte: „Ich habe 14 Vitrinen, und nur acht sind belegt.“

**Was antworteten Sie ihm?**

*That's life.*

**Sie schicken dem Mann keine Uhren, um seine Vitrinen zu belegen?**

Nein. In den anderen Geschäften ist es ja genauso.

**Gibt es dennoch Sammler, die alle Modelle haben?**

Es gibt viele, die mehr als 50, 60 Modelle haben. ▶

**„Wir leben in einem Milieu, das manchmal sehr lächerlich ist.“**



**Spektakel:** Ein Bugatti auf dem Concours Art & Elegance im französischen Chantilly.

**Nervt Ihr Erfolg Ihre Kollegen?**

Ja und nein. Nicht wenige meiner Konkurrenten sagen: „Wenn Richard eines Tages stirbt, werden wir ihm ein Denkmal errichten. Weil er nie irgendjemanden kopiert hat und teurer als alle anderen ist. Dank ihm verkaufen wir Uhren zu Preisen, die wir vorher nie für möglich gehalten hätten.“

**Keine Neider, keine Gegner?**

Ich lebe in meiner eigenen Blase. Ich bin so erfolgreich geworden, ohne die anderen zu stören. Deshalb mögen mich die meisten eigentlich ganz gern. Außerdem bin ich immer am Boden geblieben.

**Hand aufs Herz: wirklich?**

Ich habe sicher viele Schwächen, aber wenn ich eines habe, dann ist das ein absolutes Gespür für Verhältnismäßigkeit. Wir leben in einem Milieu, das manchmal sehr lächerlich ist. Es ist schon ein Glück, seine Leidenschaft ausleben und davon sehr gut leben zu können. Wir retten keine Menschenleben, da ist Demut angezeigt. Ich achte sehr darauf, dass die Leute um mich herum nicht abheben wie so viele im Lu-

xus. Vieles wird lächerlich, wenn man nur darüber nachdenkt. Erst heute habe ich einen Freund getroffen, der durch einen Virus beide Arme und Beine verloren hat. Ohne hier für drei Euro den Philosophen abgeben zu wollen: Da kann man nur auf dem Boden bleiben und demütig sein.

**Können Sie sich ein Leben ohne Luxus vorstellen?**

Absolut. Für mich bedeutet der Luxus in erster Linie die Freiheit, extrem kompromisslos an dem zu arbeiten, was mir am meisten Spaß macht.

**„Richard Mille“ lebt von Ihrer Person. Könnte die Marke ohne Sie überleben?**

Die Marke ist mein Baby, meine DNA, um den schönen Modeausdruck zu bemühen. Ich habe sie zu 100 Prozent geprägt. Ja, ich denke, dass sie heute auch ohne mich existieren kann. Ich habe sehr gute Manager. Aber es gibt immer noch Bereiche, die ich von A bis Z beherrschen möchte: die Strategie natürlich, die Kreation, die Lancierungen, alle finanziellen Parameter. Ich entscheide über die Umsätze und die Betriebskonten, die Kommunikation...

**Was heißt eigentlich Kontrollfreak auf Französisch?**

*Control Freak.*

**Praktisch geht in Ihrem Unternehmen nichts ohne Sie. Was ist mit Ihren Kindern?**

Ich habe sieben Kinder zwischen 18 und 35 Jahren. Ein paar sind schon im Unternehmen, wir werden sehen. Ich mache mir da keine Sorgen.

**Tun Sie auch was für andere? Irgendwelche Wohltätigkeitsprojekte?**

Natürlich, das ist ja wohl meine Pflicht. Ich unterstütze die Aktionen meiner Freunde, zum Beispiel die Kinderstiftung von Rafael Nadal und das Waisenhaus des jamaikanischen Leichtathleten Yohan Blake.

**Gibt es irgendetwas, das Sie in Ihrem nächsten Leben anders machen würden?**

Ich frage mich oft: Kann ich überhaupt noch einmal so viel Glück haben? Wenn es geht, möchte ich genau das gleiche Leben noch einmal haben. ■

# „Starkes Signal“

Hermès setzt sich an die Spitze der Bewegung: Luxusmodemarken etablieren sich mit Zeitmessern der *Haute Horlogerie*.

Text: **Elke Reinhold**

N ahezu jede Modemarke vertreibt ihre eigenen Uhren. Doch während die meisten dieser Nebenprodukte minderwertige Industrieware aus Ostasien sind, in allenfalls hübschem Aufputz, verfügen Häuser wie Chanel, Louis Vuitton und, allen voran, Hermès über eigene Manufakturen und können sich mit ihren erstaunlichen Komplikationen, jenen Zusatzfunktionen eines mechanischen Uhrwerks, selbst mit den Klassikern aus den Schweizer Bergtälern messen.

Die drei großen französischen Luxusunternehmen haben es, neben Montblanc, als einzige nicht originäre Uhrenmarken ins „Weißbuch der Hohen Uhrmacherkunst“ geschafft, das die Fondation de la Haute Horlogerie (FHH) seit 2016 führt. Die renommierte Stiftung wacht über das historische Erbe der Gilde. Und sie organisiert den prestigeträchtigen Salon International de la Haute Horlogerie Genève (SIHH).

Dass Hermès seine *Nouveautés* ab Januar 2018 ausgerechnet auf dem SIHH zeigen wird (und nicht mehr in Basel, auf der wichtigsten Uhrenmesse der Welt), freut vor allem Laurent Dordet (49), den Geschäftsführer von La Montre Hermès. Für ihn ist der Weg nach Genf der folgerichtig nächste Schritt nach 40-jähriger Aufbauarbeit in der Schweiz: „Wir haben uns kontinuierlich gesteigert und das komplette *Savoir-faire* der Uhrmacherkunst in unsere Manufaktur integriert. In Genf können wir uns jetzt als Uhrmacher unter den Häusern präsentieren, deren Philosophie und Qualitätsansprüche wir teilen.“

Ernst genommen wurden die Luxushäuser anfangs nicht. Nur selten verirrte sich ein Kenner in ihre Präsentationen. Doch *peu à peu* eigneten sie sich sowohl das Wissen als auch die Werkstätten an, um sich mit den Traditionalisten messen zu können.

Hermès bietet bereits seit 1928 eigene Zeitmesser an, zunächst mit verschiedenen Schweizer Uhrwerken versehen; 1978 ließ sich die Uhrensparte der Franzosen dann in Biel nieder, 2003 nahmen sie die Herstellung eigener Kaliber auf. Die Sichtweise auf die Zeit: so spielerisch wie das Pariser Mutterhaus, „freundlich und fantasievoll, nachhaltig und unterhaltsam, mit hohem technischem Anspruch“, sagt Laurent Dordet. Seine Abteilung setzte im ersten Halbjahr 2017 ungefähr 75 Millionen Euro um, etwas mehr als im Jahr zuvor, auf dem Höhepunkt der Branchenkrise.

Auch Chanel, seit nunmehr 30 Jahren im Uhrengeschäft tätig, wird schon lange nicht mehr belächelt: 2005 stellte das Unternehmen das erste Tourbillon der Welt mit Keramikplatin vor; inzwischen bietet es auch zwei eigene, komplizierte Manufaktur-Kaliber an.

Was Louis Vuitton angeht, so mischte sich die Marke zwar erst 2002 unter die Uhrenhersteller, sorgte aber bereits mit mehreren eindrucksvollen Komplikationen für Furore, zuletzt mit dem „Flying Tourbillon Louis Vuitton Poinçon de Genève“.

Bleibt abzuwarten, ob es nach Hermès bald auch Chanel und Louis Vuitton auf den Genfer Uhrensalon zieht, zumal namentlich Vuitton bereits zweimal auf eine Präsenz in Basel verzichtet hat, wo vielen Ausstellern die Kosten inzwischen zu hoch sind im Verhältnis zu dem, was man ihnen dafür bietet. „Zu teuer“, findet etwa Bulgari-

Chef Jean-Christophe Babin (58) die Messe – man bezahle, alle Kosten eingerechnet, schnell vier bis sechs Millionen Franken.

Dass der FHH-Präsidentin Fabienne Lupo (50) als Organisatorin des Salon International de la Haute Horlogerie eine Präsenz von Louis Vuitton und Chanel gefallen würde, ist begreiflich: Der SIHH, meint die Managerin, sei „der *place to be* der *Haute Horlogerie*“ und die Ankunft von Hermès „ein starkes Signal“.



**Partnerschaft:** Die „Apple Watch Hermès Series 3“ kostet zwischen 1.300 und 1.500 Euro.



**Kunst und Kommerz:** Olivier Audemars (auf der Art Basel) führt das Familienunternehmen aus dem Jura (ein Foto des preisgekrönten Audemars-Kollaborateurs Dan Holdsworth) erfolgreich durch die Branchenflaute mit Modellen wie der denkwürdigen „Royal Oak Black Ceramic“.

# Die Königlichen

Die Schweizer Uhrenmarke „Audemars Piguet“ setzt auf die Kunst und die Künstler. Die Strategie des Hauses ist erfolgreich, das Unternehmen wächst gegen den Trend.

Text: **Stephan Knieps**

**D**er Messestand wird beherrscht von einem hellbraunen, vielverzweigten, aber blattlosen Ast, der sturmgepeitscht zur Seite ragt. Das Ding ist über zwei Meter hoch und drei breit und wurde von einem 3-D-Drucker gefertigt. Ich bin auf der Art Basel, einer der bedeutendsten Kunstmesen der Welt, und ich bin verabredet mit dem Uhrenindustriellen Olivier Audemars (58).

Was sagt uns der dürre Ast über dem Stand von Audemars Piguet? Jener Uhrenkostbarkeit *de luxe*, deren Manufakte zwischen 5.000 und 826.000 Euro kosten?

Olivier Audemars, Verwaltungsratsvize des Hauses, erklärt: Entworfen sei das Gebilde von dem chilenischen Künstler Sebastián Errázuriz als „kreative Interpretation der Geburtsstätte“ von Audemars Piguet im Juragebirge. Alljährlich beauftragt das Unternehmen einen anderen Künstler mit der Ausführung dieser Idee. Schließlich seien die Handarbeiten seines Hauses angesiedelt an der „Schnittstelle von Kunst und Handwerk“.

Der Fabrikant trägt eine beigefarbene Pilotenjacke aus Leder, dazu Nietenhose und Turnschuhe. Seine Haare sind rasiert, der Bart ist es nicht. Ich treffe ihn im Hinterzimmer seines Messestands. Es ist karg wie alle Hinterzimmer von Messeständen: zwei Wassergläser auf dem Tisch, Tür zu. Olivier Audemars spricht Englisch mit französischem Zungenschlag, seine Stimme ist weich, seine Stimmung gut. „*Let's go.*“

Seit 2013 tritt Audemars Piguet als Geldgeber der Art Basel in vornehm-künstlerische Erscheinung. Der Miteigentümer der Manufaktur trifft vor Ort Künstler und Kunden. Wobei sich AP bei den Markenbotschaftern allerdings eher an der Populärkultur orientiert: So bekennen sich u.a. Tennisprofis (Serena Williams), Sprechsänger (Jay-Z, Kanye West), Hollywoodgrößen (Arnold Schwarzenegger) und Fifa-Funktionäre zur Marke. Die Sängerin Beyoncé formte den Firmennamen schon zum Tätigkeitswort um: „*Let me upgrade you, Audemars Piguet you.*“

Wie es aussieht, macht AP alles richtig: Um etwa 12,5 Prozent bzw. auf deutlich mehr als 800 Millionen Euro sind die Einnahmen im vergangenen Jahr gestiegen – und dies in einem Jahr, als die Branche allenthalben Unbilden ausgesetzt war (und bis heute ist), namentlich der einbrechenden Nachfrage in Russland und China. Die Ausfuhren der Schweizer Uhrenindustrie insgesamt schrumpften nach 22,2 Mrd. Franken im Jahr 2014 und dem Rückschritt auf 21,5 Mrd. (2015) nun das zweite Jahr in Folge (19,4 Mrd.). Doch AP wächst und gedeiht.

Olivier Audemars ist ein Urenkel des Firmenmitgründers Edward-Auguste Piguet (heißt aber Audemars, weil seine Mut-

ter einen Audemars geheiratet hat). Die Firma gehört nach wie vor den Familien.

AP baut seine Uhren im Juragebirge in 1.023 Metern Höhe, in der Gemeinde Le Brassus im Schweizer Vallée de Joux, eine Autostunde nördlich von Genf. Hier befindet sich die AP-Zentrale: ein schwarz-grauer Bau mit Spitzdach und goldfarbenen Buchstaben. Die meisten Arbeitsräume dürfen nur mit Kitteln und Schuh-Überzügen betreten werden: gegen den Staub der Welt. Mitarbeiter tragen rosafarbene Fingerlinge über Daumen, Zeige- und Mittelfinger, um mit ihrem Schweiß nicht die Uhrenkomponenten zu verunreinigen.

Kassenschlager des Hauses ist und bleibt die „Royal Oak“, 1972 vom Schmuckdesigner Gérald Genta entworfen. Die „Königliche Eiche“, deren modernistische Gestalt mit der acht-eckigen Lünette und den acht sechseckigen Befestigungsschrauben zunächst auf Ablehnung unter Uhrenliebhabern stieß, gehört heute zu den großen Klassikern, die Höchstpreise auf Auktionen erzielen. In der Grundausstattung kostet die „Royal Oak“ etwa 15.000 Euro, die „Royal Oak Grande Complication“ ist freilich mit jenen anfangs erwähnten 826.000 Euro ausgezeichnet.

„Die ‚Royal Oak‘ war komplett gegen alle Regeln, dabei aber ebenso komplett kohärent mit unserer Identität“, sagt Olivier Audemars. Auf sie beziehe sich auch der AP-Werbeprospekt: Um die Regeln brechen zu können, muss man sie erst beherrschen.

„Royal Oak“-Modelle tragen heute fast 70 Prozent zum Absatz bei, regelmäßig gibt es neue Varianten; dieses Jahr die „Black Ceramic“ (ca. 75.000 Euro). Das Unternehmen deckelt seine Jahresproduktion auf 40.000 Uhren, von der „Black Ceramic“ wurden nur 100 Stück gebaut – obwohl man die dreifache Menge verkaufen könne, wie ein AP-Manager raunt.

Die Firma verändere sich stetig, sagt Audemars. „Meine Aufgabe sieht vor, Innovationen zu finden, die zu unserer Firmengeschichte passen.“ *Smartwatches*, das Neueste in Audemars' Metier, gehören nicht dazu: „Dass Leute auch heute willens sind, mechanische Uhren zu kaufen, liegt an der emotionalen Dimension: Du hast eine intime Bindung zu deiner Uhr, immer in Körperkontakt. Das Schlechteste, was wir tun könnten, wäre, diese emotionale Bindung zu kappen. Wir sollten niemals etwas Elektronisches in unsere Uhren stecken.“

Die Beziehung von Kunst und Technik ist es, die Olivier Audemars in Sonderheit fasziniert. Die sogenannte „Art Commission“ des Unternehmens wählt anlässlich der Art Basel jedes Jahr einen Gastkurator aus, der mehrere Künstler vorschlägt. Diese Künstler, sagt Olivier Audemars, „laden wir dann nach Le Brassus ein, wo sie die Landschaft, die Menschen und die Manufaktur kennenlernen. Aus mehreren Projekten wählen wir schließlich eines aus.“ ■



# Blick zurück nach vorn

Die Geschäfte der Traditionsmarke „Tutima“ florieren. Zum Firmenjubiläum stellen die Glashütter eine spektakuläre Neuentwicklung vor: das Kaliber „T 659“.

**BILANZ** Frau Delecate, Ihr Unternehmen feiert in diesem Jahr seinen 90. Geburtstag. Wie wurde er begangen?

**UTE DELECATÉ** Sprichwörtlich mit dem Blick zurück nach vorn. Seit 2008 sind wir wieder in Glashütte beheimatet, wo 1927 alles begonnen hat. Nach dem Untergang des berühmten Glashütter Taschenuhrenbaus gelang es dem Firmengründer Dr. Ernst Kurtz, den Uhrenbau in Glashütte wiederzubeleben. Er ging mit der ersten Armbanduhren-Fertigung Deutschlands in Serie – und verlieh seinen besten Exemplaren das Qualitätssiegel „Tutima“, abgeleitet vom Lateinischen „tutus“ für sicher. Damit wurde Tutima in den 30er- und 40er-Jahren zur führenden Uhrenmarke von Glashütte.

**Sie haben zum Firmenjubiläum mit dem Kaliber „T 659“ eine neue Eigen-**

**entwicklung auf den Markt gebracht. Was zeichnet dieses Modell aus?**

Das Kaliber „Tutima T 659“ ist eine Reminiszenz an den legendären Tutima-Fliegerchronografen der 1940er-Jahre – der erste deutsche Chronograf mit Tempostopp und Additionsstopp. Es ist kein einfacher Nachbau, sondern eine komplette Neufertigung auf Höhe der Zeit. Unsere Uhrmacher konnten nur auf die historischen Modelle zurückgreifen, Baupläne gab es nicht mehr – eine echte Herkulesaufgabe.

**Die „Tutima Tempostopp“ erscheint in einer Auflage von nur 90 Exemplaren zum Preis von 28.600 Euro. Fachjournalisten haben mir gesagt: Tutima habe sich mächtig verkalkuliert – die Uhr sei das Doppelte wert ...**

Eine hervorragende Wertanlage also – und das nicht nur wegen des 18-Ka-

rat-Roségold-Gehäuses. Die „Tutima Tempostopp“ ist eines der ganz seltenen „Flyback“-Kaliber aus Deutscher Fertigung. Dank „Flyback“ – früher „Tempostopp“ genannt – kann der Chronografen-Zeiger mit nur einem Tastendruck gestartet, gestoppt und auf null zurückgestellt werden. Sie verkörpert mit 236 Teilen auf kleinstem Raum alles, wofür Tutima steht: Präzision, höchste Funktionalität in feinsten Vollendung.

**Seit bald zehn Jahren verfügen Sie wieder über eine Manufaktur in Glashütte. Welche Auswirkungen hatte dies auf die Unternehmenskultur?**

In unserer Unternehmenskultur war der Glashütter Geist schon immer fest verankert – als Heimat der Marke, Qualitätsversprechen und Ansporn. Mit dem Mauerfall konnten wir die histori-

FOTOS: TUTIMA (3)



**Zurück zu den Wurzeln:** Tutima-Manufaktur in Glashütte (r), Firmenstrategin Ute Delecate und die neue „Tutima Flyback“.

#### TUTIMA

Ute Delecate (46) ist Marketingchefin der 1927 gegründeten Uhrenmanufaktur Tutima, die ihrer Familie gehört. Der Firmenname ist vom lateinischen Wort für „sicher“ abgeleitet. Weltweit bekanntestes Produkt des Glashütter Unternehmens sind die Chronografen der „Military“-Familie.

sche Chance nutzen, Tutima wieder von Niedersachsen den Wurzeln in Sachsen zurückzuführen. Die uhrmacherische Kompetenz, die sich in Glashütte konzentriert, ist natürlich auch ein großer Vorteil für das Tagesgeschäft. In Glashütte dreht sich alles um hochwertige Uhren. Das zieht die Besten ihres Fachs hierher – so können wir in unserer Manufaktur mit Top-Uhrmachern eigene Uhren von A bis Z fertigen.

#### Tutima ist ein unabhängiges Familienunternehmen. Machen Ihnen die internationalen Luxuskonzerne Avancen?

Wir sind stolz darauf, ein unabhängiges Familienunternehmen zu sein – und zu bleiben. Tutima tickt buchstäblich anders als ein Konzern: Wir sind Unternehmer im klassischen Sinn.

#### Ihr Unternehmen engagiert sich seit Jahren im Flugzeugsport, aber auch im Jachtsport ist es sehr aktiv.

Ja, wir unterstützen die Academy of Aviation Safety, eine internationale Flugschule für Weiterbildung und Sicherheitstraining in den USA. Und wir sind Hauptsponsor des DAeC, Dachver-

band aller Luftsportvereine in Deutschland. Seit 2005 sind wir offizieller Zeitnehmer der Kieler-Woche-Regatten und sponsern gleichzeitig eine 14-köpfige Frauen-Crew auf internationalen Regatten. Tutima hat sich früh einen Namen mit Zeitmessern gemacht, die sich auch unter schwierigen Bedingungen behaupten können. Unser Engagement für den Flugsport kommt aus der Historie – mit dem legendären Tutima-Fliegerchronografen der 40er-Jahre und seit den 80er-Jahren als offizieller Lieferant des „Nato“-Chronografen. Unsere Sportuhren sind für den Einsatz in der Luft, zu Wasser und zu Land gemacht.

#### In welche neuen Produkte setzen Sie Ihre größten Hoffnungen?

Wir fertigen neben unseren hochwertigen Manufaktur-Modellen in Gold die angesprochenen Sportuhren mit den Familien „M2“, „Grand Flieger“ und „Saxon One“ und neuerdings auch Einstiegsmodelle. Natürlich haben wir reichlich Spielraum für neue Ideen „Made in Glashütte“. Jedoch müssen wir Sie für Neuvorstellungen bis zur nächsten Baselworld auf die Folter spannen. ■

# Den schickt der Himmel.

## Der neue EZM 12 für Rettungsfleger.



**Modell EZM 12, ø 44 mm.** Für den Luftrettungsdienst entwickelt und speziell für Notfallmediziner im Einsatz gestaltet. Weltneuheit PulsRotor mit PulsRotorskala zur Bestimmung der Herzfrequenz alle 15 Sekunden. Aufwärtszählender Innendrehring zur exakten Überwachung der „Platinum Ten Minutes“ und der „Golden Hour“. Abwärtszählender Außendrehring z. B. zur Medikationskontrolle. Besondere Konstruktion von Drehring und Bandsystem, dadurch einfache Reinigung, Desinfizierbarkeit und leichter Bandwechsel ohne Werkzeug. Gehäuse aus Edelstahl, perlgestrahlt, mit TEGIMENT-Technologie. Ar-Trockenhaltetechnik zur erhöhten Funktions- und Beschlagsicherheit. Magnetfeldschutz bis 80.000 A/m. Im edlen Etui mit dem SINN-Taschenmesser „Einsatzzeitmesser“. 3.250 Euro.  
**Für die Minuten, auf die es wirklich ankommt.**

# Sinn

Spezialuhren zu Frankfurt am Main

Wilhelm-Fay-Straße 21, 65936 Frankfurt am Main.  
Telefon +49 (0) 69 97 84 14 200 · vertrieb@sinn.de

In Frankfurt erhältlich im Verkaufsraum am Hauptsitz,  
in der Sinn-Niederlassung Römerberg 34,  
60311 Frankfurt am Main, oder unter [www.sinn.de](http://www.sinn.de).

# Auf den Bergen und auf See

Acht außergewöhnliche Uhren, die sich sehen lassen können.

Text: Peter A. Neumayer



**Glashütte Original: Pano Matic Lunar, ab ca. 9.700 Euro**

Das Mitternachtsblau ihres Perlmutterzifferblattes, die Schlankheit ihrer Weißgoldzeiger und der Zauber ihres Ebenmaßes haben Technikjournalisten schon um den Verstand gebracht. Nachdem sie der anmutig gestalteten Mondphase ansichtig geworden sind, haben einige wie Feuilletonisten geschrieben. Eine Uhr für Männer, die keine Angst vor Frauen haben.



**Tack & Gybe: Tornado, 2.750 Euro**

Die Seefahreruhr wird in der Schweiz fabriziert, aber in Holland gestaltet. Einer der Firmengründer, Herbert Dercksen, ist Weltmeistersegler. Der Automatik-Chronograf hat fünf dynamische Punkte auf dem Zifferblatt, eine mehrfarbige Scheibe dreht sich darunter als Fünf-Minuten-Count-down-Stoppuhr. Markierungen helfen beim Navigieren.



**Rolex: Air-King, ca. 5.650 Euro**

Mit der „Air-King“ erweist Rolex der Flugpionier-Szene die Ehre. Schwarzes Zifferblatt mit schönen großen Ziffern, die auch beim *Looping* und in Sonnennähe nicht verschwimmen. Wie alles bei Rolex: eindringlich, ernst- und meisterhaft. Das Kaliber „3131“ zählt zu den untadeligsten, das *Dessin* zu den lässigsten seiner Art. Ryan Gosling trägt sie auf saloppe Weise.



**Panera: Lab-ID Luminor 1950 Carbotech, ca. 50.000 Euro**

Liebreiz lässt sich diesem Kabinettstück nicht nachsagen, auch nicht, dass es teuer aussähe – wohl aber, dass es die fortschrittlichste Uhr ist, die Panerai je hervorbringen imstande war: Denn das Handaufzugskaliber arbeitet ohne Schmiere, was der Zusammenstellung sensationellster Materialien zuzuschreiben ist. Die Garantiezeit beträgt schier übernatürliche 50 Jahre.

## DIE TEUERSTEN UHREN DER WELT (OHNE EDELSTEIN-BESATZ)

Patek Philippe Grandmaster Chime	2.105.000 Euro
Richard Mille RM 056 Jean Todt 50th Anniversary	2.103.000 Euro
A. Lange & Söhne Grand Complication	1.920.000 Euro
Greubel Forsey Grande Sonnerie	1.350.000 Euro
Vacheron Constantin Tour de l'Île	1.300.000 Euro
Jaeger-LeCoultre Hybris Mechanica à Grande Sonnerie	1.240.000 Euro
Patek Philippe Sky Moon Tourbillon	1.200.000 Euro
Richard Mille RM 50-02 ACH	1.140.000 Euro
Richard Mille RM 50-03 Tourbillon Split Seconds Chronographen Ultralight McLaren F1	1.085.000 Euro

**Louis Vuitton: Tambour Horizon, ab 2.300 Euro**

Einer der teureren Luxusangriffe auf Apple. Auf's Korn nimmt LV jene Internationalisten, die sich auch von Fluginformationen und Stadtführern am Handgelenk nicht gestört fühlen. Modelliert nach der mechanischen „Tambour“-Linie, soll es die erste Android-Smartwatch sein, die auch in China funktioniert. Mit 4,2 Zentimetern so breit wie Apples „Watch“.

**Nomos: Metro Neomatik, ab ca. 2.960 Euro**

Hier verrichtet das Automatikgetriebe „DUW 3001“ seinen Dienst, eine Wundererscheinung aus eigener Herstellung: chronometerfähig, flach, taktstark wie Karajan. Wie alle Hervorbringungen des Hauses Nomos wird auch diese ihrer kaum vergleichlichen *Beauté* wegen gerühmt und in Designerkreisen auf das Entschiedenste beweihräuchert.

**Ming: 17.01, ca. 750 Euro**

Ming ist eine neue Mikromarke: baut ihre Uhren in der Schweiz, hat ihren Sitz aber in Kuala Lumpur, dem Hauptort von Malaysia. Der Kopf hinter der Marke ist Ming Thein, Starfotograf und Purist sowie Chefstrategie von Hasselblad. Die „Ming 17.01“ (Auflage: insg. 300 Ex.), erhältlich in Blau und Grau, sieht aus, als würde ihr etwas fehlen. Aber es ist alles da.

**Ulysse Nardin: Marine Regatta, 15.900 Euro**

Richtungs-, weg- oder zukunftsweisend verfügt dieser mit dem Artemis Racing Team entwickelte Segler-Chronograf über eine Stoppuhr für Zeitspannen bis zehn Minuten. Wird er danach gestartet, läuft der Sekundenzeiger rückwärts, bis der *Countdown* abgelaufen ist, dann dreht der Sekundenzeiger wieder um. Die Gangreserve beträgt 72 Stunden.



**Schloss und Weingut:**  
Das Château Monestier von  
Chopard-Chef KF Scheufele.

# Der Traum vom Schloss

Er baut schöne Uhren, liebt klassische Autos, kennt sich mit Weinen bestens aus – und renovierte jetzt auch noch ein Schloss: Wie Chopard-Chef Karl-Friedrich Scheufele und seine Frau sich einen Traum erfüllten.

Text: **Pierre-André Schmitt**

**G**leich nach dem Kauf kam die Überraschung. Eben war Château Monestier im Südwesten Frankreichs in den Besitz der Familie Scheufele übergegangen, da brach mitten im eiskalten Februar im ersten Stock ein Wasserrohr. Und weil die Scheufeles nicht vor Ort waren und das damalige Verwalterehepaar nicht gut nach den Gemäuern schaute, bemerkte das lange niemand.

Das Wasser floss und floss – und das bei 20 Grad unter null. Erst als auch über die Fassade Wasser rann, wurde der Schaden bemerkt. Er war gigantisch. „Wir können erst heute, fünf Jahre nach dem Vorfall, sagen, dass die Mauern wieder wirklich trocken sind“, berichtet Schlossherr Karl-Friedrich Scheufele (59).

Man kennt Karl-Friedrich Scheufele als Patron der Uhren- und Schmuckmarke „Chopard“. Man kennt seine Liebe für feine Uhrenmechanik, und man weiß, dass er ein Freund klassischer Automobile ist. Aber wenige wissen, dass der Unternehmer auch als großer Weinkenner gilt und mit dem Caveau de Bacchus über eine eigene Weinkellerei verfügt.

Bereits 1999 hatte er eine Weinhandlung in Genf eröffnet, später Niederlassungen in Gland und Gstaad in Betrieb genommen: „Wenn man jahrelang mit Wein gehandelt und ihn verkauft hat“, sagt Scheufele, „dann ist es eine natürliche Steigerung, selber Wein anzubauen.“ Auf 240.000 Quadratmetern (ab 2017 biodynamisch bewirtschaftete) Rebfläche stellt sein Weingut 130.000 Flaschen im Jahr her, die Hälfte davon Weißwein.

Am Anfang hatte der Wunsch gestanden, ein Schloss zu kaufen. „KFS“, wie der Mann von seinem Gefolge genannt wird, und seine Ehefrau Christine (49) träumten schon immer davon. Und leisten können sie sich’s auch: Die Familie Scheufele gehört mit einem geschätzten Vermögen von 1,65 Milliarden Euro zu den reichsten Deutschen.

Bereits auf ihrer Hochzeitsreise hatten sie Frankreich auf der Suche nach einem geeigneten Objekt durchforstet. Etwas Überzeugendes freilich fand sich nie: Mal störte eine nahegelegene Autobahn, mal verunstalteten Hochspannungsmasten das Landschaftsbild, mal

donnerte regelmäßig und ohrenbetäubend der Superschnellzug TGV vorbei. „Es war immer ein Pferdefuß dabei.“

Karl-Friedrich Scheufele, in Pforzheim geboren und in Genf aufgewachsen, sitzt in der Bibliothek aus feinem Holz im Schlossflügel aus dem 18. Jahrhundert. Alles sieht aus, als wäre es schon immer so gewesen. In Wirklichkeit aber hat der Patron die Bibliothek nach alten Vorlagen wiederaufbauen lassen. Die Beschläge wurden, weil auf dem Markt keine zu finden waren, gleich neu gefertigt. Er ist ein Mann, dem auch Kleinigkeiten viel bedeuten.

Nach der Hochzeitsreise, berichtet er, habe er die Idee eines Schlosskaufs erst einmal ad acta gelegt. Der Alltag kehrte ein, und KFS begann, Chopard als ernst zu nehmende Uhrenmarke auszubauen.

Ein wichtiger Schritt war das *Sponsoring* der historischen Rallye Mille Miglia mit der Lancierung einer gleichnamigen Uhrenkollektion; dann folgte die Etablierung eigener Uhrwerke höchster Güte in der sogenannten „L.U.C“-Reihe. Krönung schließlich war 2015 die Einführung einer neuen Uhrenmarke im Spitzensegment: Sie ist nach dem genialen Uhrmacher Ferdinand Berthoud (1712–1807) benannt, der aus dem Val de Travers stammte und in Frankreich als Uhrmacher Napoleons, der Revolutionäre und des Königs Karriere gemacht hatte.

Doch die Idee, Schlossherr zu sein, geisterte als Wunschtraum weiter. Gewiss, er suchte nicht gezielt und methodisch, aber seine Frau und er ließen sich immer wieder einmal eine Dokumentation zukommen, stießen dann und wann auf eine Immobilienanzeige oder schauten sich auch einmal vor Ort ein Objekt an. Inzwischen war bei Karl-Friedrich Scheufele auch

die Liebe zu feinen Weinen entfacht, nun sollte es also – wenn schon, denn schon – ein Schloss mit Reben sein.

Und es wurde ein Schloss mit Reben.

Wie so oft, war am Ende der Zufall im Spiel. Ein Nachbar hatte ihm von einem Holländer berichtet, der im Bergerac, im Südwesten Frankreichs, sein Schloss verkaufen wolle. Er müsse ein echter Genießer sein, denn er habe neben dem Schloss auch zwei oder drei Weingüter.

Es kam, wie es kommen musste. Die Scheufeles besuchten das Anwesen und waren auf Anhieb begeistert: „Wir waren total überzeugt, dass das hier ►





**Meisterstück:** Die „Ferdinand Berthoud FB 1“ – Kostenpunkt: 220.000 Euro.

**„Mich reizt es, alte Dinge zum Leben zu erwecken.“**

die richtige Kombination ist“, sagt Karl-Friedrich Scheufele. Die Landschaft sei wunderschön, die Gegend so ruhig, dass man sich fast daran gewöhnen müsse, und natürlich passte auch das Schloss – „das alles gefiel uns unheimlich gut“. Und so setzte sich KFS ein neues Ziel: „Wir haben uns gesagt: Man kann ja auch versuchen, den besten Bergerac-Wein zu machen.“

**Château Monestier, also: „Monasterium“, Kloster, es gab der Kirchgemeinde** von Monestier ihren Namen, urkundlich erstmals erwähnt anno 1053. Das Château ging, dem Dokument zufolge, auf einen Wachposten zurück. Eine erste Burg, die auch von König Henri IV. besucht worden war, wurde während des Hundertjährigen Krieges zerstört.

Es gab gute Zeiten, und es gab schlechtere. Ein Brand hatte große Schäden verursacht, das Dach war zeitweise gar nicht mehr vorhanden, im Raum, der heute ein großer Salon ist, wuchs sogar bis vor Kurzem ein Baum – unter freiem Himmel.

Doch jetzt hinein in das restaurierte Schloss – in die Küche zum Beispiel. Sie ist im Flügel aus dem 16. Jahrhundert, also im ältesten Teil des Châteaus, untergebracht. Links nach dem Eingang befindet sich ein gewaltiger Kamin, fünf große grüne Glasflaschen auf dem Sims. Gegenüber steht ein La-Cornue-Schloss-Kochherd, in Schwarz und Chrom. Zwei Backöfen hat er, und mehrere Flammen sorgen dafür, dass auch viele Gäste bewirtet werden können. Akkurat nach ihrer Größe geordnet,

hängen blitzende Kupferpfannen unter dem schwarzen Abzug, alles im Raum fügt sich harmonisch ins Gesamtbild: die pastellgrünen Schränke, die rot-weiß gestreiften Sitzkissen auf den Bänken am schweren Holztisch, die Spüle aus Stein, das Mobiliar.

Nichts in diesen Räumen blieb dem Zufall überlassen, alles wurde sorgfältig gewählt, mit Handwerksmeistern und Innenarchitekten besprochen. Die Farbnuancen an den Wänden mit ihrer Patina zum Beispiel oder die Kamine: Hatte der Vorbesitzer überall ein gängiges Modell einbauen lassen, suchte Scheufele für jeden Raum passendes Einzelstück aus. Natürlich immer aus der Epoche und auch aus der Region. *Héritage oblige.*

Es gebe ja verschiedene Arten, so etwas zu tun, sagt Karl-Friedrich Scheufele. In der Schweiz sei es nicht unüblich, das, was nicht mehr vorhanden sei, durch einen modernen Kontrast zu ersetzen und mithin den Eingriff sichtbar zu machen: „Ehrlich gesagt, dazu wollte ich mich nicht hinreißen lassen.“

Der Fußboden in der Bibliothek etwa sei ein Beispiel dafür: Es ist ein alter Boden aus der Region, den man entdeckt hat und hier einbauen ließ. „Mich reizt es, alte Dinge zu finden und wieder zum Leben zu erwecken“, sagt der Schlossherr, der bei den Restaurationsarbeiten immer einem Leitgedanken gefolgt war: „Wir wollten bei allem stets schlicht und einfach bleiben und ja nicht ins Barocke abdriften.“ Das gilt ebenso für den Weinkeller, der allerdings eine gewaltige Veränderung erlebte: Wo früher



### CHOPARD

Die 1860 gegründete und in Genf ansässige Uhren- und Schmuckmanufaktur befindet sich seit 1963 im Besitz der deutschen Familie Scheufele. Chopard ist eines der letzten familiengeführten Unternehmen der Luxusbranche. Die Führung teilen sich die Geschwister Karl-Friedrich und Caroline Scheufele (55, Foto): Er leitet das Uhren-, sie das Schmuckgeschäft.

Wie die gesamte Schweizer Luxusindustrie blieb auch Chopard nicht verschont sowohl von den Auswirkungen der Franken-Aufwertung im Jahr 2015 als auch von der abnehmenden Nachfrage namentlich in Russland und China. Zwei Jahre hintereinander sind die Umsätze gesunken auf heute schätzungsweise 750 Millionen Euro. Das Unternehmen beschäftigt 2.000 Mitarbeiter.

Die günstigsten Chopard-Uhren kosten etwa 3.900 Euro, Modelle der jüngst eingeführten Luxusmarke „Ferdinand Berthoud“ dagegen um die 200.000 Euro. Nur 25 „Berthouds“ wurden 2017 hergestellt, im Jahr davor nicht einmal deren elf.

ein einziges Gebäude stand, sind es heute deren drei. Geblieben ist der Gärkeller aus dem 17. und 18. Jahrhundert, der heute als Barriquekeller dient und die Holzfässer aus französischer Eiche beherbergt.

Der eigentliche Gärkeller wurde neu gebaut – dank Einfachheit und Materialtreue „in der Landschaft fast unsichtbar“, wie Architekt Alain de La Ville betont. Tatsächlich wurde auf traditionelle Ziegel und Steinfassaden mit Kalkputz gesetzt, man kann den neuen Teil kaum vom alten unterscheiden.

Auf moderne Technik im Innern hingegen hat man nicht verzichtet. 16 kegelförmige, blitzblanke Chromtanks mit je 6.300 Liter Fassungsvermögen sind hier aufgestellt. Für jede Rebenparzelle gibt es einen zugewiesenen Tank. Man kann also die Güte der Reben geografisch genau bestimmen.

Qualität ist das oberste Ziel von Karl-Friedrich Scheufele. Das will er unter anderem mit biodynamischem Weinbau erreichen. Grund: Auf einem Spaziergang durch die Reben hatte das Ehepaar Scheufele bei einer Pflaumenplantage einen sonderbaren und überdies höchst unangenehmen Geruch wahrgenommen. Auch bemerkte es, dass zwischen den Bäumen fast kein Gras wuchs. Die Plantage, so stellte sich heraus, war verpacktet an einen Pflaumenzüchter, der aus den Früchten Schnaps brennen ließ.

Der üble Geruch hatte eine ganz einfache Ursache: Der Mann pflegte einen sehr großzügigen Umgang mit allerlei

Chemie. Und so trafen die Scheufeles umgehend zwei Entschiede. Erstens: Der Pachtvertrag mit dem Pflaumenmann wurde nicht verlängert. Zweitens: Man würde sich generell anders orientieren – biologisch beziehungsweise sogar biodynamisch.

Die Zertifizierung steht bevor, erste Resultate sind ermutigend. Jedenfalls stellte das Ehepaar Scheufele auf den Spaziergängen fest, dass plötzlich viel mehr Schmetterlinge zu sehen waren. Und ganz generell herrschte eine ganz andere, gute Atmosphäre.

Für einen seiner Weine hat KFS inzwischen eine Auszeichnung erhalten. Der Rotwein „Château Monestier La Tour 2014“ hat am Wettbewerb für Weine aus Frankreichs Südwesten kürzlich eine Goldmedaille gewonnen, die einzige Goldmedaille für einen Rotwein aus dem Bergerac.

Geduld, sagt KFS, sei beim Weinbau die wichtigste Eigenschaft. Noch mehr als im Uhrenbau. Denn als Winzer sei man auch noch wetterabhängig: „Sie können noch so diszipliniert sein, es bleibt immer eine Unsicherheit.“

Sein Tipp an Leute, die auch von einem Schloss mit Reben träumen: Es brauche Geduld, Geduld und nochmals Geduld. Und die Bereitschaft, sich immer wieder mit Unannehmlichkeiten und Überraschungen auseinanderzusetzen. Die Engländer, so KFS, hätten dafür einen treffenden Satz: „*There is never a dull moment.*“ ■

# Wozu hat der Mensch denn zwei Arme?

Wer ist die Nummer eins in der Uhrenwelt? Apple! Einige Luxusuhrenmacher haben auf die Herausforderung durch die *Smartwatch* reagiert – BILANZ prüft, was sie bieten.

Von Elke Reinhold

**T**oday, I am thrilled to tell you, the Apple Watch is now the number one watch in the world.“ Bäm! Starker Tobak, was Apple-Chef Tim Cook (56) bei seiner Eröffnungsrede im Auditorium des neuen Firmencampus Apple Park im September verkündete. Aber vermutlich ist es nicht ganz falsch.

Apple veröffentlicht zwar keine Geschäftszahlen für die Uhrensparte, genauso wenig wie Rolex, die ewige Nummer eins. Aber wenn man von glaubwürdigen Schätzungen für 2016 ausgeht, also von 15 Millionen verkauften Apple-„Watches“, dann entspräche dies einem Umsatz von ungefähr 5,4 Milliarden Euro. Demgegenüber steht Rolex mit 800.000 Chronometern im Jahr und Einnahmen von approximativ 4,8 Milliarden Euro. Mindestens pari wird es wohl auf jeden Fall sein. Aber wahrscheinlich liegt Apple vorn.

„Das war's jetzt“, hatte so mancher Manager der Uhrenindustrie im Frühjahr 2015 gestöhnt, als Apple seine „Watch“ auf den Markt gebracht hatte. Die Gemütslage war damals ohnehin verbesserungsfähig, nachdem im Januar die Schweizer Nationalbank die Euro-Bindung des Franken aufgehoben hatte und von einem Augenblick auf den anderen jede Schweizer Exportuhr rund 15 Prozent teurer wurde. Zog man obendrein die da-

mals schon tief greifenden Absatzprobleme in Asien in Betracht – die Gilde schien auf weitere Hiobsbotschaften nachgerade zu warten. Nicht wenige fühlten sich an die frühen 70er-Jahre erinnert, als die Quarzuhr den Manufakturen in den Schweizer Bergtälern um ein Haar den Garaus gemacht hätte.

Was also tun – weitermachen wie bisher? Oder den Feind umarmen und schauen, was man selbst mit dem Thema *Smartwatch* bzw. Computeruhr anfangen kann? Auf den großen Uhrenmessen dieses Jahres waren „die Intelligenzen“ zum Allermindesten allgegenwärtig und sorgten für Gesprächsstoff.

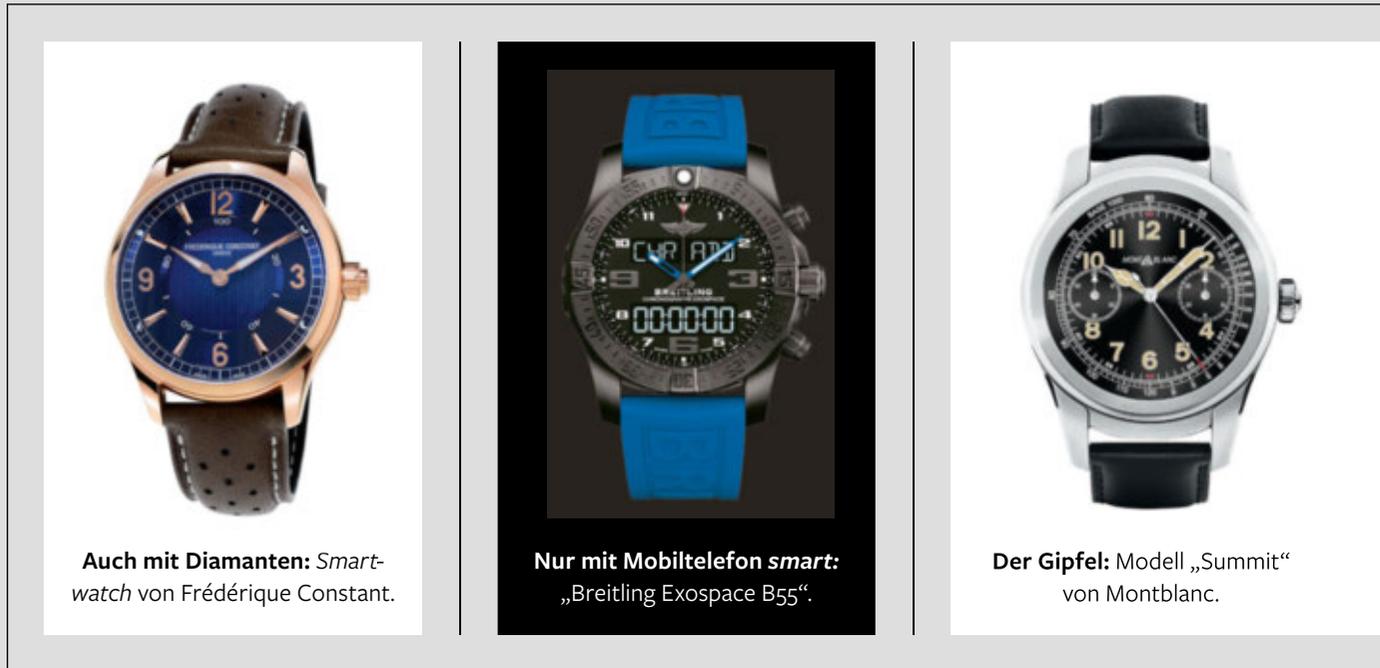
Drei Wege, mit der Herausforderung umzugehen, zeichnen sich in der Branche ab: Das eine Lager geht in die Offensive und entwickelt eigene *Smartwatches*, das andere Lager kooperiert. Die dritte (abnehmende) Fraktion: „Jamais“ oder „Never ever“.

Die von der Beratungsfirma Deloitte einmal im Jahr erstellte „*Swiss Watch Industry Study*“ bildet die Stimmung in der Uhrenbranche 2017 so ab: 14 Prozent der Entscheider sehen die elektronische Konkurrenz als Gefahr, 72 Prozent sind unentschieden, und weitere 14 Prozent betrachten *Smartwatches* sogar als Chance: „Wozu hat der Mensch zwei Arme?“ Diese Frage hört man in der Luxusuhrenbranche zurzeit häufig. Das eine tun, das andere nicht lassen.

Einer, der das Thema umarmt, ist Jean-Claude Biver (68), der charismatische Uhrengeneral des Luxuskonzerns LVMH, Herr über Hublot, Tag Heuer und Zenith. Der gebürtige ►



**Das kann Apple nicht:** LVMH-Chef Biver zeigt die „Tag Heuer Connected“ mit zwei Uhrwerken zum Wechseln.



**Auch mit Diamanten:** *Smartwatch* von Frédérique Constant.

**Nur mit Mobiltelefon smart:** „Breitling Exospace B55“.

**Der Gipfel:** Modell „Summit“ von Montblanc.

Luxemburger gilt als einer der kundigsten Uhrenmanager der Welt und hat schon vielen Marken zu schweifsternhaftem Aufstieg verholfen.

Für JCB ist die Sache klar: „Ohne Tradition keine Zukunft. Aber ohne Innovation auch keine Zukunft. Das heißt, wir brauchen beides.“ Bei Tag Heuer habe man dies begriffen, und es gebe nicht den geringsten Grund, warum die anderen LVMH-Marken nicht auch elektronische Armbanduhren anbieten sollten, die über zusätzliche Sensoren, Aktuatoren (z. B. Vibrationsmotor) sowie Computerfunktionen verfügen: „Digital ist die Zukunft.“

Vor zwei Jahren hatte der LVMH-Strategie die erste Computeruhr des Konzerns vorgestellt: die „Tag Heuer Connected“, eine Zusammenarbeit mit Google und Intel. Die *Display*-Uhr sollte den schlaunen Modellen der Konkurrenz vor allem eines voraushaben: Luxus-*Allure* gepaart mit der Solidität Schweizer Manufaktur-Meisterschaft.

Seit einigen Monaten bietet Tag Heuer mit dem Folgemodell „Connected Modular 45“ die Möglichkeit, die *Smartwatch* gemeinsam mit einem mechanischen Modul zu kaufen: ein zweites 45-Millimeter-Gehäuse mit Manufakturwerk, das sich in das Armband klicken lässt, je nach Anlass – oder wenn das elektronische Modul veraltet und *unsexy* geworden ist. Nicht unklug – und auch nicht unluokrativ: Die „Connected“ startet bei 1.600 Euro und kann ohne Zusatzmodul je nach Material wie Roségold oder Diamantvollbesatz bis zu 6.600 Euro kosten. Das

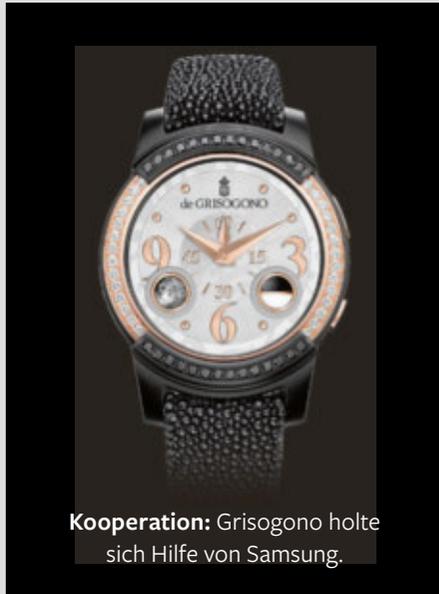
*Luxury Kit* mit Tourbillon-Modul „Calibre Heuer 02“ schlägt mit 16.650 Euro zu Buche. Ein absoluter Kampfpfeis für ein Tourbillon, jene besondere Vorrichtung, die Fehler der Ganggenauigkeit durch Lageveränderungen ausgleichen kann.

**Frédérique Constant war die erste Schweizer Manufaktur, die den Trend in einer „Horological Smartwatch“** (HSW) umsetzte. Die Gründer Aletta (52) und Peter Stas (54) boten Anfang 2015 nach dreijähriger Entwicklungsarbeit eine eigenständige Lösung an, bei der es sich im Prinzip um eine herkömmliche Uhr mit „*smarten* Funktionen“ handelt. Im Gegensatz zu *Display*-Uhren anderer Hersteller, die das analoge Zifferblatt digital simulieren, behält die HSW ein klassisches Zifferblatt mit echten Zeigern, Indizes und Verzierungen.

Die Elektronik befindet sich im Modul darunter, sie zeichnet fitness- und gesundheitsrelevante Daten auf sowie, seit 2017, auch Informationen über eingehende Telefonate und Nachrichten. Durch die Kombination von analoger mit digitaler Technik erlaubt das Design speziell bei den Damenmodellen klassische Dekorationen mit Perlmutter, Guilloché und Diamanten zu Preisen ab 795 Euro.

Das Unternehmen, mittlerweile im Besitz der japanischen Firma Citizen, hat seine Manufaktur um ein Atelier nur für die HSW erweitert und fabriziert dort auch die günstigeren „Seastrong“-*Smartwatches* seiner Tochterfirma Alpina. Der Umsatz-

FOTOS: GETTY IMAGES FÜR TAG HEUER, PR (5)



**Kooperation:** Grisogono holte sich Hilfe von Samsung.

anteil der Intelligenten erreichte, laut Peter Stas, in diesem Jahr bereits eine Höhe von mehr als zehn Prozent.

Auch bei Breitling haben die Entwickler eine Lösung gesucht, die das Beste aus beiden Welten verbinden sollte: Heraus kam der Chronograf „Exospace B55“, der je nach Metall ab 6.800 Euro kostet. Wie alle Schweizer Edel-*Smartwatches* braucht auch er, um seine Möglichkeiten voll auszuschöpfen, das Mobiltelefon. Besonderheiten sind pilotspezifische Funktionen, wie die Überspielung von Flugzeiten und -messungen ans Telefon.

Montblanc legte in diesem Sommer ebenfalls seine Interpretation digitaler Feinuhrmacherei vor: Das Modell „Summit“ bietet mehr als 300 verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten, eine Über-Kooperation, den Empfehlungsdienst Foursquare und einen sprachgesteuerten Übersetzer. Die Uhr im Design des mechanischen Modells „1858“ mit bombiertem Saphirglas kostet 890 Euro und lässt sich bis zu einem Preis von 15.000 Euro personalisieren.

Wie Hermès mit der „Watch Hermès Series 3“ von Apple entschied sich auch De-Grisogono-Gründer Fawaz Gruosi (65) für eine Koproduktion: „Haute Couture Smart Time“ nennt er seine „Samsung Gear S2 by de Grisogono“. Der Juwelier und Uhrenhersteller verpasste dem Samsung-Modell mit 127 schwarzen und weißen Diamanten sowie einem Armband aus Hai- und Rochenleder die für sein Haus charakteristische Opulenz. Für 15.000 Euro bekommt die technikaffine Luxuskundin hier die zurzeit wohl hochkarätigste *Smartwatch* auf dem Markt.

**Keinen Handlungsbedarf sehen dagegen Jasmine Audemars (75) und François-Henry Benaahmias (53)** von Audemars Piguet. Die Urenkelin des Gründers fürchtet sich nicht vor den *Wearables*, den tragbaren Sensoren: „Das sind Produkte, die alle zwölf Monate obsolet werden. Wir beobachten das aufmerksam, aber in diesem Moment sehen wir keinen Grund, jetzt auch ‚*Smarties*‘ zu entwickeln.“

Ihr Geschäftsführer Benaahmias sieht in dieser Technik sogar die Chance, „dass *Youngsters* sich wieder mehr daran gewöhnen, überhaupt etwas an ihrem Handgelenk zu tragen“. Und nur weil *Smartwatches* „*smart*“ seien, „halten wir unsere Uhren definitiv nicht für stupid“, sagt Benaahmias und verweist auf die Konzeptuhren des Hauses.

Trotz eines kurzen Flirts mit der Elektronik hält auch Jürgen Bestian (53), Chef von Jaeger-LeCoultre in Deutschland, weitere Experimente seiner Marke mit *Smartwatches* nicht für ratsam. Die „Amvox2 Transponder“, ein schon 2014 vorgestellter mechanisch-elektronischer Chronograf, mit dem man durch Drücken aufs Saphirglas die Tür eines Aston Martin öffnen kann, bereite den Kunden zugegebenermaßen immer noch viel Freude – weitere Fabrikate seien aber nicht geplant: „Im Premiumsegment, in dem sich Jaeger-LeCoultre bewegt, kann die *Smartwatch* nicht zur Gefahr werden, da eine mechanische Uhr immer etwas Besonderes ist und für die Ewigkeit bleibt. Sie ist Ausdruck eines Lebensgefühls.“

Im Fall der Quarzuhr habe es eindeutige Gründe gegeben, warum fast alle Manufakturen dem Trend gefolgt seien: nämlich den Kundenwunsch, dass eine Uhr möglichst genau funktioniere. Heute hingegen seien mechanische Uhren etabliert und hätten einen viel größeren Stellenwert als damals.

Allein, die Zahlen weisen darauf hin, dass es wohl spannend bleibt: 2016 wurden rund 25,4 Millionen Schweizer Armbanduhren exportiert gegenüber 21,2 Millionen *Smartwatches*. Im ersten Quartal 2017 lagen die Computeruhren indes schon vorn. Freilich konnten auch die Mechanischen etwas zulegen.

Dass das eine Geschäft dem anderen schaden könne, daran glaubt Jean-Claude Biver nicht. Der LVMH-Uhrenchef ist mehr als zufrieden mit der Einführung seiner „Connected Watches“: „Beide befinden sich unter unseren zehn *Bestsellern*. Die mechanische Uhr und die *Smartwatch* stehen nicht im Wettbewerb, sondern ergänzen sich. Im Gegenteil, wer eine *Smartwatch* trägt, mag eines Tages vielleicht eine mechanische Prestige-Uhr kaufen. Sie können ja auch in der Stadt mit dem Elektroauto fahren und am Wochenende Spaß mit Ihrem ‚Porsche 911‘ haben.“ ■



# Perfekt für den Katertag

Erstmaliger Besuch des kreisfreien Bochums, der Stadt auf den Ruhrhöhen, der Stadt mit dem wunderbar ernüchternden „Hotel Tucholsky“. Es war fast zu schön, um abzureisen.

Einquartiert: **Helge Timmerberg**

**B**ochum, Bermuda-Dreieck, das Herz des Ruhrpotts pumpt Rock'n'Roll durch die Nacht. Pamela Falcon singt im „Riff“. Sie macht das jeden Mittwoch. Seit 14 Jahren. Sie kam mit einem *Musical* von Andrew Lloyd Webber aus den USA, aber als der Zirkus weiterzog, blieb sie da. Klar.

Ich bin zum ersten Mal in Bochum und könnt' auch glatt bleiben. Ehrliche Stadt, ehrliche Getränke. Kumpelbier zu großer Stimme. Pamela ist die beste Sängerin, die ich seit Langem höre. Jenseits von Bochum kennt man sie zwar nur durch die erste Staffel von „The Voice of Germany“, aber dass sie kein Welt-Star geworden ist, scheint sie nicht zu kümmern. Vielleicht hat sie es nicht mal gewollt. Sie lebt von ihrer Musikschule und holt sich einmal in der Woche im „Riff“ das Brot der Künstler, also den Applaus. Wir geben reichlich, dann setzt alsbald die Erinnerung aus.

An den Weg vom „Riff“ in die „Pearl'z Bar“ kann ich mich zwar noch entsinnen, er war ja nicht lang, und auch daran, was ich unterwegs von meinen Freunden über den *Barkeeper* erfuhr. Er hat einen merkwürdigen Wettbewerb gewonnen.

Er hat sieben Cocktails in 1:36 Minuten gemixt und ist damit der schnellste *Barkeeper* Deutschlands geworden. Aber ist er auch der beste? Ich würd' sagen, auf alle Fälle ist er der effektivste.

Ich wache im „Art Hotel Tucholsky“ wieder auf. Die Frage, wie ich ins Bett gekommen war, kann ich nicht beantworten, aber sie erklärt sich durch die Lage des Hotels. Es steht direkt neben der „Pearl'z Bar“.

Langsam erwachen verschwommene Erinnerungen an schwankende Bewegungen in Schlangenlinien und an eine Pause an einem Laternenpfahl. Ich hielt mich fest und sah glücklich auf das Rund der Lichter im und über dem Bermuda-Dreieck. Es war ein fast psychedelischer Rausch, deshalb tippe ich auf einen deutlichen Anteil von Absinth in diesem Wunder-*Drink*.

Egal. Das „Tucholsky“ ist das perfekte Hotel für den Kater-tag: große Zimmer, wenig Möbel, an denen man sich stoßen kann, und Frühstück bis 18 Uhr. Auch das ist groß, fast sensationell. Wo gibt es das schon? Wo sonst werden Spätaufsteher nicht diskriminiert? Ich kriege vor zwölf nichts runter, außer ein, zwei Tassen Kaffee, danach muss ich meditieren. Mache ich das nicht, überfordert mich bereits die Auswahl am Buffet. Ich bin nicht faul, ich bin nicht böse, Frühstück gegen Mittag macht mich noch längst nicht zum Vampir. Im „Tucholsky“ hat man Verständnis dafür.

Unverständlich dagegen ist der Preis: Ab 68 Euro pro Nacht ist dieses Hotel zu günstig für seine Klasse. Deshalb kommen so viele Künstler aus dem Schauspielhaus Bochum sowie Wandermimen, Musiker und all die anderen Gäste mit gutem Geschmack und nicht ganz so geilem Einkommen. Wie wir Schriftsteller! Auch Tucholsky wäre im „Tucholsky“ abgestiegen, ganz sicher.

Am Abend bin ich dann so weit genesen, dass ich wieder zu der Bar nebenan gehen kann. Ich bestelle nicht noch mal dasselbe. Ich will nur ein Reparaturgetränk. So bezeichnet man in Bochum Cocktails, deren minimaler Alkoholanteil nicht betrunknen macht, sondern nur den Entzug abfängt.



„**Art Hotel Tucholsky**“: Möglicherweise hat ein Dr.-Mabuse-Cyber-Angriff oder ein mentaler Aussetzer dazu geführt, dass die „Tucholsky“-Leute ihre Zimmer weit unter Preis (ab 68 Euro) vermieten. In Hamburg würden sie locker das Doppelte kosten.

# MILLÉSIMA

B O R D E A U X

DIE GRÖSSTE AUSWAHL VON EXKLUSIVEN WEINEN  
MIT MEHR ALS 12.000 REFERENZEN



- ◆ Riesige Auswahl
- ◆ Mehr als 20 Jahre Erfahrung
- ◆ Deutsches Beratungsteam
- ◆ Kostenlose Lieferung

Rufen Sie uns an und nutzen Sie die  
persönliche Beratung

Gratistelefonnummer: **0800 / 5552252**

12 000 Weine, Sonderaktionen, Newsletter unter

**[www.millesima.de](http://www.millesima.de)**



\*

# Very Creative Industries

Viele Unternehmen arbeiten mit Künstlern zusammen und versprechen sich davon nicht nur Impulse für die Firmenkultur, sondern ebenso für Produktion und Vertrieb.

**N**euere Perspektiven, kreative Ideen, innovative Impulse: Das sind die Schlagwörter, die sich jedes Unternehmen als – oftmals mit allgemeinem Kopfnicken begleitete – Zielsetzung im weltweiten Wettbewerb ins Stammbuch schreibt. Der findige Marketingmanager oder PR-Chef strebt deshalb gern eine Allianz mit dem Kulturbetrieb an (der bekanntlich auf „neue Perspektiven, kreative Ideen und innovative Impulse“ fortwährend abonniert ist), um über *Sponsoring*, *Image-Transfer* und dergleichen kommunizieren zu können.

Wirklich interessant wird es allerdings häufig erst dann, wenn es nicht die Kommunikationsabteilungen sind, die eine solche Zusammenarbeit entwickeln, sondern die Kollegen aus der Produktion. Denn in zahlreichen Fällen hat sich erwiesen, dass sich eine neue Technik, eine neue Anwendung zuallererst

als Kunstwerk oder innerhalb eines künstlerischen Prozesses entwickelte. Folgerichtig arbeiten immer mehr Firmen mit Künstlern zusammen, um Anregungen zu bekommen für neue Anwendungsbereiche oder Produkte.

Das dänische Unternehmen für Luxustextilien, Kvadrat, größtes seiner Art in Europa, ist ein Paradebeispiel dafür: Seit vielen Jahren unterhält es strategische Beziehungen zu Künstlern, wie Thomas Demand, Philippe Parreno oder Pipilotti Rist. Die richtungsweisende und vorbildliche Zusammenarbeit bringt nicht nur herausragende Kunstwerke unter Verwendung von Kvadrat-Textilien hervor, nein, auch die Textilfabrikation

\* **Ausstellung:** Die von dem Künstler Thomas Demand mit Kvadrat-Textilien gestaltete „Nationalgalerie“.

selbst wird, wegen des oftmals experimentellen Charakters bei ihrer Herstellung, fortentwickelt und verbessert. Eine neuartige Produktionstechnik, die zuerst nur einer einzelnen künstlerischen Lösung diene, kann später auch in der Serienfertigung nützliche Anwendung finden.

Für Kvadrat-Chef Anders Byriel, seinerseits ein passionierter Sammler zeitgenössischer Kunst, ist dies kein kuratorischer *Spleen*, keine strategische Bagatelle, sondern Ausdruck einer tief in der Unternehmenskultur verwurzelten Haltung: nämlich der Wunsch, die eigenen Möglichkeiten zu erweitern vermöge einer beständigen Zusammenarbeit mit Künstlern und Designern. Das Ergebnis: Die besten, ausgefallensten und qualitativsten Textildesigns stehen neben einer nachhaltigen und wirtschaftlich relevanten kulturellen Leistung des Unternehmens.

Anderes Beispiel: Der österreichische Lichttechniker Zumtobel lässt nicht nur jedes Jahr seinen Geschäftsbericht von einem Künstler gestalten (was das spröde Zahlenwerk in ein Sammlerobjekt verzaubert), es treibt auch seit Langem die Zusammenarbeit voran mit führenden internationalen Künstlern, wie Olafur Eliasson, James Turrell oder Carsten Höller.

Gewiss, Zumtobel unterstützt dabei herausfordernde, oftmals gigantische Lichtkunst-Projekte. Doch man verspricht sich davon auch und nicht zuletzt, wie der Geschäftsbericht kundgibt, „neue Impulse für die Weiterentwicklung des Produktportfolios und der Unternehmenskultur“.

Auch die Kreativen in der Modeindustrie entwickeln immer wieder neue, mannigfache Möglichkeiten einer Kooperation mit Künstlern, die nicht in einer simplen Weiterverwendung von Bildmotiven besteht, sondern vielmehr die gesamte Entstehungs- und Verwertungskette eines Produkts umfasst.

Wegweisend ist hier Louis Vuitton und seine Zusammenarbeit mit Yayoi Kusama, Takashi Murakami und nun Jeff Koons. Koons gestaltete nicht nur Konzept, Design, Material und Motivik der neuen „Masters“-Handtaschen, sondern auch die Ladengestaltung, die Werbekampagne, das Markenzeichen sowie die Kommunikationsstrategie.

Es mag manche vielleicht überraschen, aber es sind ausgerechnet die Digitalisten des Silicon Valley, die eine künstlerische Haltung bei der Entwicklung neuer Ideen und Unternehmensfelder propagieren. Die Gründer von Airbnb, Pinterest oder Kickstarter zum Beispiel sind Künstler oder Designer und werben für das „*Design Thinking*“ als zielführendsten Lösungsweg auf allen Management-Ebenen und in vielen Lebenslagen.

Unternehmen wie Autodesk, Adobe und Facebook betreiben umfassende „*Artist in Residence*“-Programme. Vorbild dafür ist das legendäre 1970 gegründete Xerox Palo Alto Research Cen-



**Alte Meister, neue Taschen:** Jeff Koons mit einer von ihm entworfenen Rubens-„Masters“.

ter, das Tausende Wissenschaftler verschiedener Disziplinen und Künstler zusammenbrachte und als erster Innovationsinkubator bezeichnet werden kann.

Lösungen, wie die grafische Benutzeroberfläche, die Maus-gesteuerte Bedienung, das Ethernet, wurden hier erstmals entwickelt. Der Rest ist Geschichte – und wie wir wissen, hat ein gewisser Steve Jobs davon umfassend profitiert und auch selber in Bezug auf seine „Macintosh“-Entwicklung gesagt: „Was den ‚Mac‘ so groß machte, war auch, dass die Leute, die daran arbeiteten, Musiker und Dichter und Künstler und Zoologen und Historiker und dabei gleichzeitig auch die besten Computerwissenschaftler der Welt waren.“

Nirgendwo sonst zeigen die großen Unternehmer, die die Welt verändern, sie aus einem ganz anderen Blickwinkel betrachten und mit neuen schöpferischen Lösungen das Udenkbare möglich machen, eine so subversive, antikonservative, künstlerische Haltung wie im Silicon Valley.

Wäre Elon Musk nicht scherischer Unternehmer mit Hang zu exorbitanten Projekten und radikaler Kommunikation geworden, dann wäre er vielleicht ein Künstler und hätte gemeinsam mit Google an noch ganz anderen „Moonshot“-Projekten gearbeitet.

**Max Hollein** ist einer der angesehensten Kulturmanager der Welt. Als erfolgreichster Museumsdirektor Deutschlands hat er das Frankfurter Städel, die Schirn Kunsthalle und das Liebieghaus zu internationaler Geltung geführt. Seit Juni 2016 leitet er die Fine Arts Museums of San Francisco.



# Das ist tollkühn!

Sie trauen keinem über 30 – Modemacher im Jugendwahn setzen auf kindliche *Influencer*.



**Garantiert U 40:** Models auf der *Millennials*-Schau von Dolce & Gabbana.

**40 Jahre und älter?** Dann lesen Sie nicht weiter, Sie könnten sich ärgern. Wir, die über 40-Jährigen, sind zwar zahlenmäßig in der Mehrheit, spielen aber für die Modebranche keine Rolle. Sie interessiert sich nicht mehr für uns.

Gewiss, die Jugend wurde von der Modeindustrie schon immer gehuldigt, ja, angebetet, aber jetzt scheint ihre Heiligsprechung erreicht: Als in Mailand das Designer-Duo Dolce & Gabbana jüngst zu einer angeblich „geheimen“ *Millennials only*-Modenschau einlud unter den Schlag- und Schlüsselwörtern #DGMillennials und #DGSecretShow, *modelten* ausschließlich Kinder- und *Influencer*-Mannequins, und zwar 14 Stunden vor der eigentlichen Schau. Eindeutiger geohrfeigt wurde man als Ü 40 schon lange nicht mehr. Der Ausschluss der kaufkräftigsten Zielgruppe: Das ist tollkühn!

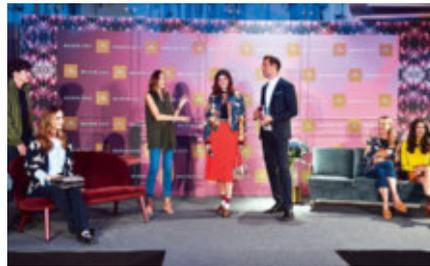
Mit kaum einem Problem setzt sich die Branche so intensiv auseinander als mit die Frage: Wie verjüngen wir uns, wie sprechen wir die *Millennials* an? Also jene sogenannte Generation Y der unter 30-jährigen *Internet Natives* mit ihren auf Lust und Genuss, nicht auf Besitz basierenden Lebensentwürfen, die so ganz anders ist als ihre Vorgängergeneration, die *Baby Boomer*, denen Luxus, prestigeträchtige Jobs und regionale Wurzeln wichtig waren.

„Panik ist ausgebrochen“, meint Vanessa Losch von der Agentur V-Communication, die Kunden wie Fendi, Longchamp und Piaget betreut. „Alle haben Angst, die junge Generation zu verpassen, und werfen hektisch ihre bekannten Kommunikationsmittel über Bord. Da werden dann Unsummen für einen schnellen *Post* bezahlt – der sich am Ende nicht rentiert, weil er die passende Zielgruppe nicht trifft.“ Ihren Kunden empfiehlt die Kommunikationsmanagerin eine sinn- und maßvolle, auf die Marke maßgeschneiderte Mischung aus klassischer Pressearbeit und Empfehlungsmarketing via Internet. „Eine gesunde Portion vom Alten. Was sich bewährt hat, ist niemals falsch!“

Aber taugt dies auch als Patentrezept? Eines ist gewiss, vieles wird zur Stunde probiert, manches verworfen. Weder hat die Direktübertragung von Modenschauen im Internet gezündet noch der kurzzeitige „*See Now, Buy Now*“-Hype, der schon wieder diskret in der Versenkung verschwunden ist.

Auch den Einzelhandel beschäftigt seit Langem das Problem: Wie sprechen wir junge Leute an, ohne die alten zu vergraulen? „Vollgestopfte Regale, Tische voller Waren, Textilberge, wie sie in vielen Läden noch zu finden sind, wirken spießig und abtörend“, sagt Angelika Schindler-Obenhaus, Vorstand der Katag AG in Bielefeld, des größten europäischen Modedienstleisters. Also: Warendichte reduzieren. Und: Grenzen abbauen. „In deut-

**Nur für Millennials:** Geheim, geheim – Dolce Vita & Gabbana luden nur junges Volk (u.) zur Modenschau.



**Hauptsache, jung:** „Vogue“-Veteranin Anna Wintour (o.), mit Promi-Sprösslingen, hatte eine Ausnahmegenehmigung.

**Altes Haus, junge Meinungsmacher:** Schau im Modegeschäft Konen.

**Generationenkonflikt:** Caroline de Maigret (u.l.) ist zu alt; kein Problem, findet Lily-Rose Depp (r.).



schen Modehäusern“, sagt die Managerin, „gibt es noch immer die soziodemografisch aufgebauten, strikt getrennten Abteilungen *Young Fashion*, *Modern Classic* oder *Best Ager* – als ob Frauen nicht eine *coole* Jeans kaufen und dann noch einen luxuriösen Mantel dazu. Das Schubladendenken muss aufhören.“

Und es hört auf: Vorreiter ist, wieder einmal, der Marktführer Zara, bei dem es keine altertümlichen Abteilungen mehr gibt, sortiert nach Alter oder Einkommen. Bei Zara hängt die Ware in einem großen Raum, und die Läden sind voll – mit Menschen jeden Alters. „Auch ältere Frauen wollen mit der Mode gehen“, sagt Angelika Schindler-Obenhaus.

Und wie lockt man Alte und Junge ins Modegeschäft? Natürlich mit inszenierten Ereignissen: Das Münchner Traditions- und Modehaus Konen etwa veranstaltet jede Saison eine Modenschau, bei der die herkömmlichen *Models* durch Jugend-Idole und sogenannte *Influencer*, also Meinungs- und Stimmungsführer aus dem Internet, ersetzt werden, wie Riccardo Simonetti oder Marie Nasemann. Über die Schau wird dann sowohl in der Presse berichtet als auch in wichtigen *Blogs*.

„Das ist nicht einfach ein saisonales Standardkonzept“, sagt Gabriele Castegnaro, Geschäftsleiterin von Konen. „Wir schauen genau hin, was es in der Mode zu sehen gibt, was in der kreativen Szene und der Kunst passiert. Dann versuchen

wir, das zugrunde liegende Lebensgefühl herauszufinden.“ Am oberen Ende des Preisspektrums, bei Chanel in Paris, heißt die sympathische Idee: Alle mitnehmen! In der berühmten ersten Reihe saßen (u.a.) Lily-Rose Depp, 18 Jahre, neben Caroline de Maigret, 42 Jahre, und Anna Wintour, *Sixtysomething*-„Vogue“-*Powerhouse*. „Es ist die *Story* von Müttern und Töchtern. Wir sind in der Lage, alle Generationen anzusprechen, das ist Teil unserer DNA“, sagt Chanel-Präsident Bruno Pavlovsky.

Lily-Rose Depp, Tochter von Vanessa Paradis und Johnny Depp, ist das aktuelle *Anzeigen-Model* für „No. 5 L’Eau“: Der Originalduft „Chanel No. 5“ ist zwar noch immer ein Verkaufschlager, aber er alterte ein bisschen mit seiner Kundschaft. „No. 5 L’Eau“ ist – wie Depp selbst – eine frische, junge Interpretation des bewährten Klassikers. Und Caroline de Maigret, die gefeierte Buchautorin (die Depps Mutter sein könnte), ist das aktuelle Gesicht der Anzeigenkampagne für die neue Handtaschen-Linie „Gabrielle“. Integration der Generationen: Wir schaffen das!

**Annette Weber** war acht Jahre lang Chefredakteurin der Modezeitschrift „Instyle“. Die elegante Münchnerin, eine Kultfigur der Szene, betreibt das *Blogazine* „Glam-o-Meter“ und ist Expertin in Sachen Luxus, *Glamour*, Stil.



## Nach London des Essens wegen

Neuengland.

Das im April eröffnete Hotel erinnert an die Restaurantkonzepte von Terence Conran im London der 90er-Jahre. Allerdings mit atemberaubenden Dimensionen: 320.000 renovierte Quadratmeter in einem historischen Bankgebäude in der Londoner City. Neun Restaurants und 15 Bars: edelitalienisch, authentisch-jüdisch, asiatisch-pazifisch. Erfunden von Nick Jones, der auch die „Soho Houses“ ersonnen hat.

**Rolls mit Gemüse, Red Snapper mit Kokosmilch, Wasser, 1 Glas Gavi di Gavi, für 1 Person: ca. 53 Euro. „Malibu Kitchen“ im „The Ned“, 27 Poultry, London.**

Altengland.

Viele Gäste sehen aus, als würden sie Bonham Carter oder wenigstens Nida-Rümelin heißen. Dazu lässiges Jungvolk und (*Paparazzi* am Eingang) einige *Celebrities*. Sie ordern „Jersey Pearls“ oder „Loch Ryan Natives“ von der glamourösen Austernbar, bestellen Klassiker, wie Seeteufel. Oder Modernes, wie Oktopus-Carpaccio mit Frühlingszwiebeln und Koriander. Das „Scott’s“ (1851 als Austernhandlung gegründet) ist ein Meeresfrüchte-Restaurant, wie man es in Deutschland nicht (mehr) findet.

**12 Austern, gebratener Kabeljau mit Linsen, Filet vom St. Petersfisch mit gerösteten Artischocken, 1 Flasche Meursault, für 2 Personen: ca. 257 Euro. „Scott’s“, 20 Mount Street, London.**

**Fred Baader**, einst landesweit gefeierter Werbemanager (Baader, Lang, Behnken), veröffentlichte 2013 sein erstes Kochbuch.



## Dank an die alten Griechen

Ein Wein, der lange braucht, bevor er getrunken werden kann.



**Viel Tannin:** Souverän gehalten von Säuredämmen feinsten Bauart.

**A**ls wahres Wunderland des Weins erweist sich dem Genusstinker stets aufs Neue Italien. Jetzt macht ein Wein aus einer fast vergessenen, uralten Edelrebe von sich reden: der Aglianico. Vor zweieinhalb Jahrtausenden ist sie von Griechen ins süditalienische Kampanien gebracht worden; seither wird sie hier, traditionell als Regionalwein, kultiviert – besonders erfolgreich rund um das malerische Städtchen Taurasi, eine gute Autostunde östlich von Neapel gelegen.

Eine moderne, betont elegante Version des Aglianico legen die Feudi di San Gregorio im nahen Sorbo Serpico mit ihrem Piano di Montevergine Taurasi vor. Die spät reifende Traube besitzt extrem viel Tannin, sodass der Wein lange braucht, bevor er getrunken werden kann.

Jetzt ist die 2011er Riserva auf dem Markt, ein dunkelrubinroter Wein von edler, straffer Statur, dessen *Bouquet* von Granatapfel, Sauerkirsche, Zimt, Heu und einer Spur Minze so verheißungsvoll in die Nase steigt, wie er Mund und Gaumen beglückend mit Aromen von dunklen Früchten, Brombeeren, Zedernholz und Tabak flutet – alles souverän gehalten von Säuredämmen feinsten Bauart.

Im langen Nachklang dieses auch von vulkanischem *Terroir* geprägten ungewöhnlichen Weins bleibt eine aparte, pudrig trockne Empfindung haften, die diskret nach dem nächsten Schluck verlangt. Verblüffend und großartig. Ich trank ihn jüngst zur Begleitung einer mittelschweren gereiften Havanna mit seidigem Rauch – für Weinpuristen, ich weiß es wohl, ein Sakrileg. Aber ein Genuss, an dem es nichts zu bereuen gab!

**2011 Piano di Montevergine Taurasi Riserva DOCG, Feudi di San Gregorio, Sorbo Serpico (AV). Für 37 Euro bei vicampo.de**

**Thomas Schröder** führte fast 20 Jahre lang als Chefredakteur das Magazin der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“. Heute leitet er „Fine – Das Weinmagazin“. Fraglich, ob irgendjemand im Land mehr vom Wein versteht als er.



# BILANZ

DAS DEUTSCHE WIRTSCHAFTSMAGAZIN

IMPRESSUM:

**BILANZ Deutschland**  
**Wirtschaftsmagazin GmbH,**  
**Axel-Springer-Platz 1, 20350 Hamburg**  
**Tel.: (040) 347 234 47**  
**Fax: (040) 347 234 50**  
**E-Mail: redaktion@bilanz.de**

HERAUSGEBER: **Dr. Arno Balzer**CHEFREDAKTEUR: **Klaus Boldt (v.i.S.d.P.)**TITELGESTALTUNG: **Jean-Remy von Matt**CHEFREPORTER: **Volker ter Haseborg**

REDAKTION: **Sophie Crocoll, Virginia Kirst,**  
**Stephan Knieps, Melanie Loos**

REDAKTIONSASSISTENZ: **Jacqueline Krause**

AUTOREN: **Fred Baader, Thomas Delekat,**  
**Michael Gatermann, Max Hollein, Dr. Wolfgang**  
**Kaden, Thomas Luther, Peter A. Neumayer,**  
**Elke Reinhold, Pierre-André Schmitt, Jürgen**  
**Schönstein, Thomas Schröder, Helge Timmer-**  
**berg, Annette Weber, Bernd Ziesemer, Holger**  
**Zschäpitz**

FREIE MITARBEIT: **Jasmin Doehl, Miriam**  
**Eichenlaub, Ronny Galczynski, Sandra Hassfeld,**  
**Klaus-Peter Lohmann, René Siegfried**

BERATUNG FOTOGRAFIE UND ILLUSTRATION:  
**Heidi Russbuelt**

GESCHÄFTSFÜHRER:

**Dr. Stephanie Caspar, Dr. Marius Schneider**

GESAMTANZEIGENLEITER:

**Kai Ehrensneider-Brinkmann (v.i.S.d.P.)**HERSTELLUNG: **Olaf Hopf**DRUCK: **Leykam Druck GmbH & Co. KG, Neudörfel**

BILANZ erscheint als Beilage der WELT am letzten Freitag im Monat und danach im ausgewählten Zeitschriftenhandel. Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 3 für BILANZ Deutschland, gültig ab 1.1.2016. Unsere Standards der Transparenz und der journalistischen Unabhängigkeit finden Sie unter: [www.axelspringer.de/unabhaengigkeit](http://www.axelspringer.de/unabhaengigkeit). Die Rechte für die Nutzung von Artikeln für elektronische Pressespiegel erhalten Sie über die PMG Presse-Monitor GmbH, Tel.: (030) 284930 oder [www.pressemonitor.de](http://www.pressemonitor.de)

EINZELHEFT-BESTELLUNGEN:

**Leserservice Bilanz, 20583 Hamburg**  
**E-Mail: kundenservice@bilanz.de,**  
**Tel.: (0800) 8886630**

ABONNEMENT:

**Abonnenten-Service Bilanz,**  
**Postfach 100331, 20002 Hamburg,**  
**E-Mail: bilanz@dpv.de**  
**Tel.: +49 (0)40 46860-5129,**  
**Jahresabonnement 49,00 Euro**  
**(Ausland zzgl. Portokosten)**

E-PAPER ERHÄLTICH UNTER:

**[www.lesershop24.de](http://www.lesershop24.de) und [www.ikiosk.de](http://www.ikiosk.de)**

<b>A</b>	
Abgeltungsteuer	24
Adelholzer Alpenquellen	32
Adidas	63
Alibaba	65
Amazon	45, 64
Apple	65, 68, 86
Audemars, Jasmine	89
Audemars, Olivier	76
Audemars Piguet	72, 76
<b>B</b>	
Babin, Jean-Christophe	75
Barkow, Frank	29
Barkow Leibinger	28
Barmherzige Schwestern	32
Bennahmias, Henry-	
François	89
Bentz, Jero	36
Bentz, Stephan	37
Berkshire Hathaway	62
Bestian, Jürgen	89
Birken, Alexander	44
Biver, Jean-Claude	86
Blackberry	68
BMW	25
Boeing	56, 69
Boom Technology	52
Branson, Richard	53
Brüggemann, Daniel	61
Buffett, Warren	62
Byriel, Anders	93
<b>C</b>	
Castagnaro, Gabriele	95
Chopard	83
Conrad, Christian A.	25
Cook, Tim	86
Cronenberg, Carl-Julius	23
<b>D</b>	
Dassler, Britta	22
Delecate, Ute	78
de Maigret, Caroline	95
Depp, Lily-Rose	95
Dercksen, Herbert	80
Deutsche Bank	62
Diamondtech	60
Dick, Rosa Maria	32
Dong, Li	61
Dordet, Laurent	75

<b>E</b>	
Eller, Elke	34
<b>F</b>	
FDP	20
Feldmann, Holger	39
Feudi di San Gregorio	96
Frédérique Constant	88
<b>G</b>	
Gruosi, Fawaz	89
<b>H</b>	
Hotel Tucholsky	90
Houben, Richard	23
Hyperloop One	55
<b>I</b>	
Immobilienblase	68
in der Beek, Olaf	23
<b>J</b>	
Jindong Capital	60
<b>K</b>	
Kellerhals, Erich	16
Kemmerich, Thomas	23
Koch, Lothar	63
Koch, Olaf	14
Konen	95
Koons, Jeff	93
Krall, Joshua	57
Kullmann, Christian	63
Kvadrat	92
<b>L</b>	
Leibinger, Regine	28
Lindenberg, Johann C.	50
Lindner, Christian	21
Lockheed Martin	56, 69
Losch, Vanessa	94
Louis Vuitton	75, 93
Lubinski, Thorsten	60
Lufthansa	69
Lupo, Fabienne	75
LVMH	86
<b>M</b>	
Media-Saturn	16
Melitta	36
Metro	14
Millennials	94
Mille, Richard	70

Montblanc	75
Musk, Elon	64, 93
<b>O</b>	
Ostermann, Marie-	
Christine	21
Otto Group	46
Otto, Michael	46
<b>P</b>	
Pavlovsky, Bruno	95
Paypal	64
Puma	51
<b>R</b>	
Richard Mille	72
Riedel, Christiane	98
Rolex	86
<b>S</b>	
Scheufele, Caroline	85
Scheufele, Karl-Friedrich	82
Schindler-Obenhaus,	
Angelika	94
Scholl, Blake	52
Schulz, Jimmy	22
Smartwatches	86
Stas, Peter und Aletta	88
Strohmayr, Andreas	56
Stühmeier, Volker	37
<b>T</b>	
Tag Heuer	88
Tui	34
Tutima	78
<b>U</b>	
Unilever	50
<b>V</b>	
van Halewijn, Pieter	40
Viessmann, Maximilian	48
Virgin Galactic	54
<b>W</b>	
Wearables	89
Werbeblocker	35
Wintour, Anna	95
Woitschätzke, Hans	51
<b>Z</b>	
Zentrum für Kunst und	
Medien	98
Zuhorn, Marcus	63
Zumtobel	93

Usw.

## Christiane Riedel

Die 55-Jährige ist Karlsruherin durch und durch: Dort wurde sie geboren, dort hat sie einen Teil ihres Studiums der Kunst-, Baugeschichte und Literatur absolviert (den anderen in Hamburg). Seit 15 Jahren ist sie zurück in ihrer Heimat und führt die Geschäfte des Zentrums für Kunst und Medien. Durch das ZKM, sagt sie, sei Karlsruhe internationaler geworden und werde auch im Ausland viel stärker wahrgenommen.



ILLUSTRATION: SILKE BACHMANN/DIE ILLUSTRATOREN

„Es ist nichts so schlimm, dass es nicht auch für etwas gut ist.“

**1. Anzugjacke:** Comptoir des Cottonniers, 225 Euro. **2. Buntstifte:** „Chefin“ von Räder, „für wichtige Dinge“, 1,99 Euro. **3. Füller:** „Safari Yellow“ von Lamy, „für wirklich wichtige Dinge“, 17,90 Euro. **4. Mercedes-Benz:** „W123 C“, Bj. 1984, je nach Zustand. **5. Kette:** „Penne“, Geschenk einer Freundin. **6. Brantwein:**

„Calva Enzkreis“ von Wilfried Walther aus Königsbach, auf Anfrage. **7. Tasche:** aus Ausstellungsbannern, im ZKM-Laden, 15 Euro. **8. „Neue Zürcher Zeitung“:** ab 2,90 Euro. **9. Bürohocker:** „Tête-à-Tête“ von Family Tree Shop, je 147 Euro. **10. Film:** „Der Mann, der vom Himmel fiel“ von Nicolas Roeg, DVD ab 7,99 Euro.

impulse-zahlt-sich-aus.de

35 673 €



Ich setze  
**35 673 €**  
mehr um.

*Lars Engelhardt, der in Chemnitz Federn für die Industrie herstellt, lernte bei einem impulse-Netzwerk-treffen den Inhaber eines Familienunternehmens kennen. Der Kontakt zahlte sich aus: Die Engelhardt Federnfabrik ist seitdem Lieferant der Firma.*

**impulse**

# NOMOS GLASHÜTTE



## At Work

Neue Uhren aus Glashütte: flach unter der Manschette, höchst präzise für den Job, für Männer, die leidenschaftlich auch bei der Arbeit sind. Motor dieser Uhren ist das aufsehenerregende NOMOS-Automatikwerk DUW 3001 – von Hand in Deutschland gefertigt, vor Ort mit Hightech auf höchste Leistung getrimmt. Metro neomatik silvercut und weitere Modelle gibt es jetzt im besten Fachhandel und hier: [nomos-store.com](http://nomos-store.com), [nomos-glashuette.com](http://nomos-glashuette.com)