

WIRTSCHAFT AUS ERSTER HAND

12/2018 DE 9,00 EUR

manager

magazin

Toyota

Sauber ohne
Elektro-Hype

S.Oliver

Das wilde
Regime des
Bernd Freier

BANKSTER

Wer hinter
der Tech-
Blase steckt



DIE ROTE MACHT

Kapitalismus verkehrt – wie die IG Metall Unternehmen
und Industriepolitik dominiert

Preis: EUR 9,00, Restpreis EUR 10,00, Frankreich
EUR 10,00, Griechenland EUR 11,00, Italien EUR
10,00, Österreich EUR 9,00, Polen 21,50, Portugal
EUR 10,00, Schweiz sfr. 14,70, Spanien EUR 10,00,
Spanien/Westbank EUR 11,00, Ungarn Hf. 2450,00
12 190663 409008



PRIUS INTER PARES
Toyotas Wette auf
den Hybrid Seite 56

TITEL

- 92 **IG METALL** Während die Politik und viele Unternehmen lavieren, wälzen die Arbeiterführer ganze Branchen um. Die Geschichte einer Landnahme.
- 95 Batteriefabriken – ein Lehrstück roter Lobbymacht.

NAMEN UND NACHRICHTEN

- 18 **LUFTHANSA** Gleich zwei Wackelkandidaten im Vorstand.
- 20 **VAPIANO** Die Eigner spielen den Rückzug von der Börse durch.
- 21 **FRIEDRICH MERZ** Der CDU-Mann dilettiert als Airport-Aufseher.
- 22 **DAIMLER** Investorenaufruf gegen CEO Zetsche.
- 23 **UMSTEIGERIN** Warsteiner-Chefin Cama zieht es nach Hamburg.
- 24 **DRAHTZIEHERIN** Liane Buchholz will gern Sparkassenpräsidentin werden.
- 26 **GLOBAL FASHION GROUP** Oliver Samwer treibt die Gruppe an die Börse.
- 27 **FLIXTRAIN** Die Gründer zerren die Bahn erneut vor Gericht.
- 30 **AUSSTEIGER** Multiaufsichtsrat Keitel muss Voith verlassen.
- 30 **OSRAM** Joe Kaeser stieg rechtzeitig aus.
- 32 **DEUTSCHE BANK** Ex-Vorstand Stefan Krause über die wahren Schuldigen für die Misere.
- 34 **EINSTEIGER** Wolfgang Reitzle investiert in Managerbäuche.
- 35 **HSB NORDBANK** Die Radikalkur der Finanzinvestoren.
- 36 **ERGO** Konzernchef Rieß verliert noch mehr Topleute.

38

Aus „Anshu's Army“
in den Vision Fund:
Ex-Deutsche Banker
Rajeev Misra



92

Happy Metal:
Gewerkschaftsboss
Jörg Hofmann



70

Luxusleben: Billig-
flieger Michael
O'Leary mit Ehefrau

- 36 **OTTOBOCK** Warum CEO Oliver Scheel nach nur zehn Monaten Firma und Fürst verließ.
- 37 **DIE ÖKONOMIE DER ...** Entwicklungshilfe.

UNTERNEHMEN

- 38 **VISION FUND** Der größte Techfonds der Welt pumpt Start-ups auf irre Milliardenwerte hoch.
- 48 **ACHTEN SIE AUF ...** Stefan De Loecker, den neuen Beiersdorf-CEO.
- 50 **BERND FREIER** Der Unternehmer hat mit S.Oliver einen Milliardenkonzern geschaffen. Jetzt weiß er nicht mehr weiter.
- 56 **TOYOTA** Die Autoindustrie berauscht sich am Elektroantrieb. Die Japaner haben eine andere Idee.
- 62 **GENERAL ELECTRIC** Der neue CEO Culp ist die letzte Hoffnung der Industrie-Ikone.
- 69 **FÜHRUNGSZEUGNIS** Deutschlands Forscher sind von gestern, findet Thomas Sattelberger.
- 70 **RYANAIR** Chefpilot Michael O'Leary will kein Clown mehr sein – Porträt eines überaus anpassungsfähigen Mannes.
- 78 **ESSAY** Burkhard Schwenker fordert weniger Agilität und mehr Strategie.
- 80 **CITIGROUP** CEO Michael Corbat über das Comeback der Wall Street und die Deutsche Bank.

SPEZIAL MITTELSTAND: RICHTIG MANAGEN

- 84 **VIEBROCKHAUS** Massivhäuser wie vom Fließband – eine Lehre in Effizienz.
- 88 **FRAGEBOGEN** Drogeriekönig Dirk Roßmann mag's bodenständig.
- 90 **KOLUMNE** Klaus Schweinsberg fordert mehr Ehrlichkeit. ➔

EINSTEIGER



Wolfgang Reitzle investiert in Intuition.

Bei der kürzlich gelungenen Multimilliarden-Fusion seiner Linde Group mit dem US-Konzern Praxair hatte Aufsichtsratschef **Wolfgang Reitzle** (69) gleich ein gutes Bauchgefühl. Vernünftig fand er den Deal sowieso (Weltmarktführer! Synergien!). Aber eine private Investition legt nahe, was Reitzle für den entscheidenden Faktor im Managerleben hält: Er ist als Gesellschafter bei Eigenland eingestiegen, einer Beratungsfirma aus Haltern am See, die Managementprobleme spielerisch lösen will. Ob große Strategiefragen oder optimale Lieferketten: Eigenland-Berater lesen ihren Kunden kurze Statements vor („Wir können unsere Zielgruppe genau lokalisieren“), die müssen dann schnell und ehrlich antworten; so sollen Intuition und Kreativität herausgekitzelt werden.

Die Macher setzen darauf, dass in Zeiten von Big Data das Bauchgefühl eine Renaissance erlebt. Die Deutsche Telekom, die Postbank oder Edeka haben Eigenland bereits eingesetzt. Und vielleicht bringt der neue Gesellschafter ja weitere Kunden. Reitzle ist bestens vernetzt, etwa als Aufsichtsratschef des Autozulieferers Continental und als Kontrolleur des Medienkonzerns Axel Springer. Eigenland will er nun „mit seiner Erfahrung“ helfen, die „Idee erfolgreich zu verbreiten und weiterzuentwickeln“. Läuft alles wie geplant, gewinnen alle: Die Kunden werden schlauer, die Gesellschafter reicher. **Christoph Neßhöver**

Das ist ein Irrglaube, ...
... der aber auch von vielen ihrer Ex-Kollegen verbreitet wird.

Das macht ihn nicht richtiger. Auch die Deutsche Bank hat ihre Bilanz bereinigt; es hat nur ein paar Jahre länger gedauert als bei der Konkurrenz. Das ist ein beliebtes Spiel: überhöhte Abschreibungen nutzen, um danach über Zuschreibungen eine schnelle Erholung der Ergebnislage darzustellen. Staatskapital ermöglichte genau dies. Wir sind den Weg bewusst nicht gegangen.

Warum geht es dann den großen Banken zum Beispiel in den USA und der Schweiz so viel besser?

Vor allem haben sie starke Heimatmärkte oder, wie in der Schweiz, hochprofitable Vermögensverwaltungen. Deutschen Banken fehlt dieses Fundament. Die ungleiche Konkurrenz der Sparkassen und der genossenschaftlichen Volksbanken ist so stark, dass sich in Deutschland nicht genug verdienen lässt.

Das klingt, als sei der Niedergang der Deutschen Bank systemimmanent, und als ob Sie den Vorstand freisprechen wollten.

Ganz sicher nicht. Die Deutsche Bank hat im Inland enorme Stärken. Nur: Was nützt das, wenn man das Auslandsgeschäft fast aufgibt? Gemessen an ihrer Bedeutung bräuhete die deutsche Wirtschaft zwei oder drei global agierende Banken, die sie an den Kapitalmärkten der USA oder in einem Wachstumsmarkt wie China effektiv unterstützen.

In Frankfurt wird immer wieder über die Fusion von Deutscher

RISIKO-TRÄGER



DAUERLÄUFER
Josef Ackermann war von 2002 bis 2012 CEO, ...



... STARHÄNDLER
Anshu Jain hielt sich drei Jahre ganz oben, und ...



... CHEFAUFSEHER
Paul Achleitner ringt seit 2012 um die richtige Strategie.

Bank und Commerzbank diskutiert. Gäbe es diese starke deutsche Bank dann wieder?

Aus zwei Fußlähmen wird doch kein Gesunder. Die Kulturen der beiden Banken sind komplett unterschiedlich. Eine solche Fusion würde zunächst zu einem Machtgerangel führen und das Geschäft vielleicht sogar für Jahre lähmen. Das bringt wenig. **Und im Ausland blieben die Deutschen schwach?**

Dort sind beide aktuell nicht wettbewerbsfähig genug. Sie müssen im Ausland wieder stärker werden. Ansonsten werden die deutschen Unternehmen sie nicht mehr an ihren großen internationalen Transaktionen beteiligen. Und wenn das nicht gelingt, wird die Deutsche Bank wahrscheinlich nie wieder einen angemessenen Börsenwert erzielen.

Der Hedgefonds Hudson sieht die Lage optimistischer. Hudson ist mit gut 3 Prozent bei der Deutschen Bank eingestiegen, lobt die Führung und sagt, das Institut sei missverstanden und unterbewertet. Ein Fall von Realitätsverweigerung?

Ich kenne Hudson nicht; vielleicht wissen die Fondsmanager mehr als ich. Und eins ist klar: Der Kurs der Deutschen Bank ist im Vergleich zum Buchwert so niedrig, dass es mit den richtigen Entscheidungen gelingen sollte, den Aktienkurs in die Höhe zu treiben. Diese Situation lädt Aktivisten geradezu ein.

Und wenn ein Aktivist einsteigt, ...
... wird er sich zuerst überlegen, welche Strategie die Bank benötigt; und dann, ob und wie er das Personal verändern muss.

Vorstandswechsel hat es viele gegeben in den vergangenen Jahren; gebracht haben sie nicht viel. Wie sehr ist ein Führungsposten bei der Deutschen Bank zum Reputationsrisiko geworden?

Für mich hat es damals schon eine Last bedeutet, insbesondere in der ersten Zeit nach dem Ausscheiden. Man gilt ein wenig als Bad Banker, und man gilt vor allem als jemand, der nicht besonders erfolgreich war. Es war ein bisschen so, als reite ein guter Reiter ein krankes Pferd. **■**

NUTZLOSE VORSTANDSWECHSEL

Aktienkurs der Deutschen Bank, in Euro



Quelle: Thomson Reuters Datastream

Grafik: manager magazin

Das Interview führten die mm-Redakteure Michael Freitag und Katharina Slodczyk.