

St. Gallen Business Review

Early 2024

Trigema – Pläne der nachfolgenden Generation in der Unternehmensführung

Bonita und Wolfgang Grupp, Trigema-Leitung

Zwischen Diplomatie und Konflikt: Ein Gespräch mit dem israelischen Botschafter in Deutschland

Ron Prosor, Israelischer Botschafter in Deutschland

Vom Hobby zum Unternehmen: Über OMR und die Zukunft der Digitalbranche

Philipp Westermeyer, Gründer von OMR



Rising



Join the Group.



Je größer
das Problem,
desto größer
dein Impact.

Beyond is
where we begin.



Editorial

Geschätzte Leserinnen und Leser,

die Welt sieht sich derzeit vielen Herausforderungen gegenübergestellt, welche einen starken gesellschaftlichen Zusammenhalt und innovative Lösungsansätze erfordern.

Mit dieser Ausgabe wollen wir aufstrebende Themen der letzten Jahre und der Zukunft vereinen und aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten.

Neben dem Aufstreben neuer Technologien wie Künstlicher Intelligenz und dem immer weiter steigenden Umweltbewusstsein der Gesellschaft ist leider auch das Thema Krieg allgegenwärtig geworden. Wir haben mit inspirierenden Menschen aus unterschiedlichen Bereichen gesprochen und viel über ihren individuellen Umgang mit aktuellen Herausforderungen erfahren.

Hierzu haben wir unter anderem mit Wolfgang und Bonita Grupp, den Nachfolgern des Traditionsunternehmens Trigema, über die Attraktivität des Standortes Deutschland für produzierende Unternehmen gesprochen, von Pascal Bieri, dem Gründer von planted, Spannendes zur Revolution der fleischlosen Ernährung erfahren und mit Ron Prosor, dem israelischen Botschafter in Deutschland über seine Einschätzung zum Nahostkonflikt und zur Verantwortung Deutschlands gesprochen. Daneben finden Sie in dieser Ausgabe noch zahlreiche spannende Artikel, welche auf derzeit relevante und „rising“ Themen aufmerksam machen und Ihnen hoffentlich einige Denkanstösse mit auf den Weg geben. Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

Herzliche Grüße,
Lucy Kemmler



J. Rethmann

Justus Rethmann

T. Monheim

Till Monheim

H. Thulfauf

Henry Thulfauf

K. Bergien

Konrad Bergien

L. Kemmler

Lucy Kemmler

O. Engels

Oscar Engels

Zwischen Diplomatie und Konflikt: Ein Gespräch mit dem israelischen Botschafter in Deutschland	7
Ron Prosor , Israelischer Botschafter in Deutschland	
Vom Hobby zum Unternehmen: Über OMR und die Zukunft der Digitalbranche	13
Philipp Westermeyer , Gründer von OMR	
Trigema – Pläne der nachfolgenden Generation in der Unternehmensführung	16
Bonita und Wolfgang Grupp , Trigema-Leitung	
Landkrieg in Europa: Ein Gespräch mit dem CEO von Europas grösstem Panzerhersteller KNDS über den Ukrainekrieg und die deutsche Aufrüstung	23
Frank Haun , CEO von KNDS	
Gehaltstransparenz in Deutschland und aktuelle Entwicklungen auf dem Jobmarkt	28
Nina Zimmermann , CEO bei kununu	
Warum sich junge Führungskräfte in die Debatte um unsere Zukunft einmischen sollten	34
Harald Christ , Deutscher Unternehmer und Politiker	

**Über den Wandel der Parteistrukturen und
Young Professionals in der Politik** 39

Caroline Weimann, Gründerin von JoinPolitics

**Sustainable Finance:
Das Zukunftsprojekt der Deutschen Bahn** 44

Dr. Kai Brücknerhoff, Senior Adviser (Sustainable Finance) bei der Deutschen Bahn

**Über die kulturelle Verwurzelung von Essen – wie
Planted fleischlose Ernährung revolutionieren will** 50

Pascal Bieri, Mitgründer von Planted

**Ein Einblick in Start-up-Welt und die
Zukunft der Technologie** 59

Andreas Brenner, Mitgründer und CEO der Jua.ai AG

**Direct to Consumer:
Nachhaltigkeit statt Fast Fashion** 65

Moritz Offeney, Gründer von Etiql



Ron Prosor im Interview

Zwischen Diplomatie und Konflikt:
Ein Gespräch mit dem israelischen
Botschafter in Deutschland

Herr Prosor, wir möchten gerne unser tiefstes Bedauern für die schrecklichen Geschehnisse in Israel ausdrücken. Waren Sie nach den Anschlägen vom 7. Oktober bereits in Israel zugegen?

Ja, ich war seitdem bereits dreimal in Israel und habe die Auswirkungen der Massaker mit meinen eigenen Augen gesehen. Ich war in einem Kibbuz in der Region in der Nähe des Gazastreifens. Die Geschehnisse mit eigenen Augen zu sehen ist schrecklich und es wird klar, dass diese Ereignisse eine Zäsur darstellen. Die Brutalität dieser Tat beeinflusst ganz Israel. Da Israel nicht sehr gross ist, ist jeder betroffen – entweder die Familie oder Angehörige von Freunden. Das Ausmass hat mich sehr getroffen. Leid wurde einfachen Zivilisten angetan. Eine befreundete Familie von mir mit einem kleinen Kind wurde von den Hamas getötet. Die Hamas-Terroristen machen bei ihren Opfern keinen Unterschied. Barbarisch ist für mich zu mild für das Ausmass dieser Taten.

Inwiefern hat der Anschlag Ihren Alltag als israelischer Botschafter in Deutschland verändert?

Hoffentlich hat der Anschlag nicht nur uns, sondern auch die Deutschen und Europäer verändert, weil alle demokratischen Länder davon betroffen sind. Es weist vor allem auf die Tatsache hin, dass man diese feindselige Ideologie jahrelang verharmlost hat. Es wurde zugelassen, dass in Demonstrationen durch Aussagen wie «From the river to the sea» die Auslöschung des israelischen Volkes gefordert wurde. Die Anhänger dieser Bewegung gehen nicht nur für die Auslöschung des israelischen Staates auf die Strasse, sondern sie beteuern, dass sie jede Jüdin und jeden Juden umbringen wollen. Dieses Kettengerassel wurde viel zu lange in Europa zugelassen und die Massaker zeigen, dass sie ihre Worte in Taten umsetzen. Dabei ist zu bedenken, dass wir Juden und Israelis von solchen Taten als Erste betroffen sind. Wenn demokratische Staaten diese Ideologie in Europa zulassen, dann werden sie morgen weinen.

Was ist ihre Meinung zur Enthaltung Deutschlands bei der UN-Resolution vom 30. Oktober bezüglich des Israel-Gaza Konflikts, in welcher der Terror der Hamas nicht klar verurteilt wird?

Jahrelang schon lässt das deutsche Abstimmungsverhalten bei der UN viel zu wünschen übrig. Ich bedauere, dass es schon lange Dämonisierungen und Delegitimationen gegenüber dem Staat Israel in UN-Gremien gibt. Diese kleinen, aber wiederkehrenden Attacken höhnen die Souveränität Israels auf Dauer aus. Es ist doch unglaublich, dass in der jüngsten UN-Resolution die Terrororganisation Hamas nicht einmal als Verantwortliche für das von ihnen verrichtete Massaker benannt wird. Genau deshalb hätte ich eine stärkere Kritik von Deutschland gefordert. Zudem enthält die Resolution keine Forderung zur Freilassung der Geiseln und es wurde nicht erwähnt, dass Israel das Recht und die Pflicht hat, sich selbst zu verteidigen. Diese drei Aspekte wurden nicht erwähnt, daher empfinde ich die Enthaltung Deutschlands als besonders enttäuschend. Dies widerspricht zudem der sehr wichtigen Unterstützung Israels durch Deutschland, allen voran durch Bundeskanzler Olaf Scholz. Ich hoffe, dass in Zukunft auf Worte mehr Taten folgen.

Der ideologische Kampf zwischen Unterstützern der Palästinenser einerseits und Israel andererseits wird mittlerweile auch in Deutschland öffentlich ausgetragen. Wie

beurteilen Sie die Rolle der Islamverbände in Deutschland mit Hinblick auf diesen Konflikt?

Die Rolle der Islamverbände ist beschämend. Diejenigen, die solche Massaker nicht verurteilen, sind nicht unsere Freunde, nicht die Freunde der Demokratie, und vor allem keine Ansprechpartner in der Zukunft. Die abnormalen Zustände, die so weit reichen, dass Synagogen und andere jüdische Einrichtungen zurzeit in Deutschland geschützt werden müssen, werden hier als Normalität angesehen. Für mich ist das nicht normal und das muss auch allen bewusst sein. Es kann nicht sein, dass auf deutschen Strassen das Existenzrecht des Staates Israel negiert wird, palästinische Flaggen auf deutschen Denkmälern gehisst werden, und in Essen die Einführung des Kalifats ausgerufen wird. Dass Molotov-Cocktails im Jahr 2023 auf Synagogen in Deutschland geworfen werden und Davidsterne auf Häuser gesprüht werden, in denen Juden wohnen, sprengt die Grenzen der freien Meinungsäusserung. Wenn dagegen heute nicht vorgegangen wird, dann wird Deutschland morgen weinen.

Also muss Ihrer Meinung nach mehr dagegen getan werden?

Gegen israelfeindliche und antisemitische Ausschreitungen und Institutionen müssen die deutschen Behörden schneller vorgehen. Das von Bundesinnenministerin Nancy Faeser ausgesprochene Verbot von Samidoun und der Hamas ist ein positives Beispiel hierfür. Es ist auch gut, dass mittlerweile die Finanzierung von palästinensischen Einrichtungen hinterfragt wird. Es kann nicht sein, dass UNRWA-Schulen unterstützt werden, die gegen Israel hetzen und in deren Schulbüchern die palästinensische Terroristin Dalal Al-Mughrabi als Heldin gefeiert wird. Sie war an einem Terroranschlag beteiligt, bei dem 38 Israelis, davon 13 Kinder, getötet wurden. Es darf nicht sein, dass palästinensische Kinder zu solchen Persönlichkeiten aufschauen. Deshalb muss man genau kontrollieren, wohin Entwicklungshilfegelder fließen. (Anmerkung: Nach dem 7. Oktober hat die Bundesregierung ihr gesamtes Engagement für die palästinensischen Gebiete auf den Prüfstand gestellt. Als erstes Teilergebnis hat Deutschland nach Gesprächen mit Israel und anderen Partnern im November Gelder an Hilfsorganisationen freigegeben und teilweise aufgestockt.)

Wie würden Sie auf internationale Befürworter eines sofortigen Waffenstillstands reagieren?

Erstmal möchte ich Sie daran erinnern, dass es einen Waffenstillstand zwischen Israel und der Hamas gab, und dieser ohne israelische Provokation von der Hamas gebrochen wurde. Ein Waffenstillstand wird nur zustande kommen, wenn wir die Geiseln nach Hause gebracht haben. Hierzu möchte ich auch anmerken, dass wir gegenwärtig nichts über den gesundheitlichen Zustand und die Versorgung der Geiseln, unter denen sich viele Babies und Kinder befinden, wissen. Dazu kommt, dass die Hamas ihre eigene Bevölkerung als Schutzschild missbraucht.

Wie genau stehen Sie zu Stimmen innerhalb Israels, die den Einmarsch der Armee kritisieren?

Israel ist ein demokratischer Staat und dementsprechend herrscht bei uns auch das Recht zur freien Meinungsäusserung, was zu hitzigen Debatten führen kann. Natürlich gibt es auch Personen, die die Regierung kritisieren. Dennoch ist klar zu spüren, dass sich die Bevölkerung – trotz der hitzigen Proteste über die Justizreform während den vergangenen Mona-

ten- einig ist, dass die Führung und die Infrastruktur der Hamas unbedingt zerstört werden müssen, damit der Staat Israel weiterleben kann.

Welche weiteren Paradigmen haben sich seit dem Anschlag verändert?

Zunächst ist es wichtig, sich an das Grundversprechen des Staates Israel zu erinnern – auch in Deutschland. Der Staat Israel wurde 1948 gegründet, um Massaker an Juden zu verhindern und ihnen eine Heimat zu geben, in der sie sicher sind. Der 7. Oktober hat uns gezeigt, dass wir dieses Grundversprechen gegenwärtig nicht erfüllen können. Das Verbrennen von Jüdinnen und Juden im eigenen Haus, die Hinrichtung von Frauen und Kindern und die Enthauptung von Babies sind Verbrechen, die uns die fehlende Menschlichkeit der Barbaren aus dem Gazastreifen vor Augen geführt haben und uns daran erinnern haben, dass wir diese Terrororganisation auslöschen müssen, wenn wir in dieser Region etwas Neues aufbauen wollen.

Nun versuchen sie, ihre Ideologie auch nach Europa zu tragen. In sogenannten Protestmärschen haben wir gesehen, dass diese Ideologie hier angekommen ist. Ich hoffe inständig, dass Israel und Europa sich dem gemeinsam mit aller Entschiedenheit entgegenstellen.

Überhaupt verstehe ich die aktuelle Kritik an Israel nicht. Welches Land würde sich nach einem Massaker eines solchen Ausmasses nicht selbst verteidigen? Darüber hinaus haben wir in der Vergangenheit versucht, den Palästinensern eine Perspektive zu geben, zum Beispiel durch die Ausstellung von Arbeitserlaubnissen. Dieser eingeschlagene Weg des Friedens wurde

«Überhaupt verstehe ich die aktuelle Kritik an Israel nicht. Welches Land würde sich nach einem Massaker eines solchen Ausmasses nicht selbst verteidigen?»

jedoch auch von der palästinensischen Zivilbevölkerung untergraben. Zum Beispiel haben einige der palästinensischen Arbeiter in israelischen Kibbuzim in der Nähe des Gazastreifens Zeichnungen mit Häusergrundrissen und Positionen von Sicherheitsräumen, sowie detaillierte Informationen über ganze Familien und Gemeinden an die Hamas weitergegeben. Dadurch wussten die Hamas-Terroristen genau, wo sie hingehen müssen, um grösstmöglichen Schaden anzurichten.

Diese Verflechtung macht eine klare Trennung zwischen der Hamas und der Zivilbevölkerung unmöglich. Die Hamas wurde 2006 von der Zivilbevölkerung gewählt und viele Palästinenser sind weiterhin ideologische Unterstützer der Terrororganisation. Dennoch handelt die Hamas entgegen dem eigentlichen Interesse der Zivilbevölkerung, indem diese beispielsweise beschos-



Foto: Mohammed Ibrahim/ Unsplash

«Jeder sollte eigenständig in der Lage sein, selbstständig zu denken und Quellen von Nachrichten zu hinterfragen. Überhaupt...

sen wird, sodass sie nicht in den Süden des Gazastreifens fliehen kann. Ferner gefährdet die Hamas durch die Nutzung von Krankenhäusern als Kommandozentralen, die Positionierung von Raketen in Schulen, oder durch das Beschlagnehmen von humanitären Lieferungen die eigene Zivilbevölkerung.

Mit welchen weiterführenden Absichten operiert Israel im Gazastreifen? Anders gefragt: Ist dieser Krieg gegen die Hamas überhaupt zu gewinnen?

Die Ideologie wird in den Köpfen der Einwohner des Gazastreifens fest verankert bleiben. Genau deshalb wollen wir die Infrastruktur der Hamas zerstören, um ihnen die Möglichkeit zu nehmen, ihre mörderischen Ideen in die Tat umzusetzen. Wir wollen die Führung und die Strukturen der Hamas vollständig beseitigen. Während wir hier sprechen, werden Raketen von der Hamas auf Israel abgeschossen. Deshalb haben wir keine andere Wahl, als die Hamas zu beseitigen, um in Freiheit und Sicherheit leben zu können.

Wie beurteilen Sie die militärische Situation im Gazastreifen?

Erstmal möchte ich klarstellen, dass ich mich nicht als Militärexperte sehe. Dennoch glaube ich, dass unsere Armee langsamer vorgeht, als sie es könnte, sodass wir sicherstellen, dass ausschließlich die Hamas und nicht die Zivilbevölkerung getroffen wird. Darüber hinaus möchte ich betonen, dass man der Berichterstattung der Hamas nicht trauen kann. Die Hamas ist keine Quelle. Die Hamas lügt und verdreht die Wahrheit nach Belieben.

Was tun Sie konkret, um in Deutschland gegen antisemitische Aktionen vorzugehen?

Als Botschafter des Staates Israel in Deutschland ist das nicht meine Aufgabe, sondern die der deutschen Behörden. Aber natürlich besorgt mich der Antisemitismus- ganz gleich ob er aus dem linken oder rechten Parteienspektrum oder aus der muslimischen Community kommt. Wir alle sollten besorgt sein! Ich vertraue darauf, dass die zuständigen Stellen und die Strafverfolgungsbehörden wachsam sind. Auf den Strassen Berlins sind sehr viele angebliche pro-palästinensische Demonstranten zu sehen. In Wahrheit sind es aber anti-jüdische, anti-israelische und anti-demokratische Demonstrationen. Damit sich die Aufhetzungen nicht weiter fortsetzen, muss gehandelt werden. Deshalb habe ich mich vor sechs Monaten mit dem Bürgermeister Neuköllns getroffen, um zu besprechen, wie das am besten geschehen kann.

Befürchten Sie eine Ausweitung des Konfliktes?

Ich denke, dass Israel dem amerikanischen Präsidenten danken muss, dass Israel bis jetzt noch kein Krieg an einer zweiten Front, namentlich gegen die Hisbollah, führen muss. Dennoch sieht man, wie die Hisbollah Israel tagtäglich mit Raketen beschiesst um Zivilisten zu töten. Es ist zu erkennen, dass die Hisbollah versucht, Israel zu provozieren, um damit einen Krieg mit dem Libanon vom Zaun zu brechen. Die Schuld für einen Krieg mit dem Libanon läge einzig und allein bei der Hisbollah.

Sie haben Joe Bidens Unterstützung für Israel angesprochen. Wie stehen Sie generell zu Unterstützung westlicher Staaten?

Wir schätzen natürlich jedwede Unterstützung. Aber zu unserem Selbstverständnis gehört, dass Israel in der Lage ist, sich selbst zu verteidigen.

Auch im Ukraine Konflikt ist zu erkennen, wie wichtig es ist, auch den Informationskrieg, insbesondere im Internet, zu gewinnen. Inwiefern versucht Israel, faktenbasiert online für Klarheit zu sorgen?

In dieser Hinsicht müssen wir deutlich mehr tun. Momentan versuchen wir im Netz bereits anhand von Beweisen darzulegen, dass Krankenhäuser von der Hamas als Militärstützpunkte genutzt werden, und dass sich Terrortunnel unterhalb von Moscheen und Schulen befinden. Als demokratischer Staat müssen wir allerdings zuerst die Informationen verifizieren und prüfen, bevor wir sie veröffentlichen. Das dauert selbstredend länger als die Verbreitung von Fake News, wie es die Hamas macht. Es ist schwierig, einen digitalen und faktenbasierten Informationskrieg gegen eine skrupellose Terrororganisation zu führen. Deshalb denke ich, dass wir auf dieser Ebene noch sehr viel tun müssen.

Eine abschliessende Frage: Was würden Sie jungen Menschen mit auf den Weg geben, damit diese dabei helfen können, die Ausbreitung von Hass und Hetze zu unterbinden?

Jeder sollte eigenständig in der Lage sein, selbstständig zu denken und Quellen von Nachrichten zu hinterfragen. Überhaupt würde ich mir wünschen, dass junge Leute skeptischer sind und das, was sie lesen, sehen und hören kritisch einordnen.

...würde ich mir wünschen, dass junge Leute skeptischer sind und das, was sie lesen, sehen und hören kritisch einordnen.»



Ron Prosor war, bevor er im August 2022 seinen Posten als israelischer Botschafter in Berlin angetreten ist, Leiter des Abba-Eban-Instituts für internationale Diplomatie am Interdisziplinären Zentrum Herzliya (IDC, heute: Reichman University). Davor war Botschafter Prosor von 2011 bis 2015 der 16. ständige Vertreter Israels bei den Vereinten Nationen. In den drei Jahrzehnten seiner Tätigkeit für das Aussenministerium hat sich Prosor einen internationalen Ruf als einer der profiliertesten Diplomaten Israels erworben. Zwischen 2004 und 2007 war Prosor Generaldirektor des Aussenministeriums und beaufsichtigte Israels Rückzug aus dem Gazastreifen im Jahr 2005. Anschliessend war Herr Prosor vier Jahre lang Israels Botschafter im Vereinigten Königreich. Als Offizier der Artilleriedivision der IDF erlangte er den Rang eines Majors und absolvierte den Kurs für Bataillonskommandeure der IDF. Er hat einen Master-Abschluss in Politikwissenschaften von der Hebräischen Universität Jerusalem, den er mit Auszeichnung absolvierte.



Philipp Westermeyer im Interview

Vom Hobby zum Unternehmen:
Über OMR und die Zukunft der Digitalbranche

Hi Philipp, du hast vor zehn Jahren das OMR Festival ins Leben gerufen. Was hat dich damals dazu motiviert?

Das Ganze hat als Hobby gestartet. Da ich gemeinsam mit meinen Partnern Tobias Schlottke und Christian Müller recht früh zwei Werbetechnologiefirmen gegründet habe, kamen immer wieder Leute auf mich zu und haben gefragt: «Mensch, du machst ja dieses Retargeting und SEO & Co. Kannst du mir nicht mal helfen?» Als das Interesse immer grösser wurde, habe ich mich dann irgendwann dazu entschlossen, ein Seminar zum Thema Online Marketing zu veranstalten. Das kam gut bei den Leuten an, und so habe ich 2011 das Ganze zum ersten Mal in Form einer Konferenz veranstaltet. Das war dann schon nah dran an dem heutigen OMR Festival-Konzept. Zwei, drei Jahre später sind immer mehr Menschen zu dieser Konferenz gekommen und schliesslich wurde daraus eine echte Messe, mit Konferenz, Bühnen etc. Und so ging es dann immer weiter.

Was würdest du jetzt, wo OMR vom Hobby zum Unternehmen geworden ist, als dein Hobby bezeichnen?

Den OMR Podcast würde ich sagen. Mit ihm haben wir quasi den Grundstein für unser Tochterunternehmen Podstars gelegt. Angefangen hat alles mit diesem Format, aber natürlich ist auch der OMR Podcast längst nicht mehr «mein» Podcast. Wir arbeiten mit einem grösseren Team daran, das viel Leidenschaft und Zeit reinsteckt. Und obwohl es Teil meiner Arbeit ist, empfinde ich die Podcastaufnahmen immer noch als eine Art Hobby. Am Ende mache ich das auch für mich. Die gestellten Fragen sind einfach meine persönlichen Fragen, die ich meinen Gästen auch gerne stellen würde, wenn ich ihnen woanders begegnet wäre.

In einem Interview hast du erwähnt, dass du OMR nicht mehr als «Online Marketing Rockstars» betiteln möchtest, sondern nur noch als «OMR». Was ist hierfür der Grund?

Ich glaube einfach, der Name OMR ist die langfristige Marke für uns. OMR baut mittlerweile auf vielen verschiedenen Standbeinen auf: Wir haben da Podstars, unsere Softwarevergleichsplattform Reviews, eine Jobbörse, unsere zahlreichen Weiterbildungsangebote von OMR Education und die täglichen Newsletter. Unter OMR finden alle diese unterschiedlichen Bereiche ihren Platz.

Welches dieser Felder hat am meisten Potenzial?

Das grösste Wachstumspotenzial hat sicherlich unsere Softwarevergleichsplattform OMR Reviews, da dieses Feld aktuell noch recht klein ist. Heutzutage ist Software in so gut wie allen Lebens- und Arbeitsbereichen relevant. Doch dass man Software online vergleichen kann, um die richtige für sich und das eigene Unternehmen zu finden, ist, glaube ich, eine Sache, die noch gar nicht richtig bei allen angekommen ist. Mein Fokus liegt natürlich auch viel auf dem Podcast-Bereich. Wir beobachten, wie sich das ja noch recht junge Medium stetig weiterentwickelt und sind gespannt, welche Möglichkeiten sich hier noch eröffnen werden. In Summe ist es mir aber wichtig, dass wir bei OMR vier, fünf verschiedene Standbeine haben und diese sind für mich erstmal alle mit dem gleichen Engagement verbunden.

Eins eurer Standbeine ist das OMR Festival. Wo siehst du die Zukunft des Festivals, wenn die Kapazitätsgrenze der Hamburg Messe erreicht ist?

Ja, das ist wirklich ein interessantes Thema. Die Hotelkapazitäten in Hamburg sind begrenzt und das führt dazu, dass die Zimmerpreise zu Hochzeiten wie zum OMR Festival schnell in die Höhe schiessen können. Das schafft sozusagen eine Art Glasdecke über der Stadt, die man schwer durchbrechen kann. Wir empfehlen unseren Besucher*innen daher, am besten schon weit im Voraus eine Unterkunft zu buchen oder auch im Hamburger Umland zu schauen. Viele Städte wie Lübeck, Pinneberg oder Bremen sind mit der Regionalbahn gut zu erreichen. Für uns ist es sehr wichtig, das gut zu kommunizieren und die Anfahrt der Besucher*innen immer weiter zu optimieren.

Gibt es eine bestimmte Grösse, wo ihr mit OMR hinwachsen wollt?

Wir führen OMR schon lange nicht mehr wie ein Hobby, aber wir setzen uns auch bewusst kein Ziel wie zum Beispiel, im nächsten Jahr 100 Millionen Umsatz zu generieren. Bei uns gibt es keine Investoren oder jemanden, der konkrete Zahlen und Ergebnisse erwartet. Vieles ist aus sich selbst heraus gewachsen und ich möchte diese Art von Wachstum ungern stören. Natürlich muss man Pläne machen und sich fragen, wo wir hinwollen und was wir auf diesem Weg verdienen müssen. Generell ist es für ein Geschäft immer wichtig, dass es in gewisser Masse wächst. Für die Leute, die hier arbeiten, und für unsere Kunden ist Wachstum ein wichtiges Zeichen.

Würdest du, als Person mit einem BWL-Hintergrund, einem 20-jährigen BWL-Studenten empfehlen, in die Digitalbranche zu gehen?

Auf jeden Fall. Die Digitalbranche bietet weiterhin enormes Wachstumspotenzial. Trotz gelegentlicher Normalisierung und Rückschritte in Bezug auf Bewertungen und Investitionen glaube ich fest daran, dass der Gesamttrend weiterhin sehr stabil ist. Die Zukunft wird zweifellos digital geprägt sein, und ich sehe keine Hemmungen, diesen Weg zu beschreiten oder andere dazu zu ermutigen.

Unsere aktuelle Ausgabe erscheint unter dem Motto «Rising». Wenn du mal kurz brainstormst, wer fällt dir ein, den du als rising person betiteln würdest?

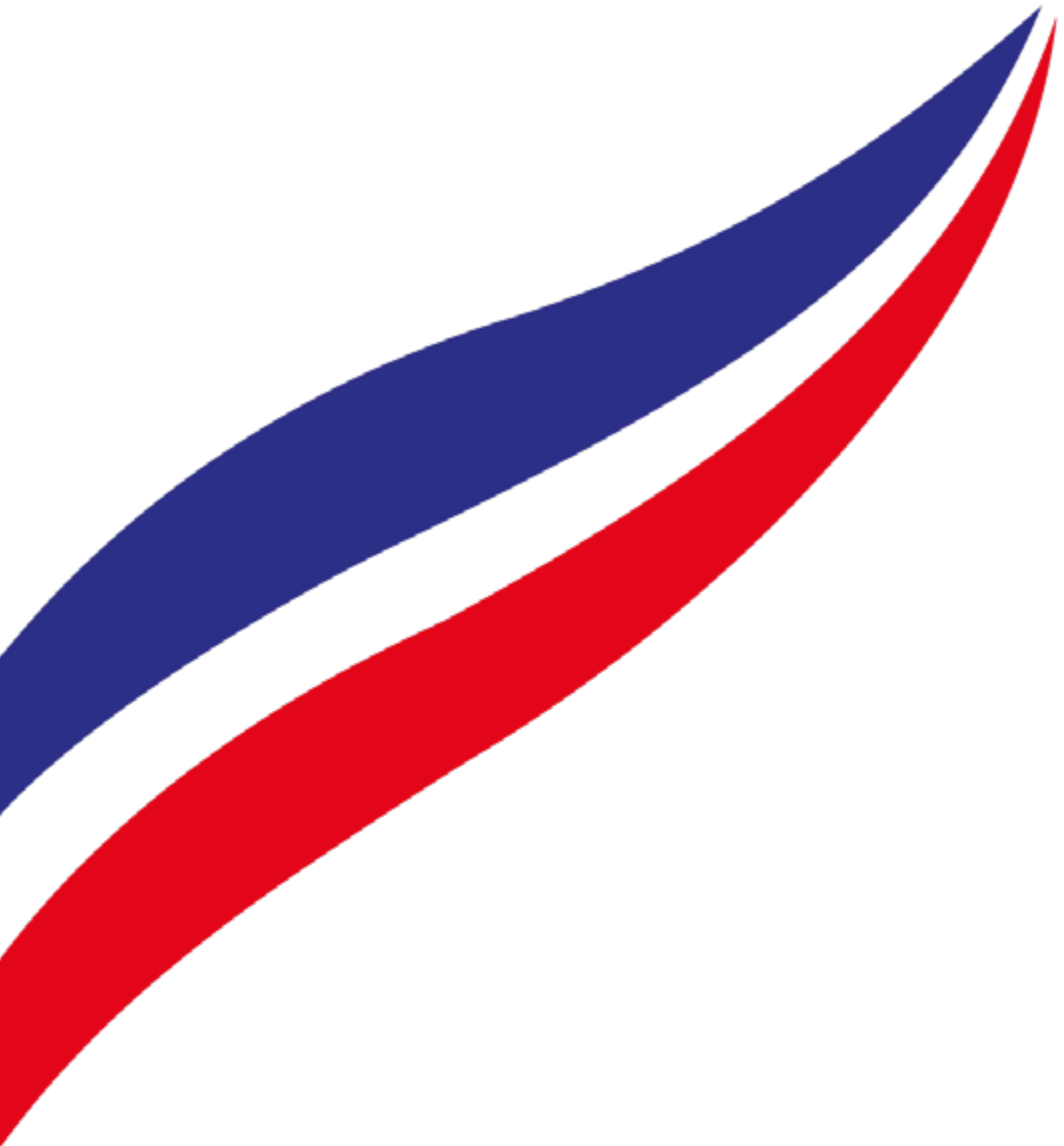
Da fallen mir viele ein. Um nur einige aus der Wirtschaftswelt zu nennen, die mir gerade durch den Kopf schiessen: Philipp Schröder von 1Komma5°, der mit seinem Energie-Start-up gerade von sich reden macht, oder Verena Pausder, die unfassbar viel Erfahrung im Digitalbusiness mitbringt und erst kürzlich den Vorstandsvorsitz des Start-up-Verbands in Deutschland übernommen hat. Ich denke auch an Jonathan Kurfess – definitiv ein Rising Star – der mit Appinio eine App entwickelt hat, die gerade in den USA ausgerollt wird. Das sind Leute, die mir auf verschiedenen Ebenen auffallen und deren Wege mich nachhaltig beeindrucken.



Philipp Westermeyer ist Gründer und Geschäftsführer von OMR – die führende europäische Plattform für die globale Digitalwirtschaft, die Inhalte, Events und Technologie umfasst (mehr als 350 Mitarbeiter:innen). Das jährliche OMR Festival zählt zu den weltweit grössten Events der Digital-Branche, 2022 kamen 70.000 Menschen nach Hamburg. Die OMR-Tochter Podstar produziert über 100 Podcast-Formate, Westermeyer selbst spricht mit namenhaften Gästen aus der ganzen Welt und hat rund 70.000 Hörer:innen. Vor OMR gründete er mit Partnern zwei Digital Marketing-Firmen im Bereich Vermarktung und Technologie und verkaufte diese erfolgreich – adyard 2011 an Gruner + Jahr, metrigo 2015 an Zalando. Sein Buch «Digital Unplugged» erreichte 2021 die SPIEGEL-Bestsellerliste.

Bonita und Wolfgang Grupp im Interview

Trigema – Pläne der nachfolgenden Generation in der Unternehmensführung



In der Öffentlichkeit seid Ihr immer sehr formell gekleidet. Tragt ihr in Eurer Freizeit Bekleidung von Trigema?

Bonita: Natürlich tragen wir auch in unserer Freizeit Trigema. Heute zum Interview trage ich zum Beispiel auch Trigema. Bei Trigema stellen wir Rundstrickstoffe her. Rundstrickstoffe sind eher elastische Stoffe. Insofern eignen sich diese im Gegensatz zu Webwaren eher weniger für formelle Bekleidung. In meiner Freizeit trage ich aber dafür umso mehr Bekleidung von unserem Unternehmen.

In absehbarer Zeit werdet Ihr die Leitung von Trigema von Eurem Vater übertragen bekommen. Bisher arbeitet Ihr noch für bzw. mit Eurem Vater. Was ist zum aktuellen Zeitpunkt Eure jeweilige Rolle im Unternehmen?

Wolfgang: Ich bin 2014 in die Firma in die Einkaufsabteilung eingetreten. Später habe ich dann in die Verkaufsabteilung gewechselt. Unsere Verkaufsabteilung unterteilt sich grundsätzlich in drei Sparten: den Corporate Verkauf, E-Commerce und den Verkauf über unsere Testgeschäfte. Aktuell bin ich stark in den Verkauf an Unternehmenskunden eingebunden. Zusätzlich bin ich in die Durchführung von internen IT-Projekten eingebunden. In unserem Unternehmen arbeiten rund 50 Personen in der Verwaltung. Insofern arbeite ich je nach Bedarf auch an verschiedenartigen anderen Aufgaben, die in der Verwaltung von Trigema anfallen.

Bonita: Ich bin damals ein Jahr vor meinem Bruder in das Unternehmen eingestiegen. Damals half ich, den neuen Online-Shop im Bereich E-Commerce aufzubauen. Für diesen Bereich bin ich heute neben den Bereichen HR und Marketing verantwortlich.

Ihr hattet bereits Eure Saleskanäle angesprochen. Über welchen Kanal setzt Ihr gegenwärtig am meisten ab?

Wolfgang: Unser Onlineshop macht mittlerweile ca. 40% unserer Verkäufe aus. Hierin eingeschlossen sind auch unsere Verkäufe über Amazon und OTTO. Den Rest setzten wir auf klassischem Wege, entweder an unsere B2B-Kunden oder eben über unsere Testgeschäfte ab, die über ganz Deutschland verteilt sind.

Ihr habt beide in Grossbritannien studiert. Eure Schulzeit habt Ihr ebenfalls im Ausland verbracht. Das Städtchen Burladingen mit rund 12.000 Einwohnern, in welchem Trigema seinen Hauptsitz hat, liegt im Südwesten Deutschlands auf der Schwäbischen Alb. Wie lebt es sich hier als junger Mensch, wenn die Freunde aus Schul- und Unizeiten heute in grösseren Städten wie München oder London leben?

Bonita: Wolfgang und ich sind in Burladingen und nicht in einer Grossstadt aufgewachsen. Wir kennen Burladingen also sehr gut. Folglich finden wir uns hier schon zurecht. Unter der Woche befinden wir uns in Burladingen. Wir wohnen in unmittelbarer Nähe zum Unternehmen und sind nicht durch äussere Einflüsse abgelenkt. Am Wochenende bin ich dann oft verreist. Oft bin ich in München. Diesen Ausgleich, den die Stadt dann bietet, brauche ich nach fünf Jahren London dann zugegebenermassen auch wieder.

Im Gegensatz zu Metropolen wie London oder München, kann der ländliche Raum aber auch seine Vorzüge haben. Was schätzt Ihr besonders an Burladingen?

Wolfgang: Wie eben schon gesagt. Wir sind recht international aufgewachsen und sind an Wochenenden häufig unterwegs. Für mich ist das Leben unter der Woche hier ein wenig wie das eines Unternehmensberaters. Unter der Woche setzen wir uns unter vollem Einsatz für unsere Aufgaben im Unternehmen ein. Am Wochenende erholen wir uns dann beispielsweise in München. Aber um Eure Frage zu beantworten: auch der ländliche Raum wie hier in Burladingen hat etwas zu bieten. Hier kann man wunderbar Ausdauersport betreiben. Die weitläufige und schöne Natur rund um Burladingen lädt zum Joggen, Wandern und Radfahren ein. Wir haben im Ort sogar einen grossen Bikepark. Zudem sind Städte wie Balingen, Reutlingen oder Tübingen nicht weit. Ich lade jeden dazu ein, einmal eine Woche von Burladingen aus zu arbeiten. Dann wird man feststellen: So schlimm ist es hier gar nicht. Im Gegenteil.

Aber gejagt wird nicht hier in Burladingen?

Wolfgang: Nein. Mein Vater hat eine Eigenjagd im Allgäu. Das ist von hier etwa 135 Kilometer entfernt. Wenn wir jagen, dann gehen wir dorthin.

Während dem Studium habt Ihr beide verschiedenste Praktika gemacht. Dann seid Ihr aber recht schnell in die Firma eingestiegen. War es für Euch nie eine Option, erst einmal für längere Zeit Erfahrung bei einem anderen Unternehmen zu sammeln?

Bonita: Unseren Eltern war es immer wichtig, dass wir die Möglichkeit haben, einige Jahre mit unserem Vater zusammenarbeiten zu können. Da unser Vater etwas älter ist, als dies normalerweise der Fall ist, haben wir für uns gesagt, dass wir recht schnell nach unserem Studium in die Firma eintreten wollen. Das haben wir dann auch so gemacht. Diese Entscheidung bereuen wir nicht.

«Ich bin damals ein Jahr vor meinem Bruder in das Unternehmen eingestiegen. Damals half ich, den neuen Online-Shop im Bereich E-Commerce aufzubauen.»

«Ganz klar nein! Die Marke Trigema lässt sich mit einer Produktion im Aus- land nicht verein- baren.»

Ihr hattet bereits gesagt, dass Euer Vater schon etwas älter ist. Genau genommen ist er 81 Jahre alt und hat bereits angekündigt, die Leitung der Firma zum Jahreswechsel an Euch abgeben zu wollen. Gleichzeitig hat er aber immer betont, die Firma nur an ein Kind abgeben zu wollen. Wie wird sich die anstehende Firmenübergabe jetzt genau gestalten?

Wolfgang: Aufgrund der Hürden im deutschen Erbschaftssteuerrecht wird die Firma auf unsere Mutter, meine Schwester und mich übertragen. Zum 1. Januar 2024 werde ich persönlich haftender Gesellschafter sowie Geschäftsführer des Herstellers von Sport- und Freizeitbekleidung und Bonita Mitglied der Geschäftsführung unseres Familienunternehmens. Bonita und ich bleiben somit gleichberechtigte Partner. Unsere Mutter bleibt als Gesellschafterin weiterhin im Unternehmen tätig und wird kein Teil der Geschäftsführung sein.

Das bedeutet ja, dass Trigema zu einer Kommanditgesellschaft wird. Trigema hat bisher unter Trigema Inh. W. Grupp e.K. firmiert. Damit würden manche Gesellschafter, namentlich eure Mutter, nicht mehr unbeschränkt für das Unternehmen haften, obwohl das ja eigentlich Teil des Stolzes ist, der mit Trigema verbunden wird und Trigema auch so besonders macht.

Wolfgang: Wir werden im Zuge der Geschäftsübergabe als Trigema W. Grupp KG firmieren. Die Haftung werden wir somit weiterhin übernehmen und damit persönlich und unbeschränkt haften.

Das bedeutet, Ihr teilt in diesem Fall die Auffassung Eures Vaters, dass es richtig ist, als Unternehmer auch mit seinem Privatvermögen zu haften?

Wolfgang: Genau. Diese Haltung haben wir schon von klein auf kennengelernt. Unabhängig davon glauben wir aber auch fest daran, dass eine solche Haltung eines Unternehmers die richtige Haltung ist. Dennoch müssen wir feststellen, dass diese Haltung unter den gegenwärtigen makroökonomischen und politischen Umständen auch eine sehr risikoreiche Haltung darstellt. Fachkräftemangel, hohe Energiepreise und eine vergleichsweise hohe Steuerbelastung machen uns unser Handeln nicht gerade leicht. Unser Vater hat immer dafür plädiert, dass das höhere Haftungsrisiko, was man mit einer e.K. eingeht, auch entsprechend entlohnt werden muss. Überproportionale Haftung sollte mit überproportionaler Entlohnung einhergehen. Das ist aktuell nicht zu beobachten. Entsprechend haben wir aber auch die Zukunft im Blick, und sollte sich in dieser Hinsicht nichts ändern, könnten wir zukünftig auch gezwungen sein, eine haftungsbeschränkte Rechtsform zu wählen. Konkret planen wir dies aber nicht.

Ein weiterer Markenkern von Trigema stellt die ausschliessliche Produktion in Deutschland dar. Könntet Ihr Euch auch vorstellen, zukünftig auch im Ausland zu produzieren, sollten die politischen Rahmenbedingungen es nicht mehr zulassen, nur noch in Deutschland zu produzieren?

Wolfgang: Ganz klar nein! Die Marke Trigema lässt sich mit einer Produktion im Ausland nicht vereinbaren. Würden wir jetzt beispielsweise in Portugal produzieren lassen, dann müssten wir unsere Erzeugnisse ganz anders vermarkten. Wir müssten Trigema dann viel stärker in Richtung einer Fashion Brand ausrichten, sodass uns die Kunden ausschliesslich aufgrund des Produkts kaufen und nicht mehr wegen den Werten. Das wertegeleitete Kaufverhalten unserer Kunden würden wir damit nämlich gänzlich zerstören. Qualitativ wäre die Ware aus Portugal oder beispielsweise der Türkei mit Sicherheit gar nicht schlechter als die Ware, die in Burladingen produziert wird. In ausländischen Fabriken werden teilweise höchste Qualitätsstandards eingehalten. Das Hauptproblem an dieser Strategie wäre aber wie gesagt, dass wir hierdurch den USP, ausschliesslich in Deutschland zu produzieren, verlieren würden. Das könnten wir nicht verantworten. Durch die regionale Produktion in Baden-Württemberg haben wir auch einen geringeren CO² Ausstoss.

Durch die Kooperation mit LFDY habt Ihr es geschafft, die Marke Trigema wieder stärker in den Vordergrund zu rücken. War die Kooperation mit einem gehypten Modelabel ein Erfolg und sind derartige Kooperationen vielleicht eine neue Strategie, die ihr in Zukunft häufiger verfolgen wollt?

Bonita: Die Kooperation mit LFDY war die erste dieser Art, die wir je gemacht haben. Rückblickend war sie definitiv ein Erfolg. Auf den ersten Blick betrachtet sind Trigema und LFDY grundverschieden. Wir sind ein sehr traditionelles Unternehmen und LFDY legt seinen Fokus auf das junge Publikum im Bereich Streetwear. Da die Werte von unseren beiden Firmen übereinstimmen und die Kommunikation und Planung gut funktionierte, hat es letztendlich sehr gut gepasst und wir konnten den Kontrast zwischen unseren Firmen positiv hervorheben. Wir konnten dadurch verstärkt an jüngere Zielgruppen herantreten und unsere Reichweite vergrössern.

Wolfgang: Grundsätzlich sind wir gegenüber Capsule-Collections nicht abgeneigt. Wir würden auch häufiger mit anderen Marken kooperieren, wenn wir den richtigen Partner finden würden. Es ist jedoch eine grosse Herausforderung, jemanden mit den gleichen Werten und derselben Motivation zu finden und daher ist aktuell nichts Weiteres in Planung. Grundsätzlich sind wir offen und aufgeschlossen gegenüber weiteren derartigen Projekten und schauen, was auf uns zukommt.

Was ist abgesehen von Kooperationen mit anderen Marken und Labels eure Strategie, um jüngere Menschen zu erreichen?

Bonita: Wir werden auf jeden Fall unsere Social-Media Kanäle weiter ausbauen. Wir wollen unsere Präsenz auf TikTok, YouTube etc. verstärken und dabei Videoformate zunehmend in den Fokus rücken. Unsere TV Werbung werden wir beibehalten, wenn auch nur den Clip vor der Tagesschau. Hier wollen wir einen neuen Spot drehen, den wir auch online nutzen können.

Um beim Thema Marketing zu bleiben: Trigema ist stark mit dem Gesicht eures Vaters verknüpft. Strebt ihr bei dem Führungswechsel auch ein Imagewechsel der Firma an?

«Langfristig planen wir vermehrt aus dem Ausland zu rekrutieren.»

Wolfgang: Das Ausscheiden unseres Vaters ist sicherlich eine der grössten Herausforderungen in den nächsten Jahren. Vor allem in den letzten Jahren wurde Trigema immer mehr und immer stärker mit unserem Vater assoziiert, unter anderem durch die Werte des klassischen traditionellen Unternehmers, die er verkörpert. Wir müssen einen Weg finden, diese aktuell sehr positive Aussendarstellung auf unseren Weg mitzunehmen und uns gleichzeitig auch ein eigenes Image aufzubauen. Ich selbst finde, wir sollten lieber eine komplett andere Strategie fahren, als zu versuchen, das Image unseres Vaters zu kopieren. Die grosse Frage, die wir uns stellen, ist, wie wir zu einem neutraleren Markenimage kommen und langfristig unsere Abhängigkeit von der Person unseres Vaters lockern.

Euer Vater äussert sich auch immer wieder zu politischen Themen. Wie steht Ihr dazu, politisch klar Stellung zu beziehen?

Bonita: Unser Vater hat sich über viele Jahre durch seine Erfahrung eine sehr fundierte Meinung aufgebaut, mit welcher er sich positioniert. Ich fände es jedoch schwierig, wenn wir das einfach kopieren würden, da wir jünger sind und weitaus weniger Erfahrung haben.

In den letzten Monaten wurde Euer Vater in den Medien für sein sehr traditionelles und konservatives Frauenbild kritisiert. Was denkt ihr darüber?

Bonita: Wir sind ein sehr frauenlastiger Betrieb, 80% unserer Belegschaft sind weiblich. Das ist natürlich auch den Charakteristika der Textilindustrie geschuldet. Auch im Führungsbereich sind 73% unserer Führungspositionen von Frauen besetzt. Mein Vater gehört zu einer anderen Generation und jede Generation denkt anders über gewisse Themen. Er weiss auch, dass wir seine Ansichten nicht immer teilen, aber trotzdem verstehen wir uns. Themen wie das Frauenbild, das er nach aussen transportiert, werden intern ganz anders gelebt. Sonst hätten wir weder so einen grossen Frauenanteil bei uns noch so lange Betriebszugehörigkeiten unserer Mitarbeiterinnen.

Wolfgang: Die Dinge, die mein Vater sagt, egal ob es um das Thema Frauen oder etwas anderes geht, sind häufig polarisierend. Aufgrund seines Alters, Berufs und seiner Erfahrung werden diese Aussagen, wenn sie von unserem Vater getätigt werden, eher noch geduldet als wenn wir uns dementsprechend äussern. Wenn konkret ich, als Mann einer jüngeren Generation, diese Aussagen öffentlich zum Besten geben würde, dann würde ich wahrscheinlich innerhalb kürzester Zeit dafür öffentlich in

«Themen wie das Frauenbild, das [mein Vater] nach aussen transportiert, werden intern ganz anders gelebt.»

der Luft zerrissen werden. Natürlich sind wir auch nicht immer seiner Meinung, doch wir kennen ihn sehr gut. Das Problem der aktuellen Medienlandschaft ist, dass sie von einem Interview einen reisserischen Satz rausnehmen und diesen als Überschrift verwenden. Wenn man den Bericht ganz lesen würde, dann würde man merken, dass unser Vater nur ein Extrembeispiel nennt, welches im Kern sicherlich oft richtig ist.

In einem Interview sagte Euer Vater jüngst: «Wer von zuhause arbeiten kann, ist unwichtig». Ist das Thema Home Office auch eine Aussage, die innerhalb der Familie und der Firma anders diskutiert wird als in besagtem Interview?

Bonita: Von 1200 Mitarbeitern arbeiten nur knapp 40 in der Verwaltung. Viele Tätigkeitsbereiche sind sehr eng mit der Produktion verwoben. Insofern ist das Home-Office nicht sehr praktisch und wir bevorzugen es, wenn die Mitarbeiter vor Ort sind. Da wir sowohl Produktion als auch Verwaltung am Standort haben, wollen wir Home Office nicht in der Verwaltung erlauben aber der Produktion verwehren. Näharbeiten für ein Unternehmen wie Trigema lassen sich leider nicht von zuhause aus erledigen. Selbstverständlich ist es in den Berufsfeldern, die es ermöglichen nach Absprache auch mal möglich. Wir schauen gerade eher, wie wir unsere Arbeitsplätze in der Produktion langfristig noch attraktiver gestalten können. Ich persönlich habe den generellen Eindruck, dass das ganz Home-Office-Thema aktuell nicht mehr die Relevanz hat wie noch zu Corona-Zeiten.

Mit welcher Strategie wollt ihr dann vor allem jüngere Leute nach Burladingen ziehen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen?

Bonita: Ich kenne viele Firmen in urbanen Gebieten, die genauso ein Problem mit dem Fachkräftemangel haben wie wir. Wir setzen weiter auf Ausbildungen, dieses Jahr haben zum Beispiel neun Auszubildende in verschiedenen Berufen bei uns angefangen. Wir planen, mehr Mitarbeiterwohnungen in Burladingen anzubieten. Am Standort Burladingen haben wir keine gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel, was den Arbeitsweg für Mitarbeiter ohne Auto massiv erschwert. Langfristig planen wir vermehrt aus dem Ausland zu rekrutieren.

In einer Dokumentation des SWR über Euch, ist vom Trigema-Village die Rede. Eine Art Siedlung aus Tiny Häusern, die Ihr in Burladingen plant. Sind Tiny Häuser ein solches Mittel, um Burladingen für Fachkräfte attraktiv zu machen?

Wolfgang: Offen gesagt wurde das vom SWR etwas anders dargestellt, als wir es umsetzen wollten. Wenn so eine Dokumentation produziert wird, bekommen wir das Ergebnis vor der Ausstrahlung nicht zu sehen. In der Besprechung mit dem Bürgermeister, die dort gezeigt wird, ging es um viele Themen – eins davon waren diese geplanten Tiny Häuser. Insofern wurde dieses Thema etwas grösser aufgeblasen, als es tatsächlich ist. Deshalb bekomme ich nun viele Anrufe von Firmen, die uns Häuser verkaufen möchten.

«Entscheidend ist die Planungssicherheit. In den nächsten Jahren brauchen wir beispielsweise eine neue Energieversorgung, da unsere jetzige Gasturbine ersetzt werden muss.»

Aber in der Tat, diese Tiny Häuser planen wir. Wir stellen viele ausländische Fachkräfte ein, beispielsweise stammt ein neuer IT-Administrator aus dem Iran. Die Idee ist, ihnen für die Zeit der Wohnungssuche schnell und unkompliziert gute Wohnungen zur Verfügung stellen zu können. Dafür haben wir zwei solcher Häuser gekauft. Ob das Konzept funktioniert, wird sich zeigen. Falls nicht, kommt ein Kran und baut sie wieder ab.

Qualifizierte Menschen aus dem Ausland einzustellen, sehen viele als ein Mittel gegen den Fachkräftemangel. Ist eine mögliche Sprachbarriere bei Euch im Unternehmen ein Thema?

Wolfgang: Viele dieser Fachkräfte sprechen tatsächlich fließend Deutsch. Deutsch ist im Betrieb auch sonst Arbeitssprache. Dadurch, dass wir schon seit den 60er Jahren ausländische Fachkräfte einstellen, können wir diese dann auch gut integrieren.

Bonita: Wir bieten beispielsweise auch Deutschkurse an. Dies machen wir nicht nur primär für unseren Betrieb, sondern auch weil wir die Integration unseren neuen Mitarbeiter fördern wollen. Bei uns arbeiten Menschen aus über 40 unterschiedlichen Nationen. Oftmals können sich die Mitarbeiter dabei untereinander helfen und lernen damit sehr schnell. In der Regel sprechen sie dann schon nach zwei Jahren gutes Deutsch.

In den Medien war vor einiger Zeit die Rede davon, dass sich die Energiekosten von Trigema zeitweise fast verzehnfacht hätten. Das stellt für Trigema doch sicherlich einen Standortnachteil in Deutschland dar.

Wolfgang: Wir benötigen für unsere Produktion viel Energie und vor allem Wasserdampf. Wir nutzen dazu effiziente Gasturbinen, mit welchen wir Strom produzieren und die Abwärme zur Dampfproduktion nutzen. Teilweise war die eben genannte Aussage über enorme Kostensteigerungen in Verbindung mit dem Gaspreis tatsächlich richtig, wenn auch nur an bestimmten Tagen. Zeitweise lagen wir aber bei monatlichen Gaskosten von fast einer Million Euro. Das war für uns eine Verdreifachung der Gaskosten. Die Politik hat mit dem Energiekostendämpfungsprogramm und der Gaspreisdeckelung tatsächlich schnell reagiert, das hilft für den Moment.

Was erwartet Ihr von politischen Akteuren in puncto Energiepolitik?

Wolfgang: Entscheidend ist die Planungssicherheit. In den nächsten Jahren brauchen wir beispielsweise eine neue Energieversorgung, da unsere jetzige Gasturbine ersetzt werden muss. So ein Investment in Höhe von mehreren Millionen Euro tätigt man nicht mit einem Horizont von fünf Jahren. Wir können diese Entscheidung allerdings aktuell nicht treffen, da wir auf eine Entscheidung der Politik warten. Die Optionen sind vielfältig. Kommt beispielsweise ein Industriestrompreis und die Zulagen für Gas werden teurer, wäre die Gasturbine nicht rentabel. Wir brauchen von der Politik klare Ansagen, in welche Richtung es geht. Wir wollen wissen, was verboten und was gefördert wird. Und mit Fördern meine ich keine Subventionen durch den Staat. Wir wollen uns langfristig für den Technologieweg entscheiden, auf dem uns in Zukunft am wenigsten Steine gelegt werden. Dass wir zum jetzigen Zeitpunkt keine entsprechende Entscheidung fällen können, ist schade.

Bonita: Langfristig könnten beispielsweise die Gasturbinen auch Energie aus Wasserstoff erzeugen. Wenn wir aber nicht wissen, ob wir in naher Zukunft an ein entsprechendes Netz angebunden werden, können wir hier keinen Fortschritt machen.

Abgesehen von der Thematik Energie, worin seht Ihr Verbesserungspotenzial für den Standort Deutschland?

Bonita: Bürokratieabbau. Ich gebe Euch ein Beispiel. Wir haben gerade eine Auszubildende aus dem Ausland eingestellt. Obwohl klar ist, dass am 1. September Ausbildungsstart in Baden-Württemberg ist und heute viele Auszubildende aus dem Ausland stammen, hat sie ihre Arbeitsbewilligung nicht rechtzeitig erhalten. Einige haben sogar vor der Ausländerbehörde in Stuttgart gezeltet, um die Bewilligung pünktlich zu erhalten. Das darf nicht sein. Die Behörde selbst erstickt unter der Last von Personalmangel, komplexen Prozessen und unnötigen Auflagen. Die Anforderungen sind teilweise sogar für uns Deutsche so komplex, dass wir sie nicht durchdringen. Daran muss sich dringend etwas ändern.

Ihr werdet in naher Zukunft die Führung des Unternehmens übernehmen. Was sind die zentralen Werte und Eigenschaften von Trigema, die Ihr Euch beibehalten wollt?

Wolfgang: Wir wollen demonstrieren, dass ein produzierendes Familienunternehmen in Deutschland nachhaltig funktionieren und weiterhin Verantwortung für alle Stakeholder, für die Umwelt, die Mitarbeiter und den Standort übernehmen kann. Dafür wollen wir Werbung machen. Schon unser Vater hat sich klar von dieser Überzeugung und den hierfür zugrundeliegenden Werten leiten lassen. Deswegen hatte er als einziger vollstufiger Textilproduzent in Burladingen Bestand.

«Wir wollen demonstrieren, dass ein produzierendes Familienunternehmen in Deutschland nachhaltig funktionieren [...] kann.»



Bonita und Wolfgang Grupp Jr. wurden 1989 bzw. 1991 geboren. Nach ihrem Studium in London traten sowohl Bonita Grupp als auch Wolfgang Grupp jr. in das Familienunternehmen Trigema im baden-württembergischen Burladingen ein. Zum 01.01.2024 werden Bonita Grupp und Wolfgang Grupp jr. die Leitung von Trigema von ihrem Vater Wolfgang Grupp übernehmen.



Frank Haun im Interview

Landkrieg in Europa: Ein Gespräch mit dem CEO von Europas grösstem Panzerhersteller KNDS über den Ukrainekrieg und die deutsche Aufrüstung

Herr Haun, Sie sind seit nunmehr 20 Jahren in der Rüstungsindustrie tätig. Zuvor haben Sie für einen Automobilzulieferer gearbeitet. Was hat Sie während der letzten 20 Jahre in der Branche gehalten und was fasziniert Sie an Ihrer Industrie?

Meine Begeisterung für meine Tätigkeit und für die Branche hat mehrere Gründe. Die Wehrtechnik wird von mir sehr geschätzt, denn wer sich nicht wehren kann, wird früher oder später das Opfer unrechtmässiger Gewalt. «Willst du Frieden, dann rüste für den Krieg», hat Cicero gesagt. Ich sehe meine Arbeit bei KNDS also als Beitrag zu mehr Sicherheit in der Welt. Ausserdem wird mir in meiner Funktion als CEO von KNDS grosser unternehmerischer Spielraum eingeräumt. Gepaart mit der Komplexität meines Aufgabengebiets erfüllt mich das sehr. In der Automobilbranche, in der ich vorher tätig war, sind die Beziehungen zwischen Kunde und Lieferant vergleichsweise einfach strukturiert. Rüstung ist dagegen ein interdependentes System aus Politik, Streitkräften, Beschaffungsämtern und der Industrie. Dieses System muss Spitzentechnologie erzeugen, die im Kampf überlegen ist und gleichzeitig Soldatenleben schützt. Das ist enorm spannend und herausfordernd!

Gegenwärtig werden viele kriegsrelevante Waffensysteme aus Ihrer Fertigung wie der Kampfpanzer Leopard 2, der Flugabwehrpanzer Gepard und die Panzerhaubitze 2000 in die Ukraine geliefert. Mit der Lieferung dieser Waffensysteme gehen eine enorme Verantwortung und ein enormer Druck einher. Wie wird in Ihrem Haus damit umgegangen?

KNDS ist ein deutsch-französischer Konzern mit Sitz in den Niederlanden. Als Unternehmen unterliegen wir also den Rechtssystemen von repräsentativen Demokratien. In solchen Demokratien entscheiden vom Volk gewählte Regierungen über die Herstellung und den Verkauf von Kriegswaffen. Sie verfügen dafür auch über eine ganz andere Informationsbasis als die Industrie. Unsere Verantwortung besteht darin, dem politischen System Wehrtechnik zur Verfügung zu stellen, mit der das eigene Land abschreckungsfähig ist und mit der sich sicherheitspolitische Beziehungen gestalten lassen. Die Politik entscheidet also. Wir produzieren. In den Jahrzehnten nach dem Ende des Kalten Krieges haben viele Demokratien des Westens abgerüstet, weil sie sich nicht mehr existenziell bedroht sahen, und unter dieser Politik ist zwangsweise auch die wehrtechnische Industrie geschrumpft. Mit Russlands Besetzung der Krim deutete sich eine Trendwende an, die sich seit Beginn des Ukrainekriegs enorm verstärkt hat. Darin besteht unsere eigentliche Herausforderung: ein System in kürzester Zeit von Null auf Hundert zu beschleunigen, das sehr lange im Sparmodus lief.

Im Januar dieses Jahres haben sich einige europäische Staaten, darunter Deutschland, darauf geeinigt, die ukrainischen Streitkräfte mit Kampfpanzern vom Typ Leopard 2 zu unterstützen. Bis heute wurde eine niedrige zweistellige Anzahl an Geräten geliefert, 18 davon durch Deutschland. Inwiefern kann diese Anzahl wirkungsvoll für die Kriegsführung der Ukrainer sein?

Mit den Panzern, die Deutschland hat, können wir Augsburg verteidigen, München und Berlin allerdings schon nicht mehr. Deutschland verfügte im Kalten Krieg über rund 2000 Panzer vom Typ Leopard, heute sind es nur noch 300, das ist angesichts der aktuellen Lage ziemlich wenig. Nun zur Frage, was die Ukrainer mit den Leoparden anfangen können. Sie können

damit keine grossen Landstriche erobern, aber sie können an Schwerpunkten der Front Wirkung erzielen. Die Konzeption des Leoparden stammt noch aus dem Kalten Krieg. Der Leopard ist genau für eine solche Auseinandersetzung mit russischem Gerät entwickelt. Er wurde gebaut, um sich in geringerer Anzahl gegen eine Übermacht russischer bzw. damals sowjetischer Panzer durchsetzen zu können, und zwar im Rahmen eines operativen und taktischen Gesamtkonzepts aus weiteren Kräften. Mich stimmt es positiv, wenn ich sehe, in welcher Geschwindigkeit und wie motiviert die ukrainischen Soldaten den Umgang mit unseren Panzern lernen.

Durch den Angriffskrieg Russlands in der Ukraine und den damit verbundenen Nachbeschaffungen von abgegebenem Gerät besteht eine erhöhte Nachfrage nach Systemen aus Ihrem Haus. Haben Sie gegenwärtig überhaupt die Fertigungskapazitäten, um dieser Nachfrage nachzukommen?

Das Problem, vor dem wir aktuell stehen, sind nicht primär unsere Fertigungskapazitäten. In der Ukraine können wir gegenwärtig eine Auseinandersetzung wie im Zweiten Weltkrieg beobachten: klassischer Landkrieg. Hierzu sind Unmengen an Munition nötig. Wenn man sich die aktuellen Munitionsvorräte in Europa anschaut, muss man leider konstatieren, dass diese in einem ähnlichen Konflikt wie in der Ukraine nicht sehr lange reichen würden. Es mangelt gegenwärtig in erster Linie an Munition, an den Rohstoffen zur Munitionsherstellung und an der Kreuzqualifizierung von Munition. Wir müssen in die Lage kommen, aus einer französischen oder einer deutschen Haubitze Munition unterschiedlicher Hersteller mit der gleichen Wirkung verschiessen zu können.

Ähnliche Problematiken beobachten wir auch, wenn es um die Panzer selbst geht. Es gibt beispielsweise nur noch sehr wenige Giessereien, die Panzerstahl herstellen. Die Herausforderung, Engpässe wie diese zu beheben, ist jetzt unsere Aufgabe. Wir versuchen momentan, den Materialzulauf sowohl über bestehende als auch potenzielle Zulieferer zu sichern. Die damit zusammenhängenden Prozesse und Qualifizierungsmassnahmen sind aber äusserst aufwendig.

Klammern wir den Faktor Rohstoffe aus und nehmen einen Verteidigungsfall an. Hätten wir, Stand heute, die notwendigen Rüstungskapazitäten, um Deutschland und Europa gegen eine Invasion zu verteidigen, bzw. liessen sich diese schnell genug errichten?

Grundsätzlich wäre es schon möglich, derartige Kapazitäten aufzubauen. Man muss sich vergegenwärtigen, dass von Krauss-Maffei in den 1970er und 1980er Jahren ein Panzer pro

«Von Berufsschulen erhalte ich die Rückmeldung, dass viele Bewerber einfach nicht mehr ausbildbar seien.»

Tag gebaut wurde. Das könnten wir auch theoretisch heute noch. Schwieriger als damals ist es heute, erstklassige Handwerker zu bekommen. Der Schweisser-Beruf beispielsweise scheint einfach nicht mehr sexy genug zu sein. Von Berufsschulen erhalte ich die Rückmeldung, dass viele Bewerber einfach nicht mehr auszubildbar seien. Selbst wenn die Auszubildenden wirklich fähig sind, verliert man diese zudem oft nach wenigen Jahren an weiterführende Einrichtungen, weil sie doch noch mehr aus sich machen wollen, als in ihrem Lehrberuf möglich ist.

Grundsätzlich gilt jedoch: Die Politik soll uns sagen, was sie braucht. Dann sagen wir, welche Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden müssen, wie schnell es gehen kann und was es kostet. Ich brauche Planungssicherheit, zumal wir unsere Systeme nicht auf Lager produzieren dürfen. Der Bau jedes Panzers, den Sie hier auf dem Firmengelände sehen, bedurfte einer Genehmigung.

Aber um Ihre Frage konkret zu beantworten: Wenn wir heute die notwendigen Schritte einleiten, dann wären wir schätzungsweise in 10 Jahren wieder verteidigungsfähig.

Wo wir schon beim Thema Politik sind: Inwiefern macht sich das Sondervermögen für die Bundeswehr auch in Ihrem Haus bemerkbar? Und wo sehen Sie Nachbesserungsbedarf beim Sondervermögen?

Die Bundeswehr ist schon seit Langem unterfinanziert. Viele Projekte, die jetzt mit Mitteln des Sondervermögens angegangen werden, waren ohnehin überfällig. Nehmen wir die nukleare Teilhabe als Beispiel. Für die nukleare Teilhabe der NATO braucht die Bundeswehr neue Flugzeuge. Hierfür eignet sich gegenwärtig ausschließlich die F-35 von Lockheed Martin. Diese Atomwaffenträger hätten sowieso angeschafft werden müssen. Generell bleibt vom Sondervermögen wenig Geld für Landsysteme übrig. Wie schon gesagt, wir sehen in der Ukraine eine Renaissance des Landkriegs. Luftabwehrsysteme der neuesten Generation sind derart fähig, dass sie jedes Flugzeug vom Himmel holen können. Man braucht also in erster Linie Landstreitkräfte, bevor an den Einsatz von Flugzeugen gedacht werden kann. Und trotzdem verschlingt die Luftrüstung den grössten Teil des Sondervermögens.

Von all denjenigen Zusagen, die unser Geschäft mit Landsystemen betreffen, kam aber sehr lange nichts bei uns an. Wenn die Politik will, dass wir produzieren und liefern, dann machen wir das, sobald wir hierfür Planungssicherheit haben. Wir haben aber sehr lange überhaupt keine Auftragseingänge im Zuge des Sondervermögens verzeichnet.

Wann hat sich das dann geändert?

Seit dem Amtsantritt von Boris Pistorius als Bundesverteidigungsminister. Seither wird bestellt. Davor wurde viel geredet, gemacht wurde wenig. Herr Pistorius hat offenbar eine Vorstellung davon, welche Probleme bestehen und wie es diese zu lösen gilt. Er räumt mit dem gegenwärtigen Konvolut an überbordenden Normen und Vorschriften zielstrebig auf.

Sie kooperieren in vielen Projekten, auch mit Ihrem Konkurrenten Rheinmetall. Was ist die Besonderheit des Rüstungssektors, die dieses Mass an Kooperation erfordert? Warum wird der Leopard beispielsweise nicht komplett im eigenen Haus gebaut?

Das können wir nicht, wir sind ein Systemhaus. Wir wollen es auch nicht, weil ein Waffensystem wie der Leopard in jeder Hinsicht aus Spitzentechnologien bestehen muss, und die bekom-

«Herr Pistorius hat offenbar eine Vorstellung davon, welche Probleme bestehen und wie es diese zu lösen gilt.»

men sie teilweise nur von spezialisierten Zulieferern. Wir sind zum Beispiel nicht das Haus des Kanonenrohrs oder der optischen Systeme. Hätten wir zweitrangige Komponenten aus Eigenfertigung, hätten diese in unseren Panzern nichts verloren, dafür haben wir zu hohe Ansprüche. Dasselbe gilt für die in Panzern zur Anwendung kommende Software. Wir entwickeln teilweise im eigenen Haus, teilweise arbeiten wir mit Partnern zusammen. So laufen wir nicht Gefahr, in eine Abhängigkeit von Softwareunternehmen zu geraten, wie es in der Automobilindustrie teilweise zu beobachten ist.

Ihren Ausführungen ist ein gewisser Stolz auf die in Ihrem Haus produzierten Waffensysteme zu entnehmen. Welches Selbstverständnis haben Sie?

Unser Selbstverständnis ist, dass wir die besten Landsysteme der Welt bauen, und das nicht erst seit gestern. Nehmen wir als Beispiel den Flugabwehrpanzer Gepard, der bei uns in den 1970er Jahren entwickelt und produziert wurde. Vor rund 10 Jahren wurde dieses System von der Bundeswehr aus Kostengründen ausgemustert. Heute sind diese Flak-Panzer sehr erfolgreich in der Ukraine im Einsatz. Nach der Ausmusterung durch die Bundeswehr haben wir zahlreiche von ihnen zurückgekauft. Einige gingen mit Genehmigung der deutschen Bundesregierung nach Brasilien, um dort die Stadien während der Fussball-WM 2014 und der Olympischen Spiele 2016 gegen Bedrohungen aus der Luft zu schützen. Zuvor hatte sich der Gepard in einer Vergleichserprobung der Brasilianer gegen jeden Wettbewerber durchgesetzt, auch und gerade bei der Drohnenabwehr, für die er gar nicht entwickelt worden war. Das blieb auch dem Emirat Katar nicht verborgen, wo die Fussball-WM 2022 stattfand. Die Bundesregierung hat eine Ausfuhr genehmigt, und der Gepard hat die WM in Katar geschützt. Entwickelt wurde der Gepard eigentlich für die Bekämpfung von Kampfflugzeugen und Kampfhubschraubern. Piloten können, anders als bei grösseren Raketen, den Projektilen des Gepards nicht ausweichen. Und man kann auch keinen Drohenschwarm mit 250, 300 oder gar 400 Tausend Euro teuren Raketen eliminieren. Das kann nur der Gepard.

Diese Form von Hochtechnologie findet doch sicherlich potenzielle Nachahmer. Inwieweit stellt Industriespionage für Sie eine Gefahr dar?

Wir haben schon auf Messen erlebt, dass sich Chinesen in Panzern eingeschlossen haben, um dort ungestört Fotos von sensiblen Bauteilen zu machen. Das kommt vor, aber der Effekt ist überschaubar. Wir sind auch Hackerangriffen ausgesetzt. Aber kein Datendiebstahl wird dazu führen, dass woanders auf der Welt ein Kampfsystem entsteht, das besser ist als das, was hier bei uns hergestellt wird. Sehr viel Know-how steckt in der Fertigung, nicht nur in den Zeichnungsätzen. Erfahrung und hand-

«Ich finde an unserer Industrie hochspannend, dass wir keine Massenhersteller sind.»

werkliches Können, das hier im Haus existiert und über Jahrzehnte gepflegt wird, sind der beste Beitrag zum Datenschutz, den Sie sich vorstellen können.

Sie haben mit der Entscheidung zur Fusion von Krauss-Maffei Wegmann und Nexter, dem grössten Panzerhersteller Frankreichs, zu KNDS im Jahr 2015 einen entscheidenden Beitrag zur Konsolidierung der europäischen Rüstungsindustrie geleistet. Wieso besteht gerade in Ihrer Industrie ein solcher Konsolidierungsdruck?

Ich habe mir schon sehr früh darüber Gedanken gemacht, ob wir hier in Deutschland weiter bestehen können oder nicht. Wir haben in Deutschland nach dem Ende des Kalten Krieges erlebt, dass wir immer weniger exportieren dürfen und die wechselnde Regierung ihre Bundeswehr gerade noch so alimentierten. Immer mehr Vorschriften erschwerten es uns zudem, wirklich innovativ zu sein. Beispielsweise durften wir bestimmte Stoffe nicht mehr verbauen. Und wenn wir es taten, dann mussten wir das veröffentlichen. Damit hätte ein potenzieller Gegner genau gewusst, was in unseren Systemen steckt. In meinen Augen gab es damals, vor 10 Jahren, nur drei Optionen. Entweder wir operieren weiter im schrumpfenden deutschen Markt, wir verkaufen das Unternehmen oder wir schliessen uns auf europäischer Ebene zusammen. Wir haben uns dann für die europäische Option entschieden, denn andere europäische Staaten und Unternehmen stehen vor ähnlichen Problemen.

Inwiefern hat der Ukrainekrieg Einfluss auf diesen Konsolidierungsdruck?

Der Ukrainekrieg wird die Konsolidierung beschleunigen. Wir haben in Europa ein Wirrwarr an Waffensystemen. Ich selbst bin in Afghanistan gewesen. Dort habe ich vor zwei Dingos, einem Allschutz-Transportfahrzeug aus unserem Hause, gestanden. Der eine war ein belgischer und das andere ein deutscher, die auf den ersten Blick ziemlich gleich aussahen. Allerdings hatten beide unterschiedliche Scheiben, unterschiedlichen Schutz, und so weiter. Jedes dieser Fahrzeuge brauchte in Afghanistan seine eigene Logistik. Das wäre auch in einem Krieg so, mit allen damit verbundenen Nachteilen. Was wir daran recht gut sehen, ist, dass wir nicht europäisch gerüstet sind. Europa muss langfristig mehr gemeinsam machen, einerseits, um bei Entwicklung und Produktion Geld einzusparen, andererseits, damit die europäischen Armeen mit interoperablem Gerät kämpfen können. Deshalb braucht es insbesondere jetzt, wo Rüstung wieder ein wichtigeres Thema wird, mehr Konsolidierung.

Sind sie mit dieser Vision oder dieser Ansicht noch relativ allein in Ihrem Sektor bzw. in Europa, oder wird diese Auffassung von weiteren Akteuren geteilt?

Es gibt einige Beispiele für gelungene europäische Zusammenarbeit. Ein Beispiel ist Airbus, aber auch viele kleine Unternehmen, die wahrhaft europäische Unternehmen geworden sind. Es macht schlicht und einfach keinen Sinn, dass europäische

Staaten ihre eigenen Kampfsysteme entwickeln. Allein schon aufgrund der vergleichsweise geringen Rüstungsbudgets vieler kleiner europäischer Staaten. Deutschland und Frankreich beispielsweise investieren so viel in Rüstung wie alle anderen Staaten der EU zusammen. Mit kleinen Stückzahlen können sie keine Skaleneffekte erreichen und Geld sparen. Sinnvoll wäre es aus meiner Sicht zudem, wenn Deutschland und Frankreich noch mehr zusammenarbeiten würden.

Unsere aktuelle Ausgabe erscheint unter dem Titel «Rising Stars». Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Verteidigungsindustrie in Europa wieder massiv an Relevanz gewinnt. Inwiefern hat sich die gesellschaftliche Wahrnehmung Ihrer Branche seit Kriegsbeginn verändert?

Unsere Branche wurde oft als verrückt wahrgenommen. Ich habe mich zwar nie so gefühlt, aber wir wurden häufig in eine schmutzige Ecke gestellt. Wir stellen Waffen her und dazu stehe ich, sonst würde ich hier heute nicht sitzen. Seit dem Krieg in der Ukraine hat sich bei uns viel geändert. Wir erleben einen anderen Umgang mit uns in der Politik, der Gesellschaft und den Medien. Das ist schon faszinierend. Russlands Angriff auf die Ukraine hat viele auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt. Frieden ist ein zerbrechliches, ständig bedrohtes Gut, das verteidigt werden muss.

Wie spiegelt sich dies in der Zusammenarbeit mit Banken wider? Vernehmen Sie eine höhere Investitionsbereitschaft, obwohl diese heutzutage grossen Wert auf ESG-Kriterien legen?

Unsere Wahrnehmung bei einigen Banken hat sich in diesem Zug natürlich auch verbessert, obgleich wir auch schon seit Langem mit vielen grossen Banken zusammenarbeiten, die unser Unternehmen nicht vorverurteilen. In den Portfolios dieser Banken machen Geschäfte mit uns meist nur einen sehr geringen Teil aus. Wegen der sogenannten ESG-Kriterien haben wir daher noch keine Bank verloren. Wir sind zu unserer Finanzierung ohnehin nicht auf Banken angewiesen, wir benötigen sie nur für Anzahlungsbürgschaften.

Sie haben von dem Imagewandel Ihrer Branche gesprochen. Warum ist Ihre Branche für uns als Studenten besonders interessant?

Ich finde an unserer Industrie hochspannend, dass wir keine Massenhersteller sind. Unser Produktportfolio ist vergleichsweise schlank und repräsentiert absolute Spitzentechnologie. Wir tun alles dafür, dass der Kunde zurückkommt, nicht das Produkt, denn vom Produkt hängen Leib und Leben von Soldaten ab. Wer bei uns einsteigt und sich bewährt, hat ausgezeichnete Entwicklungsmöglichkeiten und kann relativ schnell viel Verantwortung bekommen. Hier sitzt niemand jahrelang am selben Platz und verbessert immer denselben Kofferraumdeckel eines Mittelklasse-Pkw wie in der Grossindustrie. Wir bieten unseren Mitarbeitern ein riesiges Spektrum an Technologien. Von Software über Elektrik bis hin zu Maschinenbau vereinen wir bei uns verschiedenste Themenfelder. So viel bekommen Sie in der Kompaktheit nirgendwo sonst geboten. Hinzu kommt ein sehr breites und spannendes betriebswirtschaftliches Spektrum. Beispielsweise sind wir vom Staat preisgeprüft. Für die Einhaltung aller entsprechenden Regularien ist im Allgemeinen eine hohe Expertise und eine gute Zusammenarbeit zwischen Betriebswirten und Juristen erforderlich. All diese Faktoren machen unsere Branche enorm abwechslungsreich und vielseitig. Insbesondere dann, wenn sie auf ihrem Feld besonders fähig sind. Dann wird Ihnen ein unglaublich grosser unternehmerischer Gestaltungsspielraum eingeräumt.



Foto: Archiv KNDS

Frank Haun ist seit 2003 Mitglied der Geschäftsführung der Krauss-Maffei Wegmann GmbH & Co. KG und seit 2006 Vorsitzender der Geschäftsführung. Darüber hinaus wurde er im Dezember 2015 zum Co-CEO des deutsch-französischen Joint Ventures KMW+Nexter Defense Systems N.V. (KNDS) mit Sitz in Amsterdam ernannt, bevor er im Dezember 2020 zum alleinigen CEO des Unternehmens berufen wurde. Von 1979 bis 1986 studierte Frank Haun Maschinenbau an der Technischen Universität Darmstadt, wo er einen Abschluss als Diplom-Ingenieur erwarb.

Frank Haun ist Mitglied des Beirats der Commerzbank AG (Frankfurt am Main) und der Fachzeitschrift European Security & Technology (Bonn, Deutschland). Seit 2010 ist er Mitglied des Beirats der Münchner Sicherheitskonferenz – einer einzigartigen Plattform zur Förderung des Dialogs zwischen allen Nationen und Kulturen. Als Mitglied des Board of Directors des Atlantic Council engagiert sich Frank Haun zudem für die Förderung der transatlantischen Zusammenarbeit und der internationalen Sicherheit.

Nina Zimmermann im Interview

Gehaltstransparenz in Deutschland und aktuelle Entwicklungen auf dem Jobmarkt



Wie sind Sie in Ihrer heutigen Position als CEO von Kununu gelandet – was hat Sie dabei motiviert?

Es gibt zwei Antworten auf diese Frage: Warum möchte man überhaupt CEO werden und wie schafft man es, dieses Ziel zu erreichen? Ich selbst hatte immer grosse Lust, in einem Unternehmen tätig zu sein und es reizte mich, die Gesamtverantwortung zu haben. Auf dem Weg dahin braucht man nicht nur ein gewisses Mass an Ehrgeiz, sondern auch einen guten Plan, denn der Erfolg wird fällt einem nicht einfach in den Schoss. In meinem Fall spielte eine gewisse Menge an Zufall auch eine wichtige Rolle. Vor meiner Zeit bei Kununu war ich bei Burda, dem grössten Shareholder von New Work und Kununu und wollte nach 5 Jahren etwas anderes erleben und Burda verlassen, wobei ich noch nicht wusste, wohin genau ich gehen möchte. Damals hat mich Martin Weiss, der jetzige CEO von Burda auf New Work SE hingewiesen und mich mit der Vorstandsvorsitzenden Petra von Stromberg bekannt gemacht. Ich war damals schon vom Konzept der Plattform begeistert und von ihrem Impact überzeugt und war motiviert, mitzumachen. Und nach einem sehr positiven Gespräch mit beiden bin ich in meiner jetzigen Position gelandet.

Wie vereinbart man Berufliches und Privates in der Position als CEO?

Das Vereinbaren von Beruflichem und Privatem ist meiner Meinung nach tatsächlich schwierig. Ich selbst bin in London gross geworden und seit ich mich erinnern kann hat meine Mutter immer gearbeitet. Dadurch wurde mir klar, dass man berufstätig sein kann, eine erfolgreiche Karriere machen und nebenbei auch eine Familie aufbauen kann. Mit diesem Mindset bin ich in Deutschland zu Beginn meiner Karriere jedoch auf Widerstand gestossen, als ich mit meinem ersten Kind schwanger war. Ich selbst habe es aber von Anfang an als selbstverständlich angesehen und dementsprechend funktionierte es auch. Man sollte sich jedoch immer bewusst sein, dass es nicht einfach ist. Viele Dinge kommen zu kurz und man selbst muss viele Themen reflektieren. Persönlich fand ich hierbei ein gutes Netzwerk, also Leute, mit denen man sich austauschen kann, sehr wichtig.

«Meine jetzige Position habe ich auch erreicht, weil ich viele männliche Vorgesetzte hatte, die mir den Weg ermöglicht haben.»

Sie haben aus persönlicher Erfahrung berichtet, dass Sie als Frau mit Kind in einer Führungsposition auch kritisch betrachtet wurden. Was muss Ihrer Meinung nach verändert werden, damit mehr Frauen in Führungspositionen gelangen und die Kombination von Familie und Karriere bei Frauen nicht negativ betrachtet wird?

Es benötigt, simpel gesagt, mehr Frauen in solchen Positionen. Meine jetzige Position habe ich auch erreicht, weil ich viele männliche Vorgesetzte hatte, die mir den Weg ermöglicht haben. Es ist momentan überhaupt das erste Mal in meiner beruflichen Karriere, dass ich einer Frau berichte – was mich an meiner Position noch extra begeistert. Also wird sich nur etwas verändern, wenn mehr Frauen sichtbar in hohen Positionen sind. Aber ich will jetzt nicht nur über Frauen sprechen, sondern auch über das grundsätzliche Thema Diversity, bei dem ich als Woman of Colour noch andere Widerstände gespürt habe. Es mangelt meiner Meinung nach an Diversität unter Führungskräften, was sehr stark dadurch bedingt ist, dass Führungskräfte meist Personen einstellen, die ihnen ähnlich sind. Deswegen stimmt das Klischee leider: Der alte weisse Mann stellt andere weisse Männer ein. Das ist momentan die Lage, gegen die wir jedoch etwas unternehmen müssen – nicht nur für die Frauen.

Eine mögliche Lösung, die sehr kontrovers diskutiert wird, ist die Einführung einer Frauenquote. Was halten Sie davon?

Zuerst einmal finde ich es spannend, dass dieses Thema überhaupt so kontrovers diskutiert wird, weil es ohne nicht funktionieren wird. Es braucht eine gewisse positive Diskriminierung. Mein Problem an der Kritik einer Frauenquote ist, dass man den Personen grundsätzlich unterstellt, nicht fähig genug zu sein. Mit dieser Grundeinstellung wird sich nichts ändern. Ich spreche mich ehrlich gesagt eher dafür aus, weil eine grundlegende Veränderung nicht von alleine stattfindet – man muss die bestehenden Strukturen herunterbrechen. Und Frauen sollen sich dabei nicht rechtfertigen, ob sie die Fähigkeiten haben, ein CEO oder Führungskraft zu werden – sie brauchen einfach mehr Möglichkeiten, dorthin zu kommen.

Sie selbst waren bei sehr vielen verschiedenen Unternehmen tätig und haben viel gesehen. Was ist Ihnen persönlich bei Mitarbeitenden wichtig, um Sie zu überzeugen?

Das ist eine sehr spannende Frage. Ich halte Skills immer für etwas Relatives, zum Beispiel analytische Fähigkeiten oder ein strategischer Blick. Diese halte ich für Fähigkeiten, die man erlernen kann. Aber es gibt andere Dinge, die man nicht lernen kann, aber die mindestens genauso relevant sind. Ist man ehrgeizig, hat man «Hunger», kann man ein bisschen «Out of the Box Thinking» betreiben oder ist man ein Teamplayer? Das sind die Dinge, die eigentlich die grossen Unterschiede machen und auf die wir achten, wenn wir Personen einstellen. Mich persönlich interessieren auch spannende Dinge auf dem Lebenslauf, die stark ins Auge fallen. Es muss nicht der geradlinige Lebenslauf sein, der am Ende die besten Chancen hat. Manchmal sind Skills, die primär nichts mit dem Job zu tun haben, genauso relevant. So fällt mir direkt auf, wenn jemand in seinem Lebenslauf stehen hat, dass er Leistungssportler ist oder gerne Marathon

«Die einfache Erklärung hierfür ist, dass es systematische Nachteile für Frauen gibt, und darauf wollen wir ein Licht werfen.»

läuft. Das sagt mir, dass diese Person eine gewisse Disziplin und einen gewissen Ehrgeiz entwickeln kann, und solchen Personen gebe ich gerne eine Chance. Ich habe auch schon Unternehmensberater eingestellt, die keine operative Erfahrung hatten, aber motiviert waren, nicht nur Powerpoint Slides zu erstellen, sondern selber etwas aufzubauen. Obwohl sie erst einmal keine Fähigkeiten haben, bringen sie eine gewisse Grundvoraussetzung an Skills und Fähigkeiten mit, aber auch die Lust, etwas auszuprobieren – das finde ich immer sehr spannend.

Häufig ist das Gehalt ein entscheidender Punkt bei der Jobwahl. Gesellschaftlich ist es häufig ein Tabuthema, über genaue Gehälter zu sprechen. Wandelt sich das gerade Ihrer Meinung nach?

Ja! Endlich, endlich wandelt sich da etwas! Gehalt ist auch ein etwas schwieriger Punkt, besonders am Anfang der Karriere. Was soll man verlangen? Zum Glück gibt es die jüngere Generation, die völlig anders mit dem Thema Gehaltstransparenz umgeht als meine. Wir haben dafür einen sehr erfolgreichen Tik-Tok-Kanal. Wir machen Strasseninterviews und fragen die Leute: Was verdienst du? Oder was denkst du, wer verdient mehr: Mechaniker oder Gabelstapler? Man geht ein bisschen spielerisch mit dem Thema um, was zu wenigen Problemen führt. In älteren Generationen ist das schwieriger. Es gibt Eltern, die nicht mal wissen, was ihre Kinder verdienen – man redet einfach nicht darüber. Im deutschsprachigen Raum wandelt sich das zum Glück; es kommt eher von unten als von oben. Wir selbst sind ein sehr gutes Beispiel, weil wir natürlich auch Gehaltsdaten sammeln. Es ist ein Teil unserer Mission, auch die Arbeitswelt besser zu machen und damit sind die Arbeitgeber auch gezwungen auszusagen, ob die Zahlen stimmen oder nicht. Witzigerweise bekommen wir am wenigsten Beschwerden von Arbeitgebern über die Gehaltsangaben – eher über andere Bewertungen. Das heisst, wenn wir genug Daten sammeln, werden sie wahrscheinlich stimmen. Ich finde es sehr gut, dass sich dabei etwas tiefgreifend, auch auf EU-Ebene, ändert.

Würdest du sagen, dass diese zunehmende Gehaltstransparenz in puncto Gender-Pay-Gap einen Unterschied macht?

Ja, absolut! Wir bringen immer am Anfang des Jahres einen grossen Gehaltsreport heraus, wo wir Industrien, Regionen und sämtliche Funktionen analysieren und sagen auch, wie sich die Gehälter entwickelt haben. Was sich dabei zum Beispiel zeigt ist, dass wir immer noch eine sehr grosse Kluft zwischen Ost und West haben. Später im Jahr haben wir uns dann noch ein-

mal genauer mit dem Thema Gender-Pay-Gap befasst. Dabei betrachten wir die Unterschiede im Gehalt, einmal bereinigt und einmal ungereinigt. Bei der unbereinigten Analyse berücksichtigt man keine Unterschiede in Berufserfahrung oder anderen Qualifikationen. Wir kommen dabei auf einen ungefähren Unterschied von 18 %. Wenn man sich die bereinigten Gap anschaut, also wenn Qualifikation und Berufserfahrung gleich sind, liegt er ungefähr bei 7 %. Es ist jedoch wichtig zu sagen, dass es Unterschiede in den Branchen gibt. So liegt die bereinigte Gap in der Beratungs- oder Pharmabranche im zweistelligen Bereich. Die einfache Erklärung hierfür ist, dass es systematische Nachteile für Frauen gibt, und darauf wollen wir ein Licht werfen. Und die Unternehmen wissen mittlerweile, dass sie da etwas tun müssen, um Leute anzuziehen. Sie müssen Fragen zur Gehaltsstruktur offen beantworten. Das ist nicht nur ein deutsches oder europäisches Phänomen, das ist ein weltweites Thema.

Was sind denn noch weitere Schritte neben mehr Transparenz, die ein Arbeitgeber machen kann, um eben jetzt besonders im DACH-Raum attraktiv für junge Leute zu werden?

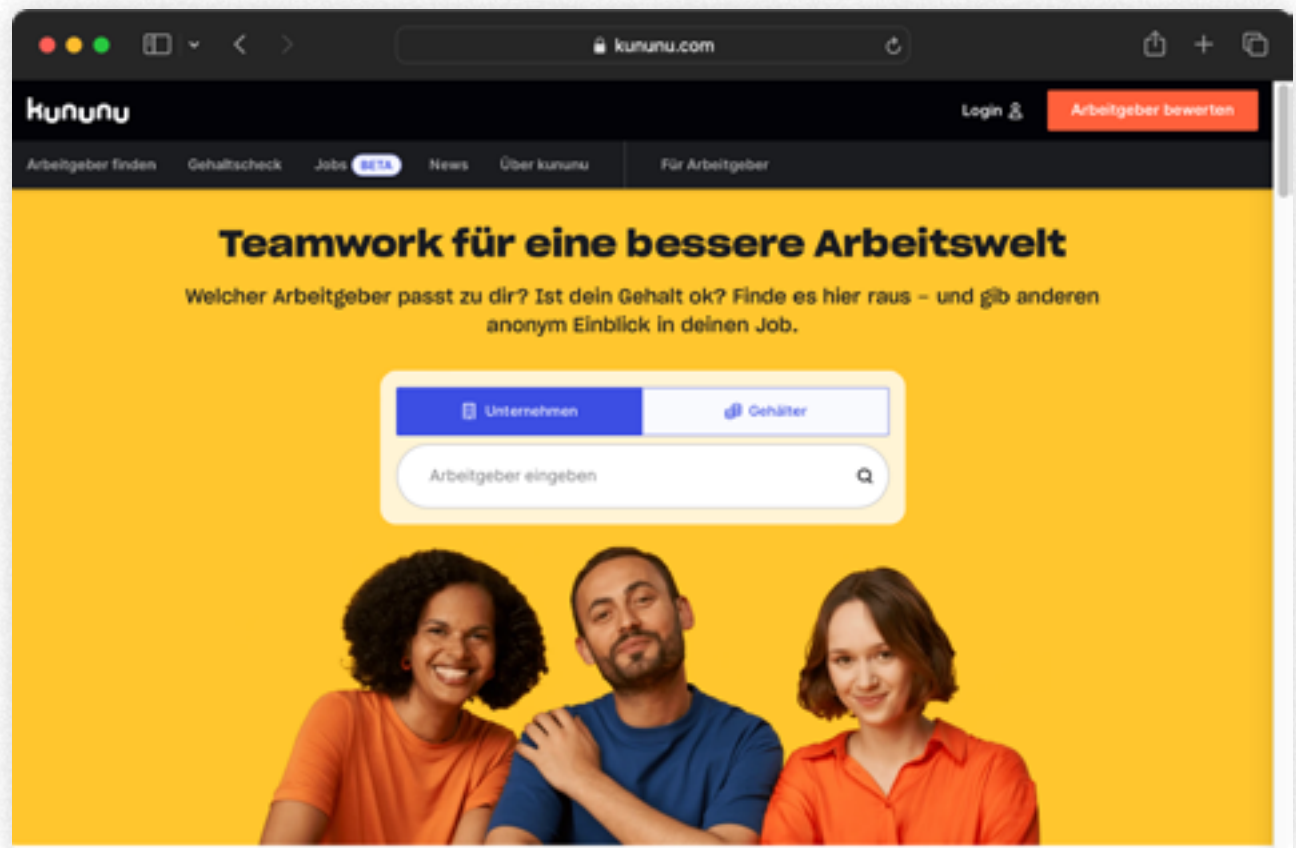
Da gibt es viele – ich denke eines der wichtigsten ist das Thema Home-Office. Statistisch ist nachgewiesen, dass Firmen 50 % weniger Bewerbungen bekommen, wenn sie kein Home-Office anbieten. Die Leute erwarten, im Job eine gewisse Flexibilität zu haben.

Corona hat das ganze Thema natürlich noch einmal beschleunigt. Aber andere sogenannte Benefits werden immer häufiger verlangt. Ein Beispiel, was wir selbst anbieten, ist, dass man als Arbeitnehmer auch in einem anderen europäischen Land arbeiten kann. Aber auch die Anzahl der Urlaubstage, ob es die Möglichkeit für ein Sabbatical gibt, oder wie flexibel das Arbeitspensum ist, sind vielen Arbeitnehmern wichtig. Daneben gibt es noch das Thema der Unternehmenskultur. Die guten Unternehmen haben verstanden, dass Unternehmenskultur auch auf die Profitabilität und das Umsatzwachstum zählt. Wichtige Themen hierbei sind die Werte, aber auch die Mission des Unternehmens. Hierbei verändert sich momentan viel, und die Möglichkeiten, Ansprüche zu stellen steigt auf der Arbeitnehmerseite.

Hat die aktuelle makroökonomische Umgebung Einfluss auf die Bewertungen? Sind dort Korrelationen (z.B. während der Pandemie) sichtbar?

Ja, ich meine Kununu gibt es mittlerweile seit fast 16 Jahren. Am Anfang wurde es gegründet, weil eine Feedbackkultur in den meisten Unternehmen praktisch nicht vorhanden war. Das heisst, es wurde schon ein bisschen verpönt als die Bashing-Plattform, auf der man sich erstmal auskotzt. Diese Einstellung hat sich aber über die Jahre gewandelt und mittlerweile liegt unser Durchschnittsscore bei 3,6 von 5. Aber ja, um auf die Frage zurückzukommen, man sieht die Wirtschaftslage in den Bewertungen. Das heisst, wenn momentan abgebaut wird, wenn Umstrukturierungen stattfinden, gibt es grösstenteils schlechtere Bewertungen für die Unternehmen. Die Unternehmen tun sich jedoch sehr schwer mit der Kritik und nehmen sie sehr persönlich, weil sie sehr sichtbar auf unserer Plattform dargestellt ist. Was mein Hinweis an der Stelle an die Unternehmen ist: Es ist ganz normal, dass es Kritik an Kündigungen oder Kürzungen gibt, aber wehrt euch nicht dagegen, sondern lasst sie stehen und beantwortet sie fair. Viele Leute sind smart genug und können zwischen einer Welle an schlechten Bewertungen differenzieren. Die grosse Sorge sollten eher grundlegend schlechte Bewertungen sein.

Der Haupteigentümer vom Kununu ist Burda. Inwieweit ist durch diese Situation die Autonomie eingeschränkt, und was für Möglichkeiten ergeben sich aus dieser Verbindung?



Eigentlich ist unsere Autonomie durch Burda als Haupteigentümer gar nicht eingeschränkt. Es ist gut, einen strategischen Investor zu haben, der langfristig denkt – es gibt uns eine gewisse Kontinuität. Ich erlebe ehrlich gesagt keine negativen Effekte der Zusammenarbeit. Es gibt eher positive Effekte auf die Möglichkeiten für uns, wenn wir mit einem grossen Konzern zusammenarbeiten. Wir haben selber zum Beispiel eine Kooperation mit C3, einer Kreativ-Agentur aus dem Burda-Kosmos, geschlossen, mit welcher wir Employer-Branding-Kreativleistungen am Markt anbieten können. Wir liefern ihnen Daten, mit denen sie den Unternehmen helfen, Branding Kampagnen aufzubauen. Es ergeben sich somit durchaus viele Möglichkeiten, die ein klarer Vorteil sind.

Auf Kununu kann man ja Bewertungen gratis einsehen. Wie verdient ihr überhaupt Geld?

Wir verdienen unser Geld mit sogenannten Employer-Branding-Profilen. Die Grundmechaniken unseres Netzwerkes, wie ein Firmenprofil und das Schreiben von Kommentaren, sind kostenfrei. Ich glaube, dies ist wichtig, damit wir eine grundlegende Neutralität haben. Unternehmen können dann für bessere Darstellungsmöglichkeiten zahlen. Sie können mehr Texte hochladen, sie können Bilder oder ein Logo sowie Videos hochladen, um einen professionelleren Auftritt zu bekommen. Wichtig für den Arbeitnehmer ist hierbei, dass dies weder die Bewertungen, noch die Rankings beeinflusst.

Wer sind eure grössten Wettbewerber und inwiefern unterscheidet ihr euch von ihnen?

Weltweit ist Glassdoor unser grösster Wettbewerber. Man muss aber ehrlich sagen, dass sie im deutschsprachigen Raum kaum zu finden sind. Glassdoor ist relevant für globale Player, für Leute, die vom einen Land in ein anderes wechseln wollen. Wir freuen uns, dass es im deutschsprachigen Raum für uns keine wirklichen Konkurrenten gibt.

Habt ihr denn Ambitionen, aus dem deutschsprachigen Raum in andere Länder zu expandieren? Es gab ja schon Versuche, in den USA Fuss zu fassen. Ist für die Zukunft noch etwas geplant?

Als ich zu Kununu gekommen bin, haben sie die USA-Thematik gerade abgewickelt. Es wäre sicherlich eine spannende Case Study, zu überlegen, wieso die Expansion gescheitert ist und was man anders hätte machen können. Deswegen haben wir erstmal überhaupt keine anderen Expansionspläne. Wir sehen ganz klare Wachstumsmöglichkeiten im deutschsprachigen Raum – so ist es unser Ziel, unsere Marke immer stärker aufzubauen, damit Leute das Bewerten von Unternehmen direkt mit Kununu verbinden. Wir möchten eine starke Brand aufbauen, bei der jeder in Deutschland, bevor er den Arbeitgeber wechselt, einen Blick auf unsere Website wirft. Und da darf man sich nicht ablenken lassen. Deswegen ist Internationalisierung momentan überhaupt nicht die richtige Strategie.

Was würdest du uns Studierenden gerne mit auf den Weg geben?

Ich glaube, da habe ich ein paar Dinge. Man denkt immer, Strategie ist so ein grosses Wort. Lasst euch nicht abschrecken von dem Begriff. Es ist leicht, eine Strategie aufzubauen und im Prozess nur noch wichtig, sie konstant anzupassen. Werft einen Blick über das hinaus, was Ihr in der Uni lernt, und taucht in die Praxis ein.

Eine letzte kleine Frage: Welches Ranking würdest du deinem Job momentan geben?

Ich bin schon lange beruflich unterwegs und es gibt immer Luft nach oben, aber ich habe momentan unfassbar viel Spass. Es macht Spass, in und an einem Unternehmen zu arbeiten, welches so ein grosses Wachstumspotenzial besitzt. Ich würde meinem Job eine 4,6 geben.



Nina Zimmermann 48, ist seit Juni 2021 Chefin des Portals Kununu, einer Plattform, auf der Beschäftigte ihre Arbeitgeber bewerten können. Zuvor war die gebürtige Britin bei Burda, wo sie unter anderem für Bunte.de zuständig war. Zu ihren weiteren Stationen gehören T-Online, Bertelsmann und der Internet-Marktplatz ricardo.de.

ST.GALLEN SYMPOSIUM

Bridging Generations Shaping Futures

Engage with us in dialogues that transcend age and industry,
crafted by the passion and perspective of students



Confronting Scarcity

1 - 2 May 2024



Universität St.Gallen



Warum sich junge Führungskräfte in die Debatte um unsere Zukunft einmischen sollten



Die Perspektive der nächsten Generation unternehmerischer Entscheidungsträger würde die Debatte über die drängenden Herausforderungen unserer Zeit bereichern. Mein Appell an die Führungskräfte von morgen: Europa braucht euch! Überlasst es nicht den Alten, über die Lebens- und Arbeitsrealitäten von morgen zu entscheiden. Seit einigen Monaten lässt sich beobachten, wie der Ton der gesellschaftlichen Debatte sich verschärft und in eine beunruhigende Richtung verschiebt. Die zahlreichen globalen Krisenherde vermischen sich zu einem Cocktail, der unsere freiheitlich-demokratische Gesellschaftsordnung bedroht, während sich immer mehr Menschen nicht nur von den etablierten Parteien, sondern von unserer freiheitlich-demokratischen Gesellschaftsordnung an sich abzuwenden und radikal-populistischen Kräften zuzuwenden scheinen. Der AfD-Parteitag in Magdeburg vor wenigen Monaten gab einen bitteren Vorgeschmack darauf, was droht, wenn wir an diesem Scheideweg nicht den richtigen Weg einschlagen: Die ersten Plätze der Kandidatenliste für die nächste Europawahl haben die Rechtsnationalen ausnahmslos mit Politikern besetzt, die Europa zu einer «Festung» ausbauen wollen, vor einem «Bevölkerungsaustausch» warnen und die Europäische Union am liebsten ganz abschaffen würden. Blicken wir in unsere zunehmend von Protektionismus geprägte Welt, so wird noch deutlicher, dass unsere hart erkämpften Werte keine Selbstverständlichkeit sind. Von Italien über Frankreich bis nach Schweden – in ganz Europa erstarken rechtsnationalistische Kräfte. Blicken wir nach Polen oder Ungarn, sehen wir, was jahrelange rechtsnationale Regierungsverantwortung nicht nur für jeden persönlich, sondern auch für die Wirtschaft bedeutet. Kein Betrieb, kein noch so grosses Unternehmen bleibt von Gleichschaltungsversuchen verschont. Viele junge Menschen haben die Hoffnung auf Besserung aufgegeben und kehren ihrer Heimat den Rücken. Hinzu kommt, dass das staatskapitalistische China seine wirtschaftliche Vormachtstellung immer erfolgreicher ausbaut und in den tief gespaltenen USA Donald Trump bei einer Wiederwahl mit seiner Gorilla-Politik dort weitermachen könnte, wo er 2021 aufgehört hat. Ganz zu schweigen vom russischen Regime, das selbst vor einem imperialistischen Angriffskrieg nicht zurückschreckt.

All das zeigt, wie wichtig jetzt mehr denn je die starke Stimme einer jungen Generation von Europäern mit neuen Ideen und Perspektiven ist – von den Universitäten über die Wirtschaft bis in die Parlamente. Ihr wisst besser als jede Generation vor euch, dass Nationalismus und Protektionismus mit einer global vernetzten Wirtschaftsordnung und unserer Sozialen Marktwirtschaft unvereinbar sind und dass die europäische Idee, Vielfalt, Freizügigkeit und eine starke Demokratie nicht nur Garant für ein menschenwürdiges Leben in Freiheit sind, sondern auch die Basis für Wachstum und damit für wirtschaftliche Prosperität und den Wohlstand von morgen.

Ich kann die Leserinnen und Leser dieses Beitrags daher nur ermutigen: Redet mit und mischt euch ein. Tragt eure Werte und eure Vielseitigkeit, eure Visionen, euren Innovationsgeist und euer Verantwortungsbewusstsein aus den Seminarräumen in die Städte, Unternehmen und Medien, wie es auch die Herausgeber und Redakteure dieses Magazins in beeindruckender Weise vormachen.

Ich kann aus meiner eigenen Biografie heraus bezeugen, dass die Möglichkeiten des Engagements für eine lebenswerte Zukunft genauso vielfältig wie die zahllosen Lösungsansätze sind:

Neben meiner Karriere engagiere ich mich seit meinem sechzehnten Lebensjahr parteipolitisch für meine sozialliberalen Überzeugungen – im Übrigen war ich dabei nie Mandatsträger. Seit 2011 habe ich drei Bücher veröffentlicht und engagiere mich als nebenher als Mitgründer und Förderer von Initiativen und gemeinnützigen Organisationen. Seit 2020 auch mit der Harald Christ Stiftung für Demokratie und Vielfalt, die sich für die Stärkung unserer Demokratie sowie Diversität einsetzt, während die Christ&Company ihr Beteiligungsgeschäft ausbaut, mit einem Fokus auf europäische Start-ups, die an Lösungen für Herausforderungen wie den digitalen Wandel und die Energiewende arbeiten.

Update für die Soziale Marktwirtschaft: Warum jetzt die Stunde der Jungen geschlagen hat

Ich bin mit Blick auf die derzeitige, mehr als angespannte wirtschaftliche Situation davon überzeugt, dass es nicht weniger als der Erarbeitung eines echten und umfassenden Zukunftskonzeptes, einer Sozialen Marktwirtschaft 2.0, bedarf, um Wohlstand und sozialen Frieden zu sichern und unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Entscheidend dafür ist nicht nur die Beteiligung der Wirtschaft, sondern auch, dass junge Stimmen eine solche optimistische Zukunftserzählung mitentwickeln. Als Augenöffner für zukünftige Lebens- und Arbeitsrealitäten und diejenigen, die den Abgesängen antidemokratischer Akteure die glaubwürdigste Zukunftsvision entgegensetzen können. Denn während Herausforderungen wie die Jahrhundertaufgabe Energiewende das gesellschaftliche Klima massgeblich belasten und Menschen durch Fake News und Angstmacherei in die Fänge von Populisten treiben, sind es die innovativen Ideen und disruptiven Technologien junger Gründerinnen und Gründer, Tüftler und Spezialisten und ihr frischer Blick auf alte und neue Probleme, die der Schlüssel zur Lösung sind – von Wasserstoff bis KI, von E-Mobilität bis zu Konzepten für die besten Universitäten der Welt.

«Ich kann die
Leserinnen und
Leser dieses
Beitrags daher
nur ermutigen:
Redet mit und
mischt euch ein.»

Die politische Neutralität gibt es spätestens seit der Zeitenwende nicht mehr

In meiner langjährigen beruflichen Laufbahn habe ich gelernt, dass es gerade als Unternehmer keine politische Neutralität geben kann. Man könnte sagen: Haltung zeigen ist alternativlos. Warum das so ist, hat der russische Überfall auf die Ukraine besonders schmerzlich gezeigt. Lange Zeit galt in grossen Teilen der Wirtschaft die ungeschriebene Regel, sich bei der langfristigen Auslegung des Geschäftsmodells nicht übermässig von «kurzfristigen Turbulenzen» leiten zu lassen und stattdessen die Grenzen des eigenen Handelns allein aus der Konformität mit der politisch-rechtlichen «licence to operate» abzuleiten. Dass dies ein fataler Trugschluss war, offenbarte sich im Februar 2022. Viel zu eng waren die Verflechtungen mit russischen Unternehmen, viel zu gross die Abhängigkeiten vom nationalistisch-autoritären Regime in Moskau – etwa im Energiesektor. Die Folge: Die Wirtschaftskrise traf deutsche Unternehmen besonders hart, und Sanktionen gegen die Kriegstreiber und -profiteure konnten nur scheinbar teilweise verhängt werden, weil die Verbindungen nach Russland nicht schnell genug gekappt werden konnten.

Ich hoffe sehr, dass nachfolgende Generationen in den Chefetagen sich darüber stärker bewusst sind, dass man nicht auf jeder Hochzeit tanzen kann – und einem die Verantwortung, die eigenen wirtschaftlichen Aktivitäten regelmässig daraufhin zu überprüfen, ob sie nicht letztlich die vielfältigen Feinde unserer Demokratie und sozialen Marktwirtschaft stärken, niemand abnehmen wird.

Unternehmen sind Orte der politischen Willensbildung

Abschliessend sei angemerkt, dass es auch im Hinblick auf das eigene berufliche Umfeld weniger eine Option als eine Notwendigkeit ist, seine Überzeugungen auszudrücken. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten von ihren Führungskräften, egal ob jung oder alt, sich am Arbeitsplatz gegen Rechtsextremismus, Rassismus und Intoleranz einzusetzen und sich ein Umfeld zu garantieren, in der sich jeder und jede wohlfühlt. Offenheit, Diversität und eine gesunde Diskussionskultur sind die Voraussetzung dafür. Unternehmen sind nicht zuletzt immer auch Orte der politischen Willensbildung: Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verbringen hier die meiste Zeit, haben hier die meisten sozialen Kontakte und identifizieren sich im besten Fall mit ihrem Arbeitgeber und seinem Leitbild und seinen Werten. Als Führungskraft prägt man seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daher im besten Sinne immer auch politisch und hat die wertvolle Möglichkeit, mit bestem Beispiel vorangehend andere zu ermutigen, sich überzeugt für ein Herzensanliegen zu engagieren. Diese Erkenntnis ist heute wichtiger denn je – und man sollte sich dessen von Beginn der eigenen Karriere an bewusst sein. Denn die wichtigste Ressource, nicht nur für Unternehmen, sondern für Europa in Gänze, seid ihr: unsere jungen Talente. Gerade deshalb ist es so wichtig, dass ihr euch als Unternehmens- und Gesellschaftslenker von morgen schon heute in die Debatte einschaltet und eure Standpunkte klarmacht – der Ausgang jetziger Debatten wird entscheidend sein für die Grundlage des Wohlstandes eurer Generation und die Lebensgrundlagen nachfolgender Generationen.

«Ich hoffe sehr, dass nachfolgende Generationen in den Chefetagen sich darüber stärker bewusst sind, dass man nicht auf jeder Hochzeit tanzen kann.»



Harald Christ wurde 1972 in Worms geboren. Nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann war er Vorstand und Gesellschafter in einer Reihe von Unternehmen, Banken und Versicherungen. Heute führt er die Investment- und Beratungsgruppe Christ & Company in Berlin. Seit 1988 SPD-Mitglied und 2009 im Schattenkabinett von Frank-Walter Steinmeier als Wirtschaftsminister, trat Christ 2019 aus der SPD aus und wenig später in die FDP ein. Von 2020 bis 2022 war er Bundesschatzmeister der FDP. Er ist Mitglied in Aufsichtsräten, Beiräten, Hochschuldozent und Stifter der Harald Christ Stiftung für Demokratie und Vielfalt.

Individuell.
Innovativ.
Umfassend.
ESPRIT.

Erfahre mehr über uns!

🖱️ espritsg.ch  [esprit.sg](https://www.instagram.com/esprit.sg)



Caroline Weimann im Interview

Über den Wandel der Parteistrukturen und Young Professionals in der Politik



Frau Weimann Sie sind Gründerin des Start-ups JoinPolitics. Möchten Sie das Modell dahinter unserer Leserschaft einmal in Ihren eigenen Worten erklären?

Sehr gerne! Mit JoinPolitics identifizieren wir die vielversprechendsten Talente für die Politik und fördern diese. Dabei suchen wir nach umsetzungsstarken Persönlichkeiten mit Ideen und Visionen für die grossen Fragen unserer Zeit, die ihre Ansätze mit unserer Unterstützung kritisch reflektieren, testen, weiterentwickeln und schlussendlich politisch umsetzen. Wir verstehen uns als die erste überparteiliche Anlaufstelle für Ausnahmetalente mit fundierten Ideen für die Politik. Die von uns ausgewählten Talente unterstützen wir konkret mit einem Startkapital von bis zu 50.000 Euro. Ausserdem vernetzen wir die Talente und ihre Teams mit Persönlichkeiten aus Politik, Medien, Sport, Zivilgesellschaft und der Wirtschaft. Zudem bieten wir inzwischen ein umfangreiches Trainingsprogramm an, das viele relevante Skills für eine Karriere in der Politik vermittelt.

Verfolgt die Förderung dann nur das Ziel, die Talente zu Mandatsträgern zu machen oder werden auch Talente gefördert, deren primäres Ziel es nicht ist, ein politisches Mandat zu erlangen?

Viele unserer Talente setzen sich ganz klar das Ziel, in absehbarer Zeit Oberbürgermeister oder Bundestagsmitglied zu werden. Verena Hubertz, heute stellvertretende Fraktionsvorsitzende der SPD im Deutschen Bundestag, ist ein Beispiel dafür. Für Verena, als Mitglied der SPD, war klar, dass sie ein zukunfts-fähiges Rentenkonzept entwickeln will, bei welchem Renteneinlagen in einen Staatsfonds investiert werden. Sie hatte den Eindruck, dass sich dieser Thematik über das ganze Parteienspektrum hinweg nicht ausreichend gewidmet wurde. Daraufhin lancierte sie eine parteiübergreifende Initiative, um sich genau dieser Thematik zu widmen. Schlussendlich wurde sie dann in den Deutschen Bundestag gewählt und kann nun den Zukunftsfonds 2.0 gesetzlich verankern.

Gleichzeitig fördern wir auch Talente und Teams, die sich ohne Parteizugehörigkeit bei uns bewerben und sich der Politik zunächst über ein bestimmtes Thema, ihr Herzensthema, nähern. Beispielsweise fördern wir Tiaji Sio, die für die Modernisierung der Personalstruktur im Verwaltungswesen eintritt und mit unserer Hilfe konkrete Änderungsvorschläge hierfür entwickelt hat.

Was waren Ihre Beweggründe, dieses Modell hinter JoinPolitics zu entwickeln?

Mit dem Brexit Votum, der Wahl Donald Trumps und dem Erstarken der AfD im Jahr 2016 wurde mir erstmals bewusst, wie fragil unsere Demokratie sein kann.

Aus dieser Erkenntnis heraus und vor dem Hintergrund einer Forsa Umfrage, nach welcher zwischen 50 und 60 Prozent der Deutschen keiner Partei zutrauen, die Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen, habe ich über mögliche Lösungsansätze nachgedacht.

Nach langem Nachdenken waren meine beiden Haupterkenntnisse folgende: Erstens, schafft es Politik nicht, mit den Veränderungen unserer Zeit in ausreichendem Mass Schritt zu halten und zweitens gibt es ein gravierendes Talentproblem in der Politik. Die Mitgliederzahlen der Parteien sinken stetig. Viele talentierte Menschen mit innovativen Ideen, die durchaus bereit wären, Verantwortung zu übernehmen und politisches Format besitzen, bevorzugen Karrieren in der Wirtschaft, bei Start-ups oder NGOs anstatt in der Politik. Genau dort werden sie jedoch am dringendsten benötigt. Dies führte zu meiner Entscheidung,

eine Brücke zwischen diesen Talenten und der politischen Arena herzustellen. Aus diesem Vorhaben ist JoinPolitics entstanden.

Vor der Gründung von JoinPolitics haben Sie selbst für verschiedene Social Ventures gearbeitet. Inwiefern hat Ihnen die Erfahrung aus diesen Stationen bei der Gründung von JoinPolitics geholfen?

Meine berufliche Vorerfahrung hat mir enorm geholfen! Zum einen lernte ich viele Leute kennen, die ebenfalls sehr wirkungsorientiert sind und aus ihren jeweiligen Berufen ausgestiegen sind, um wirkungsorientierte Start-ups zu gründen. Diese Präzedenzfälle gaben mir selbst die Sicherheit, den Schritt hin zur Gründung von JoinPolitics zu gehen.

Zum anderen gibt es in der Social Venture Welt sehr viele Förderprogramme, die es über die Jahre geschafft haben, die besten derjenigen anzulocken, die gesellschaftliche Wirkung anstreben. Für unsere Arbeit versuchen wir, das Beste aus diesen Strukturen zu übernehmen und von ihnen zu lernen. Konkret geht es bei JoinPolitics, wie in der Social Ventures Welt darum, neben allen notwendigen und sinnvollen Strukturen auch eine Kultur des Scheiterns zu etablieren. Nur so kann Neues entstehen. Das dynamische unternehmerische Denken aus der Venture Welt bringen wir zusammen mit dem langen Atem der Zivilgesellschaft und dem reflektierten und diplomatischen Geschick der Politik. Indem wir das Beste aus diesen drei Welten zusammenbringen, schaffen wir ein neues Ökosystem für politisches Denken.

Zudem habe ich in meiner vorherigen Arbeit viel Talent-Scouting betrieben. Über die Zeit konnte ich meinen Blick für Talente schärfen. Der Erfolg von Start-ups ist zentral von den Gründungspersönlichkeiten und starken Teams abhängig. Ideen gibt es viele, aber man braucht auch starke Personen, die diese umzusetzen. Im politischen Umfeld ist das nicht anders. Hier braucht es eigentlich fast noch kompetenteres Personal, da die Umsetzung meist ungleich komplexer ist.

Die Auswahl Ihrer Talente erfolgt durch ein Auswahlkomitee, welches schlussendlich darüber entscheidet welche politische Idee finanziert wird und welche nicht. Wie lässt sich ein solcher Prozess mit demokratischen Prinzipien vereinbaren?

Das ist tatsächlich eine gute Frage. Wir sind uns bei der Auswahl der Talente unserer grossen Verantwortung bewusst, kluge und gute Entscheidungen zu treffen. Schliesslich müssen wir die Talente identifizieren, von denen am wahrscheinlichsten zu erwarten ist, dass sie einen grossen positiven Beitrag für unsere Demokratie leisten.

Mit unserer Förderung wollen wir nicht Wahlkampfkassen füllen. Hierfür gibt es wirksamere Instrumente. Vielmehr steht im Fokus, die vielversprechendsten Talente bei der Entwicklung von wirklich überzeugenden Lösungsvorschlägen zu unterstützen. In jeder Bewerbungsrunde hatten wir bisher über 100 Bewerbungen, von welchen ca. 30% in die engere Auswahl kommen. Von den verbleibenden Kandidaten wählen wir in der finalen Runde maximal zehn aus.

Was sind Kriterien, nach denen Bewerber ausgewählt werden?

In unserer Evaluierung konzentrieren wir uns auf drei Hauptkriterien: Das Talent, die Idee und die Wertvorstellung der Bewerber. In puncto Talent versuchen wir während des Bewerbungsprozesses zu verstehen, was die Bewerberin oder den

«Erstens, schafft es Politik nicht, mit den Veränderungen unserer Zeit in ausreichendem Mass Schritt zu halten und zweitens gibt es ein gravierendes Talentproblem in der Politik.»

Bewerber in die Politik treibt.. Wir wollen dabei herausfinden, ob die Person authentisch für ihre Themen steht. Auch ist es uns wichtig, ob die Kandidatin oder der Kandidat die Fähigkeiten, den Mut, die Empathie und den Verstand mitbringt, die für eine erfolgreiche politische Karriere unerlässlich sind.

Bei der Bewertung der Idee legen wir Wert darauf, dass diese innovativ ist und das Potential hat, eine bedeutende Wirkung zu erzielen. Dabei sollte die Idee auch die realistische Perspektive haben, umgesetzt zu werden.

Hinsichtlich der Wertevorstellung ist es uns wichtig, dass die Bewerbenden für Werte einstehen, die mit der JoinPolitics Agenda übereinstimmen. Zu diesen Werten zählen unter anderem Respekt, Offenheit, Integrität, Zukunftsorientierung sowie eine klare Abgrenzung gegenüber antidemokratischen Haltungen. Basierend auf all diesen Kriterien prüfen wir unsere Kandidaten. Dabei ist es erstmal egal, welches Parteibuch sie besitzen. Wir achten auf eine möglichst hohe parteipolitische Diversität in unseren Kohorten, denn auch dadurch fördern wir den für uns zentral wichtigen überparteilichen Austausch zwischen unseren Geförderten.

Wie sieht dann das Bewerbungsverfahren konkret aus?

Wie prüfen Sie die Bewerber auf die genannten Kriterien?

In einem ersten Schritt müssen Bewerber bei uns einen «Political Impact Plan» einreichen. Dieser hat Ähnlichkeiten mit einem Businessplan, nur dass dieser auf die Anforderungen in der Politik gemünzt ist. Bewerber beschreiben ihre Zukunftsvision und formulieren konkrete Handlungsschritte, wie sie diese erreichen oder zumindest näher kommen. Auf diesen Political Impact Plan folgt eine recht umfangreiche Interviewphase, in der wir versuchen, die Leute gut kennenzulernen, um ihrer Motivation auf den Grund zu gehen. Und natürlich screenen wir auch den öffentlichen Auftritt der Bewerber, zum Beispiel in den Sozialen Medien. Denn manchmal genügt schon einen Blick auf Twitter, um zu sehen, ob die Person grundsätzlich demokratiefördernd ist oder eher polarisiert.

Die erste Runde unseres Selektionsprozesses führt ein Wahlgremium, unser sogenanntes Talent Committee, durch. Dieses Talent Committee ist überparteilich besetzt. Wir achten ausserdem darauf, dass die Mitglieder des Talent Committees einen möglichst diversen Erfahrungsschatz haben. Die breite Palette an Erfahrungen hilft uns dabei, Voreingenommenheiten, die unweigerlich entstehen, möglichst gering zu halten. Hierbei

werden meist auch Debatten darüber geführt, wer es am Ende in die nächste Auswahlrunde schafft und wer nicht. Diese Diskussionen sind enorm wichtig. Bei bestimmten Sachthemen, die in ihrer Gänze von Laien nur schwer zu überblicken sind, binden wir auch Fachexperten in den Entscheidungsprozess mit ein.

Sie gelten als Kritikerin der herkömmlichen Parteienstrukturen. Was würden Sie denn gerne konkret am deutschen Parteiensystem verändern?

Zunächst sei vielleicht einmal gesagt, dass es JoinPolitics nicht bräuchte, wenn innerhalb der deutschen Parteienlandschaft alles super laufen würde. Auch attestieren sich die meisten Parteien ja selbst eine gewisse Rückständigkeit, weswegen ein Modernisierungs- und Innovationsprozesses dringend notwendig ist. Dies gilt insbesondere für die Rekrutierung von Parteinauwuchs. Bei den meisten Parteien reicht da ein schneller Blick in die Mitgliederstatistik, um festzustellen, dass sie vor einer grossen Herausforderung stehen. Insofern sehen uns diese Parteien auch als kritischen Partner, der dabei hilft, die grössten politischen Talente wieder anschlussfähig an die Parteien zu machen oder umgekehrt. Politiker und Parteien müssen wieder cooler werden. Es muss genau so cool sein, in eine Partei einzutreten, wie bei einem Start-up anzuheuern. Gerade in der jungen Generation steckt hierfür so viel Potenzial, da diese den Purpose ihrer Arbeit viel höher gewichtet. Und wo gibt es schon einen höheren Purpose als in der Politik? Die momentanen Strukturen der Parteien stellen jedoch weiterhin eine grosse Abschreckung für junge Menschen dar, sich für einen Sprung in die Politik zu entscheiden.

Es scheint so, als ob junge Politikkarrieren und eine solide akademische Laufbahn sich im Ansatz gegenseitig ausschliessen und ein Quereinstieg in die Politik für Young Professionals zu hohen Risiken birgt. Wie können Young Professionals trotzdem von politischem Engagement überzeugt werden?

Genau dort liegt das Problem. Es ist heute leider nicht üblich, dass die Young Professionals mit ihren Erfahrungen und Kenntnissen in die Politik strömen. Dennoch gibt es erste Beispiele, die zeigen, dass eine Karriere und politisches Engagement sich nicht ausschliessen müssen. Beispielsweise ist Verena Hubertz nicht nur erfolgreiche Start-up-Gründerin, sondern auch die stellvertretende Fraktionsvorsitzende der SPD im Bundestag und das im Alter von nur 33 Jahren. Solche Personen spenden Hoffnung und inspirieren wiederum andere Young Professionals ebenfalls eine politische Karriere anzustreben. Ich hoffe, dass viel mehr junge Menschen ihrem Beispiel folgen werden.

Doch auch die Parteien haben diesbezüglich Potential zur Veränderung und können einiges leisten, um sich offener und attraktiver für Quereinsteiger zu positionieren. So müssten bestimmte Strukturen und Veranstaltungen anders organisiert werden und digitale Teilnahme ermöglicht werden, was die Zugänglichkeit und Inklusion erhöht. Auch sollten Auswahl- und Nominierungsprozesse so angepasst werden, dass es nicht mehr notwendig ist, jede Stufe innerhalb der Parteihierarchie zu durchlaufen, um die Chance auf ein Mandat zu erhalten. Diese Anpassung würde ermöglichen, dass auch Quereinsteiger mit diversen Hintergründen realistische Chancen auf politisch relevante Ämter erhalten und innovative Ideen nach vorne gebracht werden können. Ich glaube, dass sich die grossen etablierten Parteien durchaus einiges bei JoinPolitics abgucken können. Und für Young Professionals gilt: es gab nie eine bessere Zeit in die Politik zu gehen als jetzt!

Meiner Meinung nach ist es möglich, sich auch neben einem erfolgreichen Studium in der Politik zu engagieren. Dazu möchte ich auch alle Studierenden von Herzen ermutigen! Politisch aktiv zu sein, sollte in unserer Gesellschaft viel selbstverständlicher werden. Jeder hat die Verantwortung, zu einer funktionierenden Demokratie beizutragen. Die Politik wird unser aller Leben und die Zukunft der Arbeit beeinflussen. Dies ist die Chance für Young Professionals daran mitzuwirken. Wir können nicht genug kluge Köpfe in der Politik haben.

Junge Menschen, insbesondere mit wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund, streben, wenn überhaupt, eine politische Beratungstätigkeit im Hintergrund an. Wer hat in ihren Augen schlussendlich mehr Einfluss: Der Politiker in der Öffentlichkeit oder der Berater im Hintergrund?

In der Politik braucht es beides. Aber ich würde definitiv sagen, dass Politiker*innen mit Mandat letztlich mehr Einfluss haben, weil sie die abschliessenden Entscheidung treffen. Dennoch sollten sie erstklassige Berater zur Seite haben, die über die notwendigen tiefgreifende, fachliche Expertise verfügen. Politiker*innen müssen diese Tiefe nicht in allen Bereichen besitzen, aber sie brauchen Strahlkraft und Überzeugungsfähigkeit. In der Öffentlichkeit macht es einen bedeutenden Unterschied, ob eine Angela Merkel im Kontext der Finanzkrise sagt, dass die Einlagen sicher sind oder ob das ein Berater macht. Wer die kommunikativen Fähigkeiten hat, um das Vertrauen der Bevölkerung zu gewinnen, sollte definitiv den Schritt in die erste Linie der Politik wagen.

Wovon hängt heutzutage der Erfolg eines aufstrebenden Politikers Ihrer Meinung nach ab?

Dieser Frage gehen wir mit JoinPolitics intensiv nach. Für den Moment haben wir fünf persönliche Kerneigenschaften identifiziert, die ein Kandidat mit sich bringen sollte. Zum einen suchen wir Macher und Visionäre, also Menschen, die Tatendrang mitbringen sowie den Mut und Kampfgeist besitzen, um Projekte umzusetzen. Zudem sind eine hohe soziale und emotionale Intelligenz und eine gewisse Moderationsfähigkeit besonders wichtig. Drittens müssen unsere Talente Menschen wortwörtlich mitnehmen können. Hierbei legen wir viel Wert auf Begeisterungsfähigkeit und Überzeugungskraft. Eine gesunde Selbstwahrnehmung und eine hohe Reflexionsfähigkeit würde ich als viertes Kriterium beschreiben. Als letzten Punkt achten wir besonders auf die intrinsische Motivation der Kandidaten. Sie müssen sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sein, und wie man so schön sagt, «purpose driven» sein.

Diese Eigenschaften hat es als Politiker zwar auch schon früher gebraucht, aber durch die sozialen Medien müssen sie noch deutlich ausgeprägter sein als früher. Plattformen wie X führen zu einer schnellen Polarisierung der Gesellschaft, da die Informationslage von Gruppe zu Gruppe und von Person zu Person stark variiert. Um diese Herausforderung zu meistern, sind ausgeprägte soziale Intelligenz und hervorragende Kommunikationsfähigkeiten unerlässlich, damit sich Menschen verstanden fühlen und in eine gemeinsame demokratische Richtung gehen. Auch erfordert die zunehmende Bedeutung von Internetblasen und Wechselwählern eine neue Herangehensweise in der Politik. Früher wählten Generationen oft lebenslang dieselbe Partei, während heutzutage Wählerloyalitäten volatiler sind. Dies erhöht die Bedeutung der Visionskraft und Persönlichkeit eines Politikers, um Wähler über Parteigrenzen hinweg mobilisieren zu können. Darüber hinaus stehen wir heute vor bedeutenden Herausforderungen, wie beispielsweise dem Klimawandel. Auch hier müssen Politiker konkrete Visionen formulieren und diese wiederum in verständliche Schritte runterbrechen, um die Wählerschaft auch wirklich zu erreichen mit machbaren Zielen. Schliesslich ist es trotz dieser Fähigkeiten nach wie vor wichtig, sich gegen Widerstand innerhalb der eigenen Partei und den

Druck der Medien durchzusetzen. Der Erfolg in der Politik hängt also nicht nur von der Fähigkeit ab, Mehrheiten zu gewinnen, sondern auch von der Stärke, Widerstände zu überwinden.

Längst nicht alle jungen Menschen möchten Politiker werden. Losgelöst vom Themenfeld Politik, was denken Sie ist der Nr. 1 Erfolgsfaktor für junge, aufstiegsbedachte Menschen?

Aus meiner Sicht ist der Nummer Eins Erfolgsfaktor in der heutigen Zeit Anpassungsfähigkeit. Junge Menschen sollten ihre fachlichen Kompetenzen stets mit der Zeit weiterentwickeln und dabei bedenken, dass Erfolg allein nur schwer möglich sein wird. Es ist wichtig, starke Teams aufzubauen. Egal ob es sich dabei zum Beispiel um ein Start-up oder die Politik handelt. Zudem erfordert der ständige Wandel der heutigen Zeit, dem viele Arbeitsbereiche ausgesetzt sind, Offenheit und Flexibilität. Man muss seine eigene Rolle, Herangehensweisen und Einstellungen immer wieder überdenken und weiterentwickeln.

Sie finanzieren sich ausschliesslich über Spendengelder. Zum Schluss würde uns noch interessieren, ob zukünftig auch ein anderes Finanzierungsmodell angestrebt wird, dass die Finanzierung für ein breites Publikum eröffnet und JoinPolitics zu einem non-profit Inkubator macht?

Aktuell basiert unsere Finanzierung ausschliesslich auf Spenden. Für die Nachhaltigkeit unserer Initiative ist es allerdings wichtig, unsere Förderung immer weiter zu diversifizieren, um nicht von einzelnen Spendern abhängig zu sein. Aktuell haben wir rund 100 Einzelspender, von denen rund 15 sogenannte Angel-Supporter sind, die sich über vier bis fünf Jahre verpflichtet haben, unser Projekt zu unterstützen, um uns dadurch eine gewisse Planungssicherheit zu geben. Darüber hinaus gibt es einige Stiftungen, die uns finanziell unterstützen. Unser Modell ist komplett non-profit. Generell ist das Erzielen von Renditen in einem politischen Kontext kritisch zu betrachten. Bislang sehen wir kein alternatives Finanzierungsmodell, das mit unserem Wert der politischen Neutralität vereinbar wäre. Wir werden auch in Zukunft Einzelspenden und Stiftungsförderungen benötigen. Auch der Staat sollte Projekte wie uns stärker fördern. Die parteinahen Stiftungen haben im Jahr 2021 knapp 600 Millionen Euro an Steuergeldern für ihre Demokratiearbeit bekommen. Warum sollte es nicht auch staatliche Förderung für überparteiliche Demokratiearbeit geben?

«Junge Menschen sollten ihre fachlichen Kompetenzen stets mit der Zeit weiterentwickeln und dabei bedenken, dass Erfolg alleine nur schwer möglich sein wird.»



Caroline Weimann ist Gründerin und Co-Geschäftsführerin des überparteilichen Start-ups JoinPolitics. Sie studierte in Oxford und an der Hertie School, arbeitete bei der Europäischen Kommission, einer Beratung für Non-profit Organisationen, sowie einer Stiftung im Bereich Social Ventures. Sie initiierte bereits vor JoinPolitics mehrere soziale und politische Initiativen.

Sustainable Finance: Das Zukunftsprojekt der Deutschen Bahn



Foto: Alexander Bagno/ Unsplash

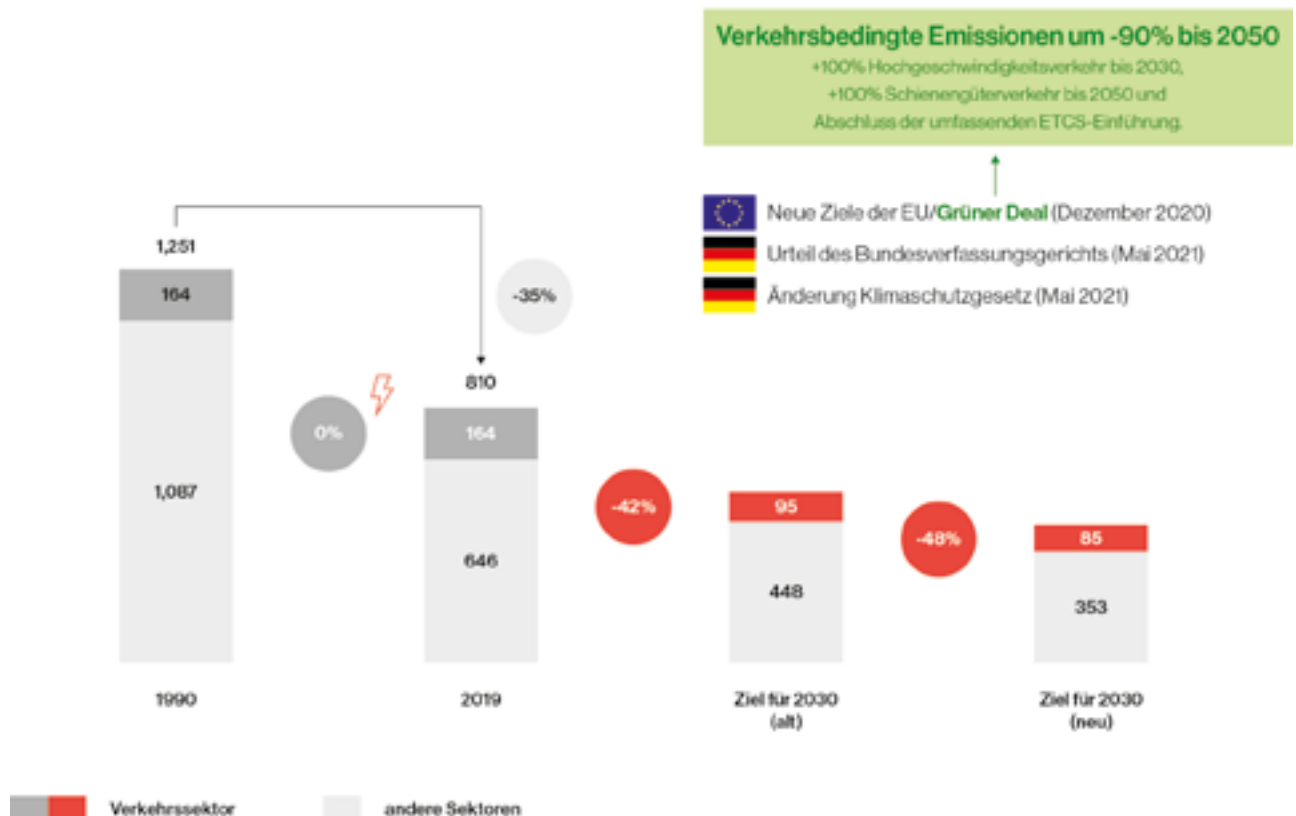
Die Bekämpfung des Klimawandels stellt die Weltgemeinschaft vor gewaltige Herausforderungen. Die europäischen und globalen Klimaschutzziele sind nur noch umzusetzen, wenn die Treibhausgasemissionen in den kommenden Jahren drastisch reduziert werden. Die dafür notwendige Energiewende fordert insbesondere von der Privatwirtschaft tiefgreifende Anpassungen ihrer Geschäftsmodelle. Die europäische Politik hat ambitionierte Zielwerte für die Geschwindigkeit dieser Energiewende definiert. Den Anbietern von Mobilitätsdienstleistungen kommt bei diesem wirtschaftlichen Transformationsprozess eine entscheidende Rolle zu. In Deutschland sieht das überarbeitete Bundes-Klimaschutzgesetz bis 2030 allein im Verkehrssektor eine Reduktion der CO₂e-Emissionen um knapp 50% gegenüber 1990 vor (s. Abbildung 1). Diese politischen Vorgaben betreffen die Deutsche Bahn (DB) als eines der umsatzstärksten Bahnunternehmen der Welt in besonderer Weise. Der Zielwert für die Senkung der CO₂e-Emissionen im Verkehrssektor ist in Deutschland ohne eine dauerhafte Verkehrsverlagerung auf die Schiene nicht zu erreichen. Seit knapp 2 Jahren leite ich im Finanzressort der DB ein Konzernprojekt im Bereich Sustainable Finance. Ziel des Projekts ist die differenzierte Erhebung und effektive Nutzung quantitativer Nachhaltigkeitsdaten. Bevor ich inhaltlich näher auf das Projekt eingehe, beschreibe ich zwei Faktoren, die die Relevanz dieses Vorhabens für die Nachhaltigkeitsstrategie des DB-Konzerns untermauern: den hohen Finanzierungsbedarf für die Transformation des Verkehrssektors in Deutschland und die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeitsdaten für Unternehmen in ganz Europa.

Hohe Investitionen: Beitrag der DB zu den Klimaschutzzielen

Die Bedeutung des Bahnsektors für die grüne Transformation der deutschen Wirtschaft hat die Politik dazu veranlasst, den Ausbau der bestehenden Schieneninfrastruktur durch weitreichende Investitionszusagen zu stärken. Um die angestrebten Klimaschutzziele im Verkehrssektor zu erreichen, hat die Bundesregierung bereits im Rahmen ihres Koalitionsvertrags beschlossen, die Investitionen in das Schienennetz deutlich zu steigern. So soll bis 2030 die Verkehrsleistung im Personenverkehr verdoppelt und der Schienengüterverkehr um 25 Prozent gesteigert werden. Der Finanzierungsbedarf für diese Kapazitätserweiterung ist immens: allein in den kommenden vier Jahren wird die deutsche Bundesregierung nach aktuellem Verhandlungsstand 30 Milliarden Euro an zusätzlichen Mitteln für den Aus- und Umbau der Infrastruktur bereitstellen, ergänzt durch eine DB-Eigenbeteiligung von 3 Milliarden Euro. Um den erforderlichen Investitionsbedarf zu decken, ist eine weitere Erhöhung der bereitgestellten Finanzmittel wahrscheinlich. Diese Investitionsoffensive soll in den kommenden Jahren ausgeweitet werden und sich nicht nur auf die Qualität der Netzinfrastruktur, sondern auch auf die verfügbaren Passagierkapazitäten auswirken. Ein Beispiel hierfür ist der Ausbau der ICE-Flotte. Allein im Jahr 2022 wurden 22 neue ICE-4-Züge ausgeliefert. Im Mai 2023 hat die Deutsche Bahn den Kauf von 73 weiteren ICE-Zügen für rund zwei Milliarden Euro bekanntgegeben – eines der grössten Beschaffungsvorhaben der Unternehmensgeschichte. Bis Ende 2026 wird sich die ICE-Flot-

Abb. 1

CO₂e Emissionen in Deutschland (in Mt CO₂e)



«Der erste und vielleicht wichtigste Faktor für den steigenden Druck ist ein wachsendes Nachhaltigkeitsbewusstsein bei den Kunden vieler Unternehmen.»

te der DB damit von aktuell rund 385 auf insgesamt über 430 Züge vergrössern. Neben der laufenden Modernisierung des Schienennetzes werden diese Investitionen die Verkehrsleistung im Fernverkehr substanziell steigern und damit einen wesentlichen Beitrag zur grünen Transformation des deutschen Mobilitätssektors leisten.

Die Bedeutung von Nachhaltigkeitsdaten

Im Rahmen der Klimaschutzziele wird auch die differenzierte Erhebung und transparente Aussenkommunikation quantitativer Nachhaltigkeitsdaten (z.B. Emissionsbilanz, nachhaltige Investitionsvorhaben) für Unternehmen unverzichtbar sein. Die gestiegenen Anforderungen im Bereich der Datentransparenz lassen sich auf mindestens drei Ursachen zurückführen.

Der erste und vielleicht wichtigste Faktor für den steigenden Druck ist ein wachsendes Nachhaltigkeitsbewusstsein bei den Kunden vieler Unternehmen. Um die Wirtschaftlichkeit des DB-Geschäftsmodells trotz der hohen Investitionsbedarfe langfristig zu sichern, ist in den kommenden Jahren eine weitere Steigerung der Fahrgastzahlen erforderlich. Faktenbasierte Daten zur Nachhaltigkeit können genutzt werden, um die Attraktivität der DB-Mobilitätsdienstleistungen im Vergleich zu anderen Unternehmen zu erhöhen und somit zu einem zunehmenden Fahrgastaufkommen und einer im doppelten Sinne nachhaltigen Verkehrsverlagerung auf die Schiene beizutragen.

Der zweite Grund für den Handlungsbedarf im Bereich der Nachhaltigkeitsdaten sind die Erwartungen von Kapitalmarktteilnehmern und Investoren. Es ist absehbar, dass beispielsweise für die Finanzierung neuer Infrastrukturvorhaben neben Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in Zukunft auch die langfristige Nachhaltigkeitsbilanz solcher Projekte eine zentrale Rolle spielen wird. Die DB wird ihre ehrgeizigen Ziele für die nachhaltige Transformation des Mobilitätssektors nicht allein mithilfe von öffentlichen Mitteln stemmen können. Es ist zu erwarten, dass die zielgerichtete Kommunikation quantitativer Nachhaltigkeitsdaten die Investitionsbereitschaft privater Geldgeber fördern wird und somit ebenfalls die unternehmensinterne und politische Zielsetzung unterstützt, die Verkehrsverlagerung auf die Schiene zu beschleunigen.

Nicht nur die Erwartungen der Kunden und Kapitalgeber erzeugen Handlungsdruck, die grüne Transformation voranzutreiben. Neue Regulierungsrahmenwerke im Bereich der Nachhaltigkeit sind der dritte Faktor, der Unternehmen wie die DB mit Berichtspflichten in Bezug auf ihre klimarelevanten Aktivitäten konfrontiert. In Europa stehen das Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die EU-Taxonomie beispielhaft für diese Entwicklung. Der Berichtsumfang dieser Rahmenwerke wird

neben qualitativen Informationsanforderungen auch quantitative Daten zur Nachhaltigkeit umfassen. Die Pflicht zur Datenvalidierung durch externe Wirtschaftsprüfer steigert den Aufwand beim Aufsatz robuster Berichtsprozesse, erhöht aber auch die Glaubwürdigkeit der Datengrundlage.

Für Anbieter nachhaltiger Mobilitätsdienstleistungen wie die DB ist diese Entwicklung von strategischer Bedeutung. Mithilfe quantitativer Nachhaltigkeitsdaten kann der komparative Klimaschutz-Vorteil im Vergleich zu anderen Verkehrsmitteln überzeugend und öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden. Beispielsweise belegen Emissionsdaten bereits jetzt, dass der Schienenverkehr die mit Abstand nachhaltigste Form der Mobilität und des Güterverkehrs in Deutschland ist (s. Abb. 2 und 3). Die neuen Regulierungsrahmenwerke in Europa werden Unternehmen quantitative Berichtspflichten auferlegen, die weit über die aktuellen Anforderungen hinausgehen. Dabei spielt nicht zuletzt die Verknüpfung finanzieller und nicht-finanzieller Daten eine Rolle. So fordert die EU-Taxonomie die Herleitung des als «nachhaltig» einzustufenden Anteils an den Umsatzerlösen, operativen Kosten und Investitionsausgaben eines Unternehmens. Diese Berichtspflichten sind nicht nur für grosse Unternehmen relevant – sie werden in den kommenden Jahren stufenweise auch auf mittelständische Unternehmen ausgeweitet. Die Herleitung solcher finanziellen Indikatoren stellt Unternehmen vor grosse Herausforderungen, insbesondere da die Kennzahlen eine neuartige Verschneidung von Unternehmensdaten erfordern. Die Quantifizierung dieser Kennzahlen basiert auf der Prüfung von Nachhaltigkeitskriterien, für die sowohl operatives Wissen zum Geschäftsmodell eines Unternehmens als auch Expertise in der Finanzbuchhaltung und im Rechnungswesen benötigt werden. Dieses Kompetenzprofil existiert in den meisten Unternehmen bisher nicht. Die Berichtspflichten können daher im ersten Schritt oft nur durch den Aufbau eines interdisziplinären Teams umgesetzt werden.

Trotz vielschichtiger Umsetzungs Herausforderungen bieten die neuen Regulierungsvorgaben aber auch Chancen. Eine konsequentere Einbindung von Nachhaltigkeitsinformationen in die finanzielle Unternehmenssteuerung und in die Entscheidungsfindung des Unternehmensvorstands hat das Potenzial, der grünen Transformation der Wirtschaft insgesamt Vorschub zu leisten.

Mein beruflicher Wechsel zum DB-Konzernprojekt Sustainable Finance

Diese dynamische Entwicklung des Themengebiets Sustainable Finance war im Jahr 2022 ausschlaggebend für meine Entscheidung, zur DB zu wechseln.

Zuvor war ich ab März 2020 als Berater des Direktoriums bei der Europäischen Zentralbank (EZB) tätig. Die Umstände zu diesem Zeitpunkt waren überaus kritisch: nur zwei Tage nach meinem ersten Arbeitstag, mitten in der Corona-Krise, verabschiedete das Direktorium das bis dahin grösste Ankaufprogramm in der Geschichte der Institution, um den befürchteten wirtschaftlichen Folgen der Pandemie im Rahmen des EZB-Mandats zu begegnen. Das Pandemic Emergency Purchase Programme (PEPP) wurde im Verlauf der Pandemie schrittweise auf ein Volumen von insgesamt 1,85 Billionen Euro erhöht. Die Mitarbeit an der Implementierung der EZB-Programme zum Ankauf von Vermögenswerten bildete in den folgenden zwei Jahren den Schwerpunkt meiner Arbeit.

Erfahrungen in der politiknahen Beratung hatte ich zuvor als Mitglied im wissenschaftlichen Stab des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (den sogenannten «Wirtschaftsweisen») gesammelt. Der Sachverständigenrat berät die deutsche Bundesregierung als Expertengremium bei wirtschaftspolitischen Fragestellungen. Die wichtigsten Empfehlungen des Gremiums werden einmal im Jahr in Form eines Gutachtens an die Bundesregierung übermittelt. Sowohl bei der EZB als auch beim Sachverständigenrat waren Nachhaltigkeitsthemen immer wieder ein Teil der inhaltlichen

Abb. 2

Fernverkehr:

Treibhausgas-Emissionen (CO₂e) in Gramm pro Person und Kilometer (Pkm) in Deutschland

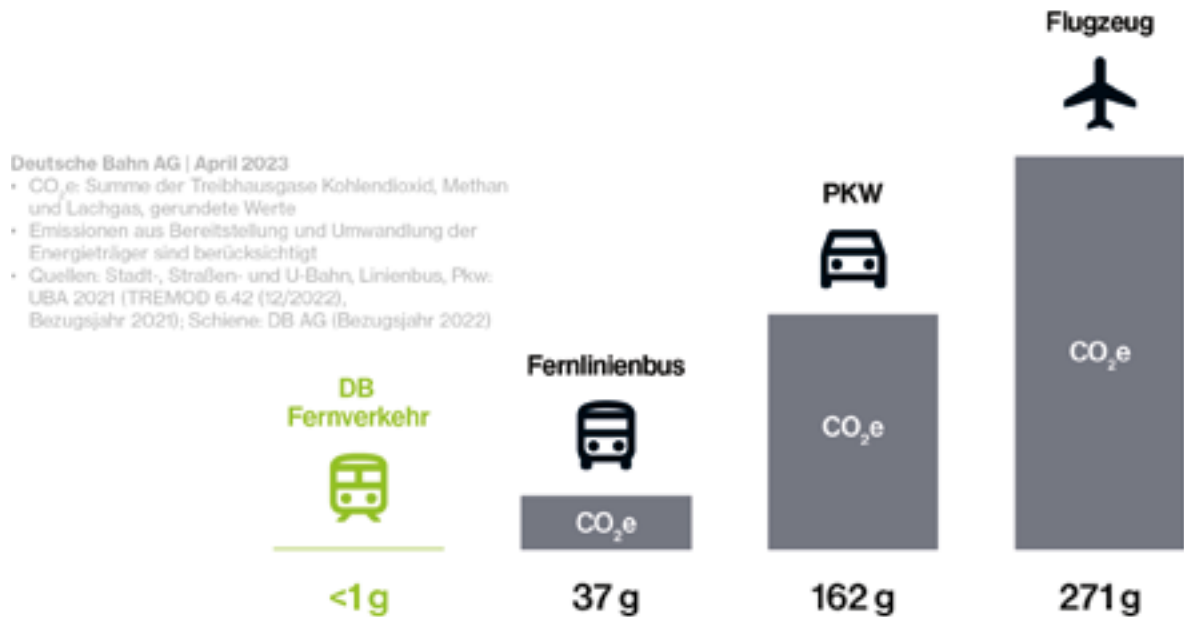
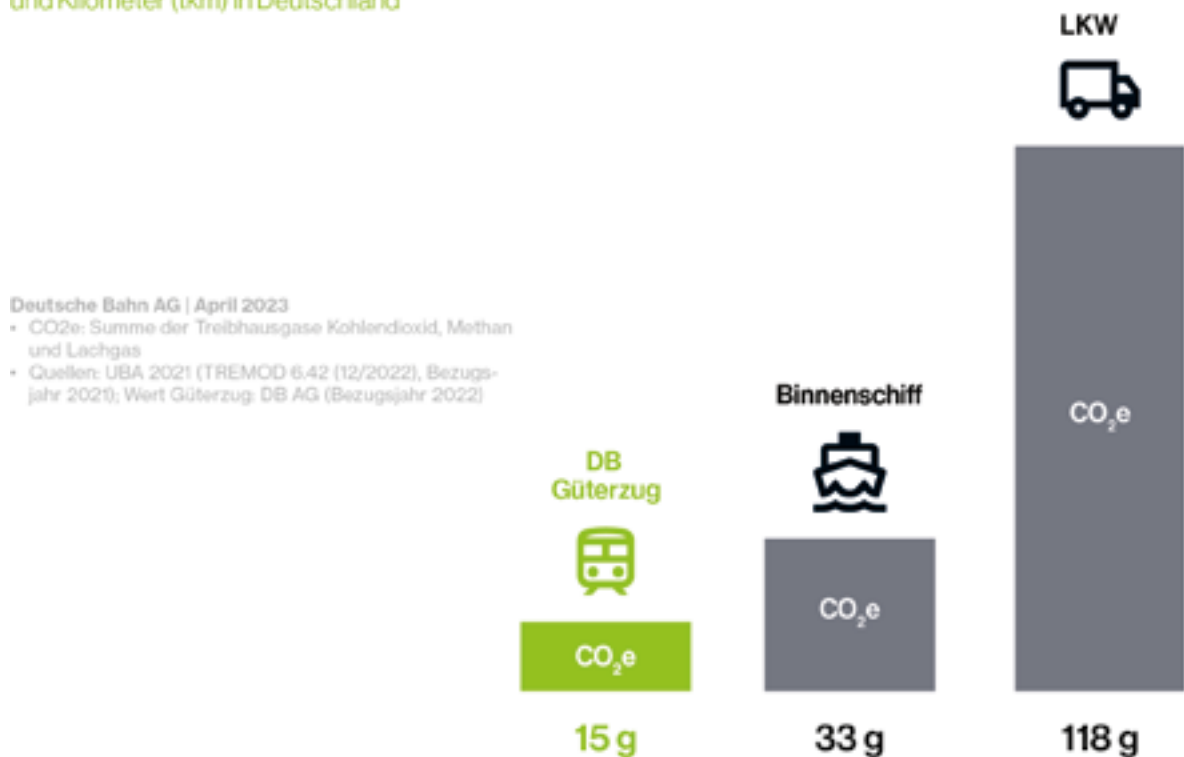


Abb. 3

Güterverkehr:

Treibhausgas-Emissionen (CO₂e) in Gramm pro Tonne und Kilometer (tkm) in Deutschland



«Der Klimawandel war eines der Schwerpunktthemen dieses Prozesses.»

Diskussionen. Bei der EZB fand in dieser Zeit die erste breit angelegte Strategieüberprüfung der EZB seit 2003 statt, deren Ergebnisse im Juli 2021 veröffentlicht wurden. Der Klimawandel war eines der Schwerpunktthemen dieses Prozesses. Ebenfalls in dieser Zeit wurde dort das Climate Change Centre gegründet, das sich mit der Frage auseinandersetzt, wie Klimaschutzaspekte in die geldpolitischen Massnahmen der EZB integriert werden sollten. Der Sachverständigenrat erstellte 2019 ein Sondergutachten zu Reformoptionen für eine zukunftsgerichtete deutsche Klimapolitik.

Aufgrund der Relevanz verschiedener Fragestellungen im Bereich der Nachhaltigkeit entstand bei mir der Wunsch, meine beruflichen Erfahrungen in einem konkreten Projekt für die nachhaltige Transformation der europäischen Wirtschaft einzusetzen zu wollen.

Ziele des DB-Konzernprojekts Sustainable Finance

Das Konzernprojekt Sustainable Finance soll dazu beitragen, in einem der für die deutsche Klimawende bedeutendsten Unternehmen Nachhaltigkeitsbewägungen in der finanziellen Steuerung systematischer zu etablieren. Wir verfolgen in der Projektarbeit drei konkrete Ziele: die Erfüllung der gesetzlich vorgegebenen Mindestanforderungen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung («Pflicht»), die stärkere Vernetzung zentraler Konzernfunktionen beim Thema Nachhaltigkeit («Wissenstransfer») und schlussendlich die effektive Integration quantitativer Nachhaltigkeitsdaten in die Entscheidungsfindung des Konzerns («Kür»).

Das erste Projektziel besteht darin, den DB-Konzern auf die gesetzlich erforderliche Berichterstattung im Zuge der neuen Nachhaltigkeitsrahmenwerke – insbesondere der CSRD und der EU-Taxonomie – vorzubereiten («Pflicht»). Dieses Ziel ist sowohl eine konzeptionelle als auch eine operative Herausforderung. Es erfordert die Aggregation qualitativer und quantitativer Nachhaltigkeitsinformationen aus teils sehr heterogenen (IT-)Systemen sowie die Verschneidung dieser Informationen mit Finanz- und Buchhaltungsdaten. Zudem ist die Diversität der DB-Geschäftsaktivitäten deutlich höher als in anderen Unternehmen. Das DB-Geschäftsmodell deckt ein breites Spektrum von Aktivitäten ab und reicht von Mobilitätsdienstleistungen (DB Fernverkehr, DB Regio, DB Arriva) über Schienengütertransporte (DB Cargo) sowie den Betrieb von Infrastruktur (DB Netze Personenbahnhöfe, DB Netze Fahrweg) bis hin zu Energielösungen (DB Netze Energie) und weltweiten Logistikdienstleistungen (DB Schenker). Diese Diversität begründet auch die Komplexität bei der Erhebung und prüffesten Aggregation von Nachhaltigkeitsdaten.

Das zweite Ziel des Projekts Sustainable Finance ist die Vernetzung der für die Nachhaltigkeitsstrategie relevanten Konzernabteilungen («Wissenstransfer»). Ein Beispiel für diese Vernetzung ist die Einrichtung konzernübergreifender Arbeitsgruppen, die sich mit der Verschneidung finanzieller und nicht-finanzieller Daten befassen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Nachhaltigkeitsabteilung und dem Finanzressort. Das Konzernprojekt er-

füllt bei dieser Vernetzung eine Querschnittsfunktion, durch die inhaltliche Kompetenzen gezielt gebündelt werden, um bestehendes Wissen zu nutzen und zusätzliche Expertise aufzubauen. Dieses Ziel spiegelt sich nicht zuletzt in der interdisziplinären Zusammensetzung des Projektteams wider. Zudem ermöglicht die Einbindung der verschiedenen DB-Geschäftsfelder die Berücksichtigung operativer Expertise aus dem Kerngeschäft. Dieses Wissen ist bei der Umsetzung der EU-Taxonomie unverzichtbar. Das dritte und ambitionierteste Ziel der Projektarbeit ist die Nutzung quantitativer Nachhaltigkeitsinformationen in der Entscheidungsfindung der Konzerngremien («Kür»). Bereits heute werden der Vorstand und der Aufsichtsrat der DB im Rahmen der Konzernstrategieprozesse quartalsweise zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen informiert. Ausserdem legt die Konzernbeschaffung grossen Wert auf hohe Nachhaltigkeitsstandards in der Lieferkette des Konzerns, die sich auch in einer systematischen Evaluation von Lieferanten in Vergabeprozessen widerspiegeln. Gerade im Bereich der finanziellen Steuerung besteht aber weiterhin das Potenzial, quantitative Nachhaltigkeitsdaten besser zu berücksichtigen. Das Projekt Sustainable Finance verfolgt die Zielsetzung, durch die Schaffung einer Datengrundlage in diesem Bereich eine noch ausgewogenere Entscheidungsfindung der Konzerngremien zu ermöglichen – unterstützt durch weitere Initiativen in der DB-Finanzfunktion. Beispielsweise wird im Konzerncontrolling daran gearbeitet, eine quantitative Nachhaltigkeitsbewertung von Investitionsprojekten in allen Entscheidungsvorlagen des Konzernvorstands zu integrieren. Die finanzielle Entscheidungsfindung der DB soll so neben Wirtschaftlichkeitsaspekten zukünftig auch Nachhaltigkeitsgesichtspunkten noch mehr Bedeutung einräumen.

Die Realisierung dieser umfassenden Projektziele ist innerhalb der komplexen Strukturen eines Grosskonzerns eine herausfordernde wie spannende Aufgabe. Die DB ist bereits jetzt ein Unternehmen, das die grüne Transformation der deutschen Wirtschaft vorantreibt. Eine systematische und effektive Nutzung von Nachhaltigkeitsdaten hat das Potenzial, diesen Transformationsprozess zusätzlich zu beschleunigen und so einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung der deutschen und europäischen Klimaschutzziele zu leisten.

«Diese dynamische Entwicklung des Themengebiets Sustainable Finance war im Jahr 2022 ausschlaggebend für meine Entscheidung, zur DB zu wechseln.»



Dr. Kai Brückerhoff studierte – nach Abschluss seines International Baccalaureate – von 2005 bis 2008 Economics & Management an der University of Oxford (Trinity College) und arbeitete anschliessend vier Jahre als Analyst/Associate im Bereich M&A bei Goldman Sachs in London. Zwischen 2012 und 2014 absolvierte Kai Brückerhoff als McCloy-Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes ein Masterstudium in Public Policy an der Harvard University. Von 2014 bis 2019 schrieb er seine Promotionssarbeit in Volkswirtschaftslehre am Max-Planck-Institut für Steuerrecht und Öffentliche Finanzen in München. Im Anschluss war er von 2019 bis 2020 im Wissenschaftlichen Stab des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung tätig. 2020 wechselte er in den Beraterstab des Direktoriums der Europäischen Zentralbank (EZB). Seit 2022 leitet er bei der Deutschen Bahn das Konzernprojekt Sustainable Finance. Er wurde vom Wirtschaftsmagazin Capital zweimal in Folge mit dem Titel «Junge Elite – Top 40 unter 40» ausgezeichnet.

Pascal Bieri im Interview

Über die kulturelle Verwurzelung von Essen – wie Planted fleischlose Ernährung revolutionieren will



Foto: Planted

Du hast vor 10 Jahren deinen Master an der Universität St. Gallen abgeschlossen. Inwiefern hat diese Zeit deine berufliche, aber auch deine persönliche Entwicklung beeinflusst?

Das gesamte Studium an der Universität St. Gallen hat bei mir 5 Jahre gedauert. Ich war währenddessen zweimal im Ausland und wusste diese, von der HSG sehr unterstützte, Möglichkeit zur Internationalität immer sehr zu schätzen. Das war zum einen eine Horizonterweiterung, zum anderen eine einzigartige Austausch- und Lernmöglichkeit. Ich habe diesen Hands-on Approach der Uni immer sehr attraktiv gefunden. Das extra-curriculare Engagement wird zudem sehr gefördert. Ich habe damals beispielsweise 2 Jahre lang Contact organisiert, eine Recruiting-Veranstaltung, mit der wir in der ganzen Schweiz Studierende für Unternehmen rekrutiert haben. Die Studierenden haben dann mit den Unternehmen Case Studies durchgeführt im Sinne von Find Your Talents. Contact war ein eintägiges Event in Luzern, das wir zusammen mit 10 bis 15 Unternehmen gemacht haben – bis zu 200 Studierende aus der ganzen Schweiz haben teilgenommen. Aber welche Initiative es auch immer ist – ich glaube, diese Förderung von studentischem Engagement von der Uni ist ausschlaggebend. Das ist nämlich schlussendlich auch das, was das Leben nachher ausmacht. Das Leben besteht längst nicht mehr wie im klassischen Sinne aus Schule, Uni, Arbeitsleben, sondern sollte mit möglichst vielen praktischen Erfahrungen angereichert werden. Die HSG hat mich über so viele verschiedene Ecken und Touchpoints, die sie während dem Studium einbringt, sehr gut darauf vorbereitet.

Waren das auch die Gründe, warum Du nach dem Bachelor wieder zur HSG gekommen bist? Was hat Dich sonst dazu bewegt, den Master wieder in St. Gallen zu machen?

Nach meinem Bachelor habe ich gearbeitet und hätte mir durchaus auch vorstellen können, keinen Master mehr zu machen. Ich habe aber gemerkt, dass mir noch eine gewisse Reife gefehlt hat. Der Bachelor war für mich damals ein gutes, grundsolides Fundament. Danach kam dann die Vertiefung mit dem damals benannten Master in Informations-, Medien- und Technologie-management (heute Master in Business Innovation). Das war eine grossartige Erweiterung, die mich sicher dann auch noch persönlich als Mensch gefestigt hat.

Du hast in unterschiedlichen Unternehmen gearbeitet, unter anderem bei Migros im Bereich der Süsswaren. Wie kamst du dann auf die Idee, ein Unternehmen zu gründen, das sich auf pflanzliches Fleisch fokussiert?

Ich habe mit 21 während dem Studium die grünliberale Partei im Kanton Luzern mitgegründet. Die Partei beinhaltete für mich damals on Point genau das, wie sich die Schweiz und die Welt zukünftig entwickeln sollte, um weiterhin lebenswert zu sein. Die grundlegenden Werte, wie, dass Umweltgüter einen Wert bekommen müssen um die Zerstörung anderer Konsument:innen weiter zu verrechnen – also Externalitäten einzupreisen – zusammen mit konsequent gelebten Gesellschafts- und Wirtschaftsliberalen Werten, haben mich überzeugt. Dieser Spirit war schon immer tief in mir verwurzelt. Ich habe jedoch während diesem politischen Engagement auch gemerkt, wie langsam, ja

«Nach meinem Bachelor habe ich gearbeitet und hätte mir durchaus auch vorstellen können, keinen Master mehr zu machen. Ich habe aber gemerkt, dass mir noch eine gewisse Reife gefehlt hat.»

sogar in gewissem Grade mühsam es sein kann, zukunftsgerichtete Politik zu machen, die sich nicht nur am unmittelbaren Portemonnaie des einzelnen Wählers orientiert. Somit meinen höchsten Respekt vor allen, die Politik machen. Als ich dann in der Industrie gearbeitet habe, in der Süsswarenbranche in den USA um genau zu sein, habe ich mal bewusst über meinen Impact auf den Planeten reflektiert. Als ich als Konsument in den USA zum ersten Mal Versionen von pflanzlichen Burgern gegessen habe, wurde mir klar, dass ich mithilfe eines bestimmten Produktes einen direkten Impact auf den Planeten haben kann. Mir wurde zusätzlich klar, dass man den komplizierten Vorgang der Fleischerzeugung viel einfacher mithilfe von pflanzlichen Proteinen ersetzen kann. Der Ansatz von den damaligen Produkten hat mich als Konsument jedoch nur teilweise überzeugt. Ich war immer der Auffassung, dass es gesünder und konsumfreundlicher sein würde, wenn man es schaffen könnte, nicht-tierisches Fleisch ohne einen Chemiebaukasten herzustellen. Hierbei müsste man auf additive Zusatzstoffe, Binders und andere nicht sehr natürliche Zutaten als Grundlagen verzichten. Ob dies denn möglich wäre war damals die Frage, die ich an Lukas, meinen Mitgründer, Cousin, und einzigen mir bekannten Doktor in Lebensmittelwissenschaften, gestellt habe. Ich habe ihn gefragt, ob man Proteine nicht auch ohne besagten Chemiebaukasten strukturieren könne, sodass sie trotzdem besser als tierisches Fleisch wären. Daraus resultierend ist dann schlussendlich die Idee von Planted entstanden.

Ein Start-up zu gründen ist offensichtlich keine leichte Aufgabe. Welche Herausforderungen haben sich dir und deinem Team offenbart?

Das Schöne an einem Start-up ist, dass es jeden Tag eine andere Herausforderung gibt. Dieses fast pace decision making, fail fast, change fast ist faszinierend, weil es richtig viel Energie freisetzen kann. In alteingesessenen Industrien geht das oft immer ein wenig zu langsam. Es gab viele Herausforderungen, aber auch viele Möglichkeiten – das hat mich immer viel mehr fasziniert als die Angst vor der Herausforderung. Ich glaube, das Produkt jeden Tag zu verbessern und auf den Markt und auf die Konsumierenden abzustimmen war eine grosse Herausforderung.

rung. Dazu kam noch das Fundraising und in unserem Fall auch noch der Fabrikbau, die Skalierung am Markt etc. All diese Dinge sind und waren riesige Herausforderungen für uns und konnten nur bewältigt werden, weil wir ein tolles Team von Gründern mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und Stärken sind. Kopf-gesteuert, verbunden mit einer sehr starken accountability for each others work sind wir die Dinge schnell und mit einer grossen Transparenz angegangen. Unser Motto war divide and conquer und das in alle Richtungen. Das hat uns stark gemacht.

Kamen viele Investoren auf euch zu oder war es schwierig, Investitionen oder Kapital für den Aufbau zu generieren? Wie kann man sich das vorstellen?

Investoren zu finden ist, finde ich, per se nie einfach, besonders in der Anfangszeit. In unserem Fall gab es ein Produkt, ein erfahrenes und diverses Gründerteam und einen fertigen Businessplan, dem wir bereits über die ersten Monate gefolgt sind. Wir hatten also den Product-Market Fit bewiesen und waren in der ersten Skalierungsphase an der ETH. Dann kamen die ersten Gespräche mit Investoren. Typische Evaluationskriterien in der Phase sind: Ist ein Product-Market Fit vorhanden? Existieren der Biss und der Wille des Gründerteams? Gibt es andere red flags, die mir auffallen? Ich glaube je nach Phase des Unternehmens haben Investoren andere Fokuspunkte. Aber gerade zu Beginn waren die Evaluationskriterien besonders Produkt und Team. Mit Team meine ich auch Vision. Ich erinnere mich gut an Stefan Schmidheiny, der uns erstes Startkapital zur Verfügung gestellt hat. Für ihn war der Satz überzeugend, dass Planted je-des zehnte Huhn in der Schweiz ersetzen will.

Wie lief die Gründungszeit bei Dir persönlich? Ich kann mir gut vorstellen, dass diese vielen Herausforderungen nicht ganz stressfrei abgelaufen sind. Wie gehst du mit Stress um? Hast du einen bestimmten Rhythmus, der Dir bei solchen Problemen hilft?

Ich bin sehr getrieben davon, Impact zu generieren. Mir gefällt es eigentlich, viel zu arbeiten. Das schadet besonders in der Gründungszeit nie. Für mich gab es eigentlich immer nur «gewinnen». Wenn ich mich jedoch zurückerinnere, ist alles ein wenig verschwommen. Ich war einfach da und habe am physischen Produkt, in der Küche, in der Produktion oder mit Kund:innen gearbeitet. Diese Ergebnisse wurden dann mit dem Team kommuniziert und wir haben uns gefragt: Was müssen wir verändern, um diesen bestimmten Aspekt vom Produkt zu verbessern?

2021 habt ihr den Top 100 Swiss Start-ups Preis gewonnen. 2022 und 2023 wart ihr erneut top platziert – was zeichnet euch als Creme-de-la-Creme der Schweizer Start-up Szene aus?

Es gibt ja relativ viele Veranstaltungen für Start-ups und Gründer, das Ecosystem lebt. Ich finde es ist im ganzen Trubel schlussendlich das Wichtigste, sein eigenes Ding durchzuziehen und nicht zu sehr auf Aussenwahrnehmung zu achten, wenn es nicht gerade notwendig ist. Es gibt sehr viele Ablenkungsmöglichkeiten, die einen dazu verleiten nicht konzentriert an dem zu arbeiten, worauf das Business eigentlich ausgerichtet ist. Damit will ich jetzt nicht sagen, dass wir uns nie ablenken liessen – wir hatten sicher auch unsere Momente, wo wir auf der Bühne stehen durften oder es untereinander einfach mal lustig hatten. Aber der Fokus auf das wirklich Wichtige und das Durchziehen vom Businessplan war und ist immer noch eine sehr hohe Priorität.

Ist euer Businessplan eine feste Leitlinie oder verändert er sich kontinuierlich?

Er verändert sich kontinuierlich, man könnte unseren Businessplan als eine sich verändernde Bibel beschreiben. Der Plan ist

ein Leitfaden, der nicht nur unseren Investoren, sondern auch unserem Team ein Ziel vorgibt. Das Wichtigste sind natürlich unsere Kundinnen und Kunden – Sie vertrauen uns, dass die gewünschten Produkte in der Qualität zu versprochenen Mengen zu den gegebenen Preisen abrufbar sind.

Würdest du einmal in deinen eigenen Worten beschreiben, was euer allgemeines Nachhaltigkeitskonzept bei Planted ist, besonders bezogen auf die Produkte?

Ich fange bei dem Problem an, was wir lösen wollen. Dazu ein Beispiel: Wenn man die Säugetiere auf diesem Planeten in drei Kategorien unterteilt, also Menschen, Wildtiere und Zuchttiere, dann beträgt die Biomasse von Zuchttieren momentan 62% der lebenden Biomasse auf diesem Planeten. Menschen sind 34% der Biomasse, und bei Wildtieren macht dies gerade noch 4% aus. Zuchttiere leben ein paar Monate bis Jahre, aber es ist unglaublich, was dafür an Biomasse am Leben gehalten werden muss – und diese Biomasse muss ja ebenfalls gefüttert werden. Diese Zuchttiere scheiden Schadstoffe aus und benötigen Medikamente um schlussendlich wieder strukturierte Proteine wie Fleisch abzuwerfen. Dieser ganze Vorgang dient nur dazu, um schlussendlich die 34% Biomasse an Menschen zu ernähren – unglaublich ineffizient. Man könnte jetzt noch ein bisschen mehr Regenwald abholzen und mehr Soja anpflanzen um noch mehr von dieser Biomasse an Zuchttieren aufrechterhalten zu können und den menschlichen Fleischkonsum weiter zu steigern. Genau das passiert gerade durch steigende Urbanisierung, besonders in Asien und Afrika. Es werden immer mehr tierische Proteine und Fleisch konsumiert, bis 2029 ist ein 14-prozentiger Anstieg prognostiziert. Es geht irgendwie nicht mehr auf. Wir werden alle nicht von heute auf morgen Veganer oder Vegetarier. Wir wollen mit Planted bessere Alternativen zu strukturiertem, tierischem Fleisch bieten. Dies können wir direkt mithilfe von pflanzlichen Rohstoffen erreichen. Es muss keinen Tierprozess geben, in dem das Tier isst und aufwächst. Wir können über physische, biologische Prozesse wie Nassextrusion oder Fermentationsprozesse direkt aus pflanzlichen Rohstoffen strukturierte Proteine herstellen, die besser sind als Fleisch – für die Endkonsumierenden, für den Planeten und für die Nutztiere. Deshalb nennen wir das, was wir machen besseres Fleisch. In der Realität ist Essen kulturell sehr tief verwurzelt. Wie zuvor erwähnt ist es schwer, kurzfristig eine tiefgreifende Veränderung des Essverhaltens zu erwirken. Diese kulturelle Verwurzelung ist meiner Meinung nach auch der Grund dafür, warum wir keine Insekten in Europa essen. Es gibt Theorien die besagen, dass es 30 Jahre oder 7 Generationen dauert, bis andere Esskulturen in die Eigene integriert werden. Um diese kulturelle Brücke in den Teller zu schlagen, produzieren wir die Fleischstücke so, wie sie allgemein be- und anerkannt sind. Unser Kebab Fleisch, unser Chicken und unser Pulled Pork ist den tierischen Pen-dants fast identisch.

«Ich bin sehr getrieben davon, Impact zu generieren. Mir gefällt es eigentlich, viel zu arbeiten.»



Foto: Planted



Foto: Planted

«Für vegane und vegetarische Konsumentinnen und Konsumenten sind wir oft zu fleischig, besonders, wenn sie sich in ihren Essgewohnheiten schon weiterentwickelt haben.»

Welches Produkt gefällt Dir am besten? Hast Du einen Favoriten?

Ja, das ist das planted.pulled – sehr versatil im Einsatz, toll für Anfänger sowie fortgeschrittene Köchinnen und Köche. Unser planted.chicken Filet, die Hühnchenbrust, holt aber in meiner Gunst gerade stark auf.

Versucht ihr, Fleisch zu ersetzen oder wollt ihr erreichen, dass eure Produkte bessere Alternativen für Fleisch sind?

Unsere Zielgruppe sind Flexitarier, die sich bewusst sind, dass sie weniger tierisches Fleisch essen sollten (oder wollen), denen es aber schwerfällt, diesen Weg einzuschlagen. Diese Leute wollen wir an der Hand nehmen und ihnen eine bessere Lösung präsentieren. Sollten sie in der Folge dann zwei- oder dreimal pro Woche tierisches Fleisch ersetzen, so ist das schon ein grosser Fortschritt. Für vegane und vegetarische Konsumentinnen und Konsumenten sind wir oft zu fleischig, besonders, wenn sie sich in ihren Essgewohnheiten schon weiterentwickelt haben. Aber natürlich ist die vegane und vegetarische Community auch eine ganz wichtige Kundengruppe von uns.

Wie nachhaltig seid ihr im Unternehmen an sich? Wie setzt ihr Nachhaltigkeit konkret bei euren Mitarbeitern durch?

Wenn man etwas gründet, dann passiert das aus dem Nichts heraus. Man fängt mit einem Blatt Papier an. Sukzessive baut man dann Produkte und eine Unternehmenskultur. Für uns war Nachhaltigkeit nicht nur ein Marketinginstrument, sondern der Grund, warum wir das Unternehmen gegründet haben. Wir wollen diesen Planeten mit unseren Produkten besser machen. Dieser Nachhaltigkeitsgedanke nimmt einem in der Folge dann auch viele Entscheidungen ab. Unsere Autoflotte ist zum Beispiel elektrisch. Vegetarische Ernährung ist Teil unseres Speisenreglements – wer bei uns arbeitet und auf Dienstreisen Tier essen will, muss das dementsprechend selbst zahlen. Unsere Produktion wird mit erneuerbarer Energie angetrieben. Nachhaltiges Handeln ist für uns einer der wichtigsten Leitfäden. Im September haben wir sogar die B Corp Zertifizierung erhalten – das macht uns alle sehr stolz.

Bist du selbst vegan?

Nein, ich lebe mehrheitlich vegetarisch. Ich würde aber gerne noch auf das Produkt zu sprechen kommen, denn das Produkt ist das, was uns unterscheidet und was schlussendlich

einen impact auf diesen Planeten haben wird. Wir haben nach ein paar Monaten festgestellt, dass unser Chicken mit einem rahmhaltigen Rezept nicht gut kombinierbar ist. Unser Science-Team hat damals angemerkt, dass wir mit Hühnereiweiss arbeiten könnten, was damals sehr viele Firmen so gemacht haben. Das Produkt wäre dann immerhin noch vegetarisch gewesen und oft hilft Hühnereiweiss bei einem authentischeren Fleischgeschmack. Wir waren jedoch immer überzeugt, dass wir mit unseren internen Werten das Produkt so pushen können, dass es schlussendlich vegan ist und besser als die andere Alternative schmeckt.

Wenn wir schon über das Produkt reden – was stört dich an Produkten von Konkurrenten?

Ich finde, dass Produkte sich leider zu oft nicht am Konsumentenbedürfnis orientieren. Es landen immer wieder Produkte auf dem Markt, die nicht die ultimativen Entscheidungsträger, die Konsumierenden, im Zentrum haben. Solche Produkte versuchen nicht von sich aus, die Konsumierenden dazu zu bewegen, weniger Fleisch zu essen. Vielmehr werden die Kundinnen und Kunden durch schlechte Qualität des Produktes enttäuscht. In der Folge werden Konsument:innen dieses mittelmässige Produkt, diesen Chemiebaukasten irgendwann wieder durch Fleisch oder ähnliches ersetzen. Ich glaube, dass viele in der Industrie verstanden haben, dass schlechte Produkte schlimmer sind als noch mehr subventioniertes Tierfleisch. Schlechte Produkte können nämlich dazu führen, dass unzufriedene Konsumierende sich von der Kategorie Fleischersatz vollends entfernen. Deshalb haben wir schon früh gesagt, dass das Schlimmste wäre, wenn in diesem Wandel, in diesem Busch für pflanzliche Proteine, schlechte Produkte die Leute enttäuscht zurücklassen.

Andere Unternehmen in der Fleischersatz-Branche verzeichnen aktuell eher rückläufige Zahlen – ihr seid aber weiterhin auf Erfolgskurs. Was sind die ausschlaggebenden Faktoren dafür, dass ihr es schafft in dieser harten Zeit trotzdem auf Wachstumskurs zu bleiben?

Ich glaube ausschlaggebend ist ein starker Produktstolz. Die Leute merken, dass wir bei den Themen Ernährung und Gesundheit keine Kompromisse machen wollen. Der Markt sowie unsere Partner:innen merken, dass wir mit unserem Produkt die

«Es landen immer wieder Produkte auf dem Markt die nicht die ultimativen Entscheidungsträger, die Konsumierenden, im Zentrum haben.»

«Besser als Fleisch zu werden ist definitiv möglich. Das treibt uns an.»

Leute erreichen und zu Wiederkäufern werden lassen. Wir sind sicher auch eine gute Anlaufstelle für authentische Kommunikation. Unsere Partner:innen wissen, dass die Leute verstehen, dass sie bei uns nicht nur gegenwärtig, sondern auch in Zukunft das beste Produkt bekommen. Sicher ein Drittel unserer Mitarbeitenden arbeitet im Engineering, im Product-Development oder im Science Team, das stets bemüht ist, Produktprozesse zu optimieren. Wir arbeiten zurzeit beispielsweise daran ein Steak rauszubringen, einen grossen, saftigen Muskel an Fleisch – wir haben erst kürzlich 2 Millionen CHF von Innosuisse für die Skalierung erhalten. Es gibt wenige Unternehmen, die so derart fokussiert auf diesen Wandel sind. Ich glaube unsere Partner:innen verstehen, dass wir grundsätzlich pushen, auch in der Zukunft. Deshalb arbeiten sie mit Planted.

Seit der Gründung von Planted im Jahr 2019 sind inzwischen viereinhalb Jahre vergangen. Auf was bist du rückblickend besonders stolz? Was hättest du besser gemacht in der Retrospektive?

Ich denke es gibt vieles auf das man stolz sein kann. Wir haben es geschafft, Produkte in gleichbleibender und besserer Qualität zu skalieren. Wir sind vertreten in über 8000 Retail POS und in über 6000 Food Service POS. Es macht mich unglaublich stolz zu wissen, dass wir nicht nur mit jedem relevanten Einzelhändler in Europa bereits zusammenarbeiten oder vertiefte Gespräche führen, sondern auch mit jedem Distributor im Foodservice- und Gastronomiebereich. Diese sind zum Teil lokal, wie zum Beispiel die Kronenhalle in Zürich, oder sehr breit gestreut, wie Dean&David oder die Deutsche Bahn in Deutschland. Auf der anderen Seite glaube ich, dass es manchmal doch noch ein wenig schneller bei uns gehen könnte. In einem perfekten Szenario wären einige Abläufe vielleicht effizienter gegangen, aber ein bisschen Chaos gehört im Start-up wohl auch dazu.

Was ist das Ziel des Unternehmens? Habt ihr eine Vision für die Zukunft?

Ich schaue den Businessplan an und weiss, wo es hingehen muss. Aber um es genau auszudrücken: Wir wollen die Firma werden die man konsultiert wenn man Proteine strukturieren will, die besser als Fleisch sind. Dabei spielen die Faktoren Geschmack, Nachhaltigkeit, Tierwohl, Preis und Gesundheit eine grosse Rolle. Diese Faktoren sind stets ausbaufähig. Wir wollen den Geschmack unserer Produkte besser machen als den von der fleischlichen Alternative. Preislich wollen wir Preisparität mit tierischem Fleisch, um die breite Masse zu erreichen. Auch auf der Ebene der Nachhaltigkeit versuchen wir uns mithilfe von noch lokaleren Rohmaterialien und Logistikveränderungen stets zu verbessern. Gesundheitlich haben wir so gut wie alle positiven Aspekte von tierischem Fleisch in unsere Produkte integriert und die negativen eliminiert. Aber ich denke, dass wir uns mithilfe von noch besseren bioverfügbaren Aminosäurekompositionen für Proteinverfügbarkeit auch in dieser Hinsicht verbessern können. Besser als Fleisch zu werden ist definitiv möglich. Das treibt uns an. Wir wissen, auf welchen Ebenen wir vorwärts kommen wollen.

In einem älteren Interview hast du gesagt, dass euer Fleisch noch saftiger werden muss. Ist der Geschmack der Produkte immer noch ausbaufähig?

Gewisse Produkte könnten noch saftiger sein. Das Steak an dem wir gerade fleissig arbeiten, oder auch das Chicken Filet, sind diesbezüglich jedoch bereits next level.

Du hast eine erfolgreiche Start-up Gründung hinter dir – was kannst du den Gründer:innen von morgen mit auf den Weg geben?

Das wurde ich schon oft gefragt und ich weiss gar nicht, was ich auf die Frage jeweils geantwortet habe. Es gibt so viele Ratschläge und Gedanken dazu. Man kann als Start-up Gründer:in eigentlich gar nicht verlieren – man lernt immer dazu. Es ist aber schwierig die richtige Balance zwischen solchen Ratschlägen zu finden: Auf der einen Seite wird gesagt, dass man wandelbar sein muss und sich so eng wie möglich an den Konsumierenden orientieren sollte. Andere Stimmen raten gegensätzlich dazu, dass man sein Ding durchziehen sollte. Hier stellt sich die Frage, auf welchen Ratschlag man hört. Ich persönlich würde immer empfehlen den Kund:innen, die schlussendlich das Produkt auch kaufen, zuzuhören.

Wie erlangt ihr das Feedback von diesen Kundinnen und Kunden?

Grundsätzlich reden wir viel mit unseren Kund:innen. Wir machen ca. 50% unseres Umsatzes im Food Service und Gastronomie Bereich, also mit B2B2C Geschäften. Beispiele gehen von verschiedenen Michelin-Köch:innen, zu Imbissketten wie Brezelkönig, rüber zu Gate Group etc. Whoever cooks with us – we listen to them. Wir reden nicht nur mit den Professionals, also mit den Köchinnen und Köchen, sondern auch mit den Einzelhändler:innen von z.B. Tesco, Edeka, Rewe, Spar, Coop oder Migros. Zusätzlich reden wir auch mithilfe von Social Media oder Umfragen mit Endkonsumierenden. Grundsätzlich gilt je nach Kanal: Rede so viel wie möglich mit deiner Kundschaft.

«In einem perfekten Szenario wären einige Abläufe vielleicht effizienter gegangen, aber ein bisschen Chaos gehört im Start-up wohl auch dazu.»



Foto: Planted

Pascal Bieri ist einer von vier Gründern von Planted und Mitglied der Geschäftsleitung. Pascal ist in Sursee aufgewachsen und hat an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaft studiert und einen M.A. in Business Innovation erworben. Nach fünf Jahren mit der Migros Industrie in verschiedenen Positionen, darunter drei Jahren in den USA, gründete er im Jahr 2019 zusammen mit drei Mitgründern das ETH Foodtech Spin-off Planted. Planted ist mittlerweile das schnellst wachsende Start-up-Unternehmen im Bereich der alternativen Proteine in Europa. Pascal ist für die Bereiche Sales sowie International Business Development zuständig.



Andreas Brenner im Interview

Ein Einblick in Start-up-Welt und
die Zukunft der Technologie

Herr Brenner, Sie haben vor beinahe 15 Jahren Ihr Studium an der Universität St. Gallen abgeschlossen. Wie hat diese Zeit an der HSG sowohl Ihre beruflichen als auch persönliche Entwicklung beeinflusst?

In erster Linie vermittelt die Universität das Erlernen des Lernens, was sich zweifellos auf meine berufliche Karriere auswirkt hat. Nach meiner Erfahrung hat man 90% der Aufgaben, die man als Unternehmer in den ersten 5 Jahren des Aufbaus eines Start-ups erledigt, vorher noch nie gemacht. Die strukturierten Methoden, um rasch neues Wissen zu erlangen und sich in diese neuen Themengebiete einzuarbeiten, wurden mir hauptsächlich in der Studienzeit vermittelt.

Zusätzlich war ich während meiner Studienzeit im ISC (International Students' Committee, Organisator des St. Gallen Symposium) für den Bereich IT verantwortlich, was mir ein hohes Mass an Professionalität vermittelte. Neben der Tatsache, dass viele meiner engsten Freunde aus dieser Zeit in St. Gallen insbesondere aus meiner Zeit im ISC, stammen, profitierte ich hiervon sehr. Darüber hinaus absolvierte ich mein Auslandssemester in Hongkong und entschied mich anschliessend für einen Master in Singapur. Das war sicherlich eine Horizonterweiterung für mich, da es mir auch heute noch hilft, mich und was ich tue in einen globalen Kontext einzuordnen.

Neben Ihrem Engagement beim ISC waren Sie 2007 auch als Chairman von START St. Gallen aktiv. Welche Erkenntnisse und Erfahrungen haben Sie aus dieser Zeit für Ihre eigenen Unternehmensgründungen mitgenommen?

Die Dimensionen von START waren damals noch vollkommen anders. Wir waren dankbar, wenn wir bei Veranstaltungen 50 Teilnehmer hatten. Das steht in starkem Kontrast zur heutigen Präsenz und Bedeutung der Organisation.

Als ich die Verantwortung übernahm, befand sich START technisch gesehen in einer völlig anderen Lage: Ein dysfunktionales Team und letztendlich ein negativer Kontostand. Das heisst, meine Aufgabe war es, kurz und schmerzlos, das Team effizient auszutauschen und eine Transformation einzuleiten. Das sehe ich auch als mein Beitrag, dass ich dort ein Team rekrutiert habe, dass in der Lage war, ein funktionierendes Event zu organisieren. Diese Erfahrung hatte für mich in zweierlei Hinsicht eine umfassende Bedeutung. Zum einen war da das Netzwerk, das sich während dieser Zeit aufgebaut hat. Andererseits habe ich eine zentrale Erkenntnis aus dieser Phase mitgenommen: Der Wert eines starken Teams sollte nie unterschätzt werden.

Bevor wir tiefer in die einzelnen Stationen Ihrer beruflichen Laufbahn eintauchen, könnten Sie uns einen kurzen Überblick über Ihre Karriere seit dem Studium geben?

Meine berufliche Reise begann mit Engagements in verschiedenen Start-ups, jeweils für einige Monate. Anschliessend war ich mehrere Jahre in unserem Familienunternehmen tätig, das hauptsächlich Biomasse an grössere Energieunternehmen lieferte. Meine Funktion bestand vor allem darin, den französischen Markt deutlich zu erweitern und den schweizerischen Markt weiterzuentwickeln und schlussendlich dann das Unternehmen im Jahr 2014 zu verkaufen. Das war meine erste Erfahrung mit Private Equity und einem strukturierten Fundraising-Prozess, bei dem erstmals strategische Käufer und Private Equity Fonds Angebote abgaben.

Daraufhin gründete ich Avrios mit zwei technischen Mitgründern. Die Idee war, ein Problem zu lösen, das wir im Familienunternehmen hatten: eine klare Übersicht darüber zu bekom-

men, wie viele Fahrzeuge wir eigentlich besitzen, welche Kosten damit verbunden sind und welches Fahrzeug unter Gesichtspunkten wie Gesamtkosten und Eigentumseffizienz am besten abschneidet. Zudem wollten wir die administrativen Prozesse optimieren. Als CEO leitete ich das Unternehmen und bildete schliesslich eine interne Nachfolge aus, um in den Verwaltungsrat zu wechseln. Aus dieser Position heraus unterstützte ich das Unternehmen bei der Vorbereitung einer «Buy & Build»-Strategie. Diese haben wir während etwa 2 Jahren vorbereitet, bevor wir das Unternehmen dann in 2023 verkauft haben.

Auf der Suche nach einer neuen Möglichkeit, meine Fähigkeit gewinnbringend für die Gesellschaft und die Finanzen meiner Familie einzusetzen, gründete ich Jua zusammen mit einem technischen Mitgründer. Wie bei Avrios liegt meine Hauptverantwortung wieder in der Entwicklung der Gesamtstrategie, im Fundraising und in der operativen Führung des Unternehmens. Nebenbei bin ich in einigen Verwaltungsräten von Start-ups aktiv und habe in Unternehmen wie Cleanhub.com, Roseframework.io und Rreefs investiert.

Bezüglich Ihrer Investitionen: Werden Sie aktiv von Start-ups kontaktiert, die nach Investoren suchen, oder suchen Sie aktiv nach potenziellen Start-ups?

Hierbei gibt es verschiedene Wege und Phasen in meinem Leben. Bei den ersten beiden Investitionen habe ich proaktiv gehandelt und die Idee vor der eigentlichen Gründung unterstützt, als sie noch in der Entwicklungsphase war.

Ein Beispiel hierfür ist Cleanhub. Joel (Founder & co-CEO von Cleanhub) war ursprünglich ein Praktikant bei Avrios und sagte während des Vorstellungsgesprächs: «Guck, ich komme hierher nur, um zu lernen, wie ein Start-up funktioniert, und dann gründe ich meine eigene Firma.» Ich war damit sofort einverstanden. Die einzige Bedingung war, dass ich investieren wollte, wenn er seine Idee umsetzte. Also habe ich Joel Geld zur Verfügung gestellt, bevor ganz genau klar war, was die eigentliche Geschäftsidee in der Recycling-Branche werden würde. Circa ein Jahr später entstand Cleanhub. Bei anderen Investitionen kamen Leute auf mich zu. Es ist also eine Mischung aus einem wachsamen Auge und einem breiten Netzwerk, das es ermöglicht, dass Menschen auf einen zukommen, wenn Expertise bei der Gründung gefragt ist.

Rückblickend auf Ihre erste Start-up-Gründung mit Avrios im Jahr 2015 – welche Herausforderungen sind in der Anfangsphase und während der Skalierung des Unternehmens für Sie aufgetreten?

Wir standen einerseits vor erheblicher Ungewissheit. Andererseits war es eine persönliche Herausforderung. Denn mit dem Wachstum des Unternehmens änderte sich meine Rolle von einem individuellen Contributor, der alle möglichen Dinge selbst macht, zu einem Manager, der vor allem Personen leitet. Später wurde ich zum «Manager des Managers», der Personen leitet, die wiederum andere führen. Dies erforderte anfangs eine hohe Selbstdisziplin. So musste ich mir am Anfang oft sehr viele operative Fähigkeiten selbst beibringen von Sales-Fragen bis

«Der Wert eines starken Teams sollte nie unterschätzt werden.»

zu Personalfragen und Fundraising. Gleichzeitig musste ich als Person wachsen, um den immer höheren Anforderungen an meine Führungsfähigkeiten gerecht zu werden. Dieser Balanceakt war definitiv keine leichte aber eine sehr erfüllende Aufgabe.

In Bezug auf die anspruchsvolle Personalführung innerhalb Ihres Unternehmens: Hatten Sie in dieser Phase externe Unterstützung bei der Bewältigung dieser Aufgaben in Anspruch genommen?

Während der Aufbauphase von Avrios habe ich über 200 Bücher zu den Themen Sales, Marketing, Leadership und mehr gelesen. Es war eine Zeit, in der ich mir selbst ein umfassendes Wissen aneignen musste, und ich meine nicht nur die Kurzfassungen bei Blinklist. Die Methoden und Strategien, die ich an der Universität gelernt habe, haben mich dabei massgeblich unterstützt. Zusätzlich habe ich eng mit einem Mentor zusammengearbeitet, einem erfahrenen Unternehmer, der selbst mehrere erfolgreiche Unternehmen aufgebaut hat. Ausserdem habe ich von einem internen Feedback-Tool profitiert, das wir im Unternehmen etabliert hatten und das Möglichkeiten zur Verbesserung im Betrieb aufzeigte. Schliesslich habe ich auch mit einer Psychologin an meiner Selbstsicherheit und Persönlichkeitsentwicklung gearbeitet. Meiner Ansicht nach kann man umso authentischer und effektiver führen, desto besser man weiss, wer man ist und wofür man stehen möchte.

Mithilfe eines Deep-Learning-Modells erstellt Jua Wettervorhersagen mit herausragender Genauigkeit, Präzision und Geschwindigkeit. Damit bieten Sie eine zukunftsweisende Lösung in einem beständigen Sektor. Wie stehen Sie generell zu KI-gestützten Lösungen für Vorhersagen?

Ich bin der Ansicht, dass wir erwartet haben, dass das Internet die globale Produktivität massiv steigern würde. Nach meinem Wissen hat sich dieses Versprechen jedoch nicht erfüllt. Es hat zwar bestimmte Branchen digitalisiert und revolutioniert, die Kommunikation verändert und Vertriebsmodelle umgestaltet, aber die Pro-Kopf-Produktivität wurde nicht in dem Masse gesteigert, wie es erwartet wurde. Diese Potenzialrealisierung sehe ich jedoch im maschinellen Lernen, da es die Automatisierung und Beschleunigung echter und hochwertiger Arbeit ermöglicht. Es hebt viele unserer menschlichen Fähigkeiten auf ein völlig neues Niveau.

Die zweite Ansicht betrifft den Aufschwung des gesamten Technologie Stacks rund um maschinelles Lernen, der derzeit stattfindet. Ich glaube, dass maschinelles Lernen eine der vielversprechendsten Technologien seit dem Internet für die Menschheit und den wirtschaftlichen Wohlstand ist. Das gilt für verschiedene Branchen, angefangen bei einfachen Anwendungen wie Sprachmodellen von Chat-GPT, bis hin zur Modellierung neuer Energietechnologien, die jetzt um ein Vielfaches effizienter modelliert werden können. Das betrifft auch die Medizin, beispielsweise die Entwicklung spezialisierter Proteine. Letztendlich ist maschinelles Lernen vor allem eine viel effizientere Modellierungstechnologie als alles, was es bisher gab. Das bedeutet, dass alles, was bisher auf Statistik oder Algorithmen basierte, in gewisser Weise verändert werden kann. Auch wenn OpenAI hohes Engagement in diesem Feld gezeigt hat, sind wir dennoch eine ganze Ecke von genereller künstlicher Intelligenz entfernt.

Ihr vorheriges Start-up und Ihre gegenwärtige Ausrichtung weisen stark in die technologische Richtung, obwohl Sie mit BWL begonnen haben. Wie hat sich Ihr Interesse an Technologie entwickelt?

«[Maschine Learning] hebt viele unserer menschlichen Fähigkeiten auf ein völlig neues Niveau.»

Die Frage nach meinem Interesse an Technologie hat zwei Ursprünge. Erstens habe ich in meiner Jugend Counter-Strike gespielt, ein Computerspiel. Damals musste man viel selbst einrichten, und als ich in einem Gaming-Clan war, benötigten wir eine Website. Also habe ich mich damit beschäftigt, wie man einen Webserver aufsetzt und eine Website erstellt. Zweitens hatte ich das Glück, dass einer meiner Lehrer in der Gymnasialzeit extrem langweilig war. Das bedeutete, dass ich in der Zeit seiner Stunden lieber meinen Taschenrechner programmierte, als ihm zuzuhören. Dort habe ich beispielsweise Programme geschrieben, die mir geholfen haben, meine Mathe- und Physikprüfungen schneller zu lösen. Auf diese Weise bin ich in ein Webforum für Programmierer geraten, wo man sich austauschen konnte, und dann hat sich eins zum anderen entwickelt.

Wie schafft es Jua, technologisch gesehen mit der Schnellebigkeit und rasanten Entwicklung von Deep-Learning-Modellen Schritt zu halten?

Ihr sprecht gerade ein Grundprinzip von Start-ups an. Die Hauptfunktion eines Start-ups muss es sein, sehr schnell neue Informationen zu generieren, daraus zu lernen und dann den Kurs entsprechend anzupassen – sei es die Strategie, das Produkt oder alles andere. Ein Start-up wird meiner Meinung nach nur dann erfolgreich sein, wenn der Kern aller Prozesse, die Kultur darauf ausgerichtet ist, dass das Start-up möglichst schnell lernt und sich anpasst.

Berater sprechen gerne von agilen Organisationen und propagieren praktisch, dass auch grosse Unternehmen agil werden sollten, was natürlich eine gewaltige Aufgabe ist. Start-ups sind von Natur aus agil und müssen es auch sein. Ich denke auch, dass dies der einzige nachhaltige Wettbewerbsvorteil ist, den man haben kann. Ich glaube nicht, dass Technologie an sich ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil ist. Als Technologiefirma sind wir nicht im Bergbau tätig, wo man von der Regierung eine lebenslange Lizenz zum Gelddrucken bekommt und es nur eine physische Mine gibt, die niemand sonst betreten kann. Wenn man sich Porter's-Five-Forces-Modell ansieht und fragt, welche strategischen Ressourcen wir haben, hat eine Tech-Firma eigentlich nichts nachhaltiges, ausser der Fähigkeit, sich extrem schnell zu adaptieren und rasch zu experimentieren. Das zeigt sich in allem, was wir tun – von der Zielsetzung über die Strukturierung unserer Roadmap bis hin zur Auswahl unserer Teammitglieder und dem Funktionieren unserer Infrastruktur.

Ein gutes Beispiel, das diesen Unterschied verdeutlicht, ist der Vergleich zwischen traditionellen Autoherstellern und Tesla. Der grösste Unterschied liegt nicht in der Antriebstechnologie – VW kann auch Elektromotoren bauen, wenn sie es wollen –, sondern in der Anzahl der Experimente und Entwicklungszyklen. Tesla führt Hunderte von Experimenten pro Woche durch. Alles ist darauf ausgerichtet, ihre Kultur, ihre Produktionslinien, ihre gesamte Struktur zu entwickeln und anzupassen. Andere Autohersteller führen hingegen nur einige Dutzend Experimente pro

«Die Idee an sich ist jedoch wenig wert, denn sie verändert sich ohnehin im Verlauf des Prozesses.»

Jahr durch, und man lernt einfach nicht so schnell. Das kumulative Lernen ist entscheidend und drückt sich in der Lerngeschwindigkeit und der Anzahl der Experimente aus.

In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Jua zurzeit? Was ist der Plan für die Zukunft?

Um die Frage nach dem Stand von Jua zu beantworten: Ursprünglich startete Jua als wissenschaftliches Projekt vor etwa fünf Jahren im Rahmen des Familienunternehmens der Familie meines Mitgründers. Im vergangenen Jahr entwickelten wir einen Prototyp und gründeten dann gemeinsam das Unternehmen. Unser erstes Produkt, ein globales Wettervorhersagemodell, wurde im Januar publiziert. Jedoch haben wir mit den ersten Kunden die Zusammenarbeit wieder beendet, da wir uns auf die Energieindustrie fokussieren wollten. Darüber hinaus hatten wir das ambitionierte Ziel, nicht nur ein Wettervorhersagemodell zu entwickeln, sondern ein «Large Physics Model» zu entwickeln, dass irgendwann alle physikalisch erklärbaren Fragen rund um die Natur, Mensch und Industrie beantworten kann. Derzeit befinden wir uns in der Pre-Marketing-Phase und gehen im ersten Quartal 2024 an den Markt. Aus Sicht des Kapitalmarktes sind wir ein solide ausgestattetes Seed-Stage-Start-up mit einer kürzlich abgeschlossenen Finanzierungsrunde im achtstelligen Bereich.

Und was sind unsere grossen Pläne? Diese stehen im Kontext der gegenwärtigen Herausforderungen und Chancen in unserer Gesellschaft. Auf der einen Seite steht die immense Herausforderung der Klimaveränderung, während auf der anderen Seite die einzigartige Chance einer Datenexplosion besteht. Im vergangenen Jahr wurden so viele Satelliten gestartet wie in der gesamten vorherigen Menschheitsgeschichte. Die Anzahl der IoT-Geräte stieg von 2019 mit 8 Milliarden auf voraussichtlich 30 Milliarden bis 2030, und diese Geräte werden kontinuierlich verbessert. Wir erleben einen Zustrom von Milliarden von Sensoren, darunter fortschrittliche Radare und Wetterstationen für Private, die wertvolle Informationen über die Atmosphäre und das Wetter liefern.

Die Herausforderung besteht darin, diese enorme Datenmenge zu bewältigen, und hier kommt für mich maschinelles Lernen als entscheidendes Bindeglied ins Spiel. Als Werkzeug ermöglicht uns maschinelles Lernen, das exponentielle Wachstum in den Bereichen Wettervolatilität und Wetter Resilienz mit dem immensen Datenvolumen zu verknüpfen. Unsere übergeordnete Vision besteht darin, das Bewusstsein der Menschheit für die Natur voranzutreiben. Was wäre, wenn jede(r) Experimentierende eine Maschine zur Seite hätte, mit der er in Sekunden sämtliche physikalisch erklärbaren Zusammenhänge rund um Atmosphäre, Biosphäre, Mensch und Industrie modellieren könnte? Was wäre, wenn diese Maschine auch die Entdeckung neuer Physik beschleunigen könnte? Wir könnten viel besser verstehen, wie wir mit der Natur zusammenleben, wie wir sie beeinflussen, nachhaltig nutzen und entwickeln können. Irgendwann könnten wir auch unser Verständnis des Universums verbessern und somit zur langfristigen Entwicklung der Menschheit beitragen.

Sie haben durch Ihre Beteiligung an Avrios und Jua diverse Einblicke in die Start-up-Szene erhalten und durch Ihre eigenen Gründungen viel Erfahrung gesammelt. Welche Ratschläge würden Sie unseren Mitstudierenden mit auf den Weg geben?

Als ich damals an der Uni war, lautete ein Rat, den ich bekommen habe: Einfach machen. Diese Botschaft mag damals für mich unklar gewesen sein, aber heute gebe ich diesen Rat schlag den Leuten gerne auf den Weg.

Meiner Meinung nach gibt es im Wesentlichen zwei sinnvolle Wege, Unternehmer zu werden. Der erste besteht darin, viel Zeit darauf zu verwenden, das Problem, das man langfristig lösen möchte, besser zu verstehen. Ein bekanntes Beispiel dafür ist Elon Musk, der sich seit seiner Jugend damit beschäftigt, was der Mensch tun muss, um eine Multi-Planetenspezies zu werden. Dabei können auch grosse Unternehmen von Interesse sein. Wenn ich beispielsweise denke, dass weniger Menschen rauchen sollten, könnte es sinnvoll sein, in der Marketingabteilung eines Tabakunternehmens zu arbeiten, um die Gründe dafür, wieso Menschen rauchen, zu erforschen. Der Schlüssel ist, viel Zeit mit dem Problem zu verbringen, das einen begeistert und das man lösen möchte.

Der zweite Weg ist, einfach anzufangen. Dabei gibt es verschiedene Herangehensweisen an das «Einfach machen». Eine Möglichkeit besteht darin, sich einem Start-up anzuschliessen, um einen Einblick in dessen Funktionsweise zu erhalten. Die andere Möglichkeit ist, selbst aktiv zu werden. Meiner Erfahrung nach gleichen sich die Herausforderungen beim Aufbau von Unternehmen in verschiedenen Sektoren letztendlich.

Ein kleiner Kontrapunkt: An der Universität gibt es viele Businessplan-Wettbewerbe und Unterstützungsprogramme. Dabei wird ein hoher Wert auf die Idee eines Start-ups. Die Idee an sich ist jedoch wenig wert, denn sie verändert sich ohnehin im Verlauf des Prozesses. Es ist meiner Ansicht nach wertvoller, zehn Menschen das zu verkaufen, was man macht oder machen möchte, und so zu tun, als hätte man es bereits, als sich ein halbes Jahr mit dem Lesen von Büchern und dem Schreiben eines Businessplans zu beschäftigen.

Können Sie sich langfristig vorstellen, ausserhalb der Start-up-Welt zu arbeiten wie in einem traditionellen Konzern, wo weniger Risiko besteht und weniger Eigeninitiative gefragt ist? Was sind Ihre Zukunftspläne?

Jeder Job, der mir bisher zur Verfügung gestanden wäre, hätte das Risiko geborgen, nicht an dem zu arbeiten, was ich wichtig finde. Geld ist unendlich und lässt sich aufgrund meiner guten Ausbildung in jedem Alter verdienen, Zeit hingegen ist endlich. Das Risiko, meine Lebenszeit zu verschwenden, empfinde ich als viel grösser, als temporär nicht das maximal mögliche Geld zu verdienen. Um meine individuellen Ziele zu erreichen, wären also die meisten Jobs deutlich risikobehafteter als die Unternehmerkarriere. Die Unternehmerkarriere erlaubt mir die Freiheit, an dem zu arbeiten, was ich wichtig finde.

Wichtig finde ich, dass ich ein mental präsenter Vater für meine Tochter sein kann und hoffentlich für weitere Kinder in der Zukunft. Die Balance zwischen körperlicher Gesundheit, mentaler Präsenz als Vater und sinnvoller, einflussreicher Arbeit zu schaffen, ist mein persönliches Ziel. Am liebsten möchte ich am Ende meines Lebens darauf zurückschauen, ein erfülltes Familienleben gehabt und die Menschheit ein Stück in eine positive Richtung weiter entwickelt zu haben.

Ich wäre der Idee, in einer Firma mitzuarbeiten, nicht abgeneigt, habe mich nun aber fest für Jua entschieden und habe davor auch kein Jobangebot erhalten, welches mir erlaubt hätte, meine Ziele zu erreichen.



Foto: Aviros

Andreas Brenner ist Mitgründer und CEO der Jua.ai AG, die die erste künstliche Intelligenz für Fragen rund um Wetter und Natur entwickelt und damit Kunden im Strom und Energiehandel bedient. Zuvor war er Mitgründer und CEO der Fuhrparkmanagement Plattform Avrios.com (neu shiftmove.com), die er 2023 an Battery Ventures verkaufte. Ausserdem ist Andreas als Investor und Verwaltungsrat bei diversen B2B TechnologieStart-ups, wie beispielsweise der HSG Ausgründung Roseframework.io, engagiert. Andreas hat von 2004 bis 2009 BWL in St Gallen, Hong Kong, Seattle und Singapur studiert.



Moritz Offeney im Interview

Direct to Consumer:
Nachhaltigkeit statt Fast Fashion

Herr Offeney, Sie sind Co-Founder des Start-ups Etiql. Möchten Sie unserer Leserschaft das Modell einmal in Ihren eigenen Worten erklären?

Sehr gerne, Etiql ist eine Eigenmarke – Plattform, die Konsumgüter aus verschiedensten Kategorien direkt vom, ausschliesslich europäischen Produzenten, über eigene Kanäle an den Endkonsumenten verkauft und dabei auf handelsübliche Margen vollständig verzichtet. Dabei erzielen wir gegenüber dem traditionellen Retail Discounts von mehr als 70-80% und gegenüber digitalen Direct-to-Consumer Marken einen Discount zwischen 30-40%. Mit Etiql erzielen wir unsere Marge, indem der Kunde uns eine jährliche Service Charge von 60 Euro zahlt, um Zugang zu den Produkten zu erhalten. Wir sind demnach zu vergleichen mit einem digitalen Costco oder Netflix, Amazon Prime für Lifestyle Consumer Goods.

Wir haben uns schlussendlich gefragt, was es bedeutet, die Waren direkt vom Produzenten aus zu liefern. Für diese Leistung beanspruchen wir dann eine Service Charge, die wir aktuell als Membership bezeichnen. In Zukunft möchten wir das aber umbenennen, basierend auf unserer Vision, die Konsumgüterwelt hin zu langlebigen Produkten zu transformieren. Hierbei stellt sich die grosse Herausforderung, dass Langlebigkeit durchaus ein Privileg ist. Denn langlebige Produkte sind meist deutlich kostenintensiver als schnelllebigere Produkte, die häufig auch in anderen Ländern ausserhalb Europas produziert werden.

Das bringt es gut auf den Punkt. Sie haben bereits Langlebigkeit angesprochen. Was bedeutet denn der Begriff Nachhaltigkeit für Etiql und Sie im Kontext von Konsum und Wirtschaft?

Der Begriff Langlebigkeit ist in den letzten Jahren stark inflationär genutzt worden, meist auch einzig rein aus den Gesichtspunkten von Marketing und der notwendigen Ansprache von neuen Kundengruppen. Über Dauer ist das dann wenig authentisch und verliert wahnsinnig an Glaubwürdigkeit.

Nachhaltigkeit sollte notwendigerweise von jedem Unternehmen individuell, passend zum Unternehmenszweck und der Vision definiert werden.

Etiql definiert Nachhaltigkeit in Form von Langlebigkeit und der damit verbundenen Erhöhung der Nutzung von Produkten.

Wir stellen uns bewusst gegen die Schnelllebigkeit der Konsumgüterwelt (Fast oder Real Time Fashion) und damit auch Produktionsstandorte, die sich diesem Zweck unterwerfen, wie zum Beispiel China.

Zuerst muss man jedoch das Unternehmen hier von meiner Person trennen. Ich persönlich sollte und versuche mich mehr nach dem Zweck von Etiql zu richten. Ich versuche, viel von dem Unternehmen zu lernen. Dennoch würde ich behaupten, dass nicht alle meine täglichen Entscheidungen der Unternehmensvision unterliegen. Es gibt viele Bereiche, in denen ich mich selber neu konditionieren muss. Aber es ist schön zu sehen, wie ich selbst mit dem Unternehmen wachse. Der Charakter von Etiql ist in dieser Hinsicht schon gefestigter als mein eigener, der in den letzten drei Jahrzehnten doch stark unter der Konsumwelt gelitten hat. Durch Etiql konsumiere ich wesentlich bewusster, ob dieses Lifestyle Produkte sind oder auch Lebensmittel. Ich habe durch Etiql zumindest die Möglichkeit keine schlechte Qualität von Produkten mehr kaufen zu müssen, Ich gehe dadurch weniger Kompromisse ein.

Wir leben in einer sehr schnelllebigen Konsumwelt, weil die Profite schlussendlich am Produkt verdient werden. Dies führt zu einem allgemeinen Unternehmensinteresse mehr Produkte zu verkaufen und somit mehr Profit zu erwirtschaften. Deswe-

gen steht die Langlebigkeit der Produkte nicht per se im Interesse der Unternehmen. Das heisst, wir haben gegensätzliche Interessen zwischen den Unternehmen und den Konsumenten selbst. Wir bei Etiql sind der Überzeugung, dass diese Problematik nicht am Produkt gelöst wird. Zumindest nicht in Hinblick darauf, welches Leder verwendet oder welche Trends verfolgt werden, dieses werden wir in einem zweiten Schritt angehen. Viel eher müssen wir die Welt des Konsums in ihrer aktuellen Form neu denken und somit die klassischen Unternehmenskonzepte verändern. Bei Etiql integrieren wir diesen Ansatz durch unseren Ansatz des Profits durch die Service Charge und die Nutzung von hochwertigen Materialien und zeitlosen Designs. Zudem produzieren wir ausschliesslich in Europa, um Qualität zu sichern und unseren Wirtschaftsraum langfristig zu stärken.

Bezüglich der Nachhaltigkeit: Greenwashing ist heutzutage omnipräsent. Wie schaffen Sie es, Etiql als authentische Marke zu etablieren und Ihr neuartiges Preismodell an die Kunden zu vermitteln?

Das ist durchaus schwierig und ich glaube, dass Etiql vor einer grossen Herausforderung bezüglich der Glaubwürdigkeit steht. Durch Kundenfeedback merken wir, dass wir bei vielen Personen durch die Neuartigkeit unseres Konzepts und unsere Preisaufschlüsselung in Unglaubwürdigkeit fallen. Viele Kunden verstehen nicht wie ein gleichwertiges Produkt, welches im traditionellen Einzelhandel über 300€ kostet bei Etiql nur bis zu 140€ kostet und auch wenn dieses wahr ist: Wie können wir als Etiql überleben?

Deswegen versuchen wir, durch unterschiedlichste Massnahmen auch mehr Transparenz zu schaffen, Preisaufschlüsselung, Vorstellung der Produzenten und das zukünftige aufbrechen der gesamten Supply Chain hin zum fertigen Produkt sind nur einige wenige davon. Doch Glaubwürdigkeit entsteht vor allem durch Zeit und wir müssen solche Massnahmen langfristig stärken, um unterschiedlichste Parteien von unserer Vision und der Neuartigkeit des Unternehmenskonzepts zu überzeugen. Wir möchten hierbei allerdings nicht wortwörtlich überzeugend sein, sondern einen anderen Weg des Konsums aufzeigen. So kann der Kunde schlussendlich entscheiden, welchen Weg er für sich selbst wählen will. Jedoch eines kann der Kunde dann nicht mehr sagen: Ich habe keine andere Wahl, denn diese hat er jetzt!

«Wir möchten hierbei [...] einen anderen Weg des Konsums aufzeigen. So kann der Kunde schlussendlich entscheiden, welchen Weg er für sich selbst wählen will.»

Etiql versucht, hochwertige Produkte «for everybody» zugänglich zu machen, dennoch kostet ein Strickpullover rund 120 Euro. Welche Zielgruppe versuchen Sie zu erreichen?

Das haben wir mittlerweile von «everybody» zu «to you» verändert. Man muss da aufpassen, denn schlussendlich leben wir alle in einer Blase und insbesondere in dem Umfeld in dem wir arbeiten. Unter dem hiesigen Geschäftsmodell und den aktuellen Preispunkten ist es arrogant das so auszudrücken, denn es ist definitiv nicht der Fall, dass unsere Produkte für jedermann zugänglich sind.

Dennoch möchten wir langfristig eine möglichst grosse Anzahl an Personen erreichen und haben dafür sozusagen den Markt geöffnet. Im Vergleich sind wir jetzt schon unter den Preisen von Massimo Dutti in vielen Kategorien und werden langfristig, mit steigender Anzahl von Mitgliedern auch die Preise weiter senken können. Somit haben wir schon das obere Ende von Fast Fashion erreicht und den Anspruch für jeden zugänglich zu sein, haben wir wirklich. Ob wir es schaffen diese Vision umzusetzen, mag mal dahingestellt sein. In den nächsten zwei bis drei Jahren ist es eher unrealistisch.

Aber im Endeffekt muss man es sich mal anders vorstellen. Hier dient die amerikanische Grosshandelskette Costco als gutes Beispiel. Diese haben auf ihre Produkte ein Markup von ungefähr 1,14x. Bei normalen Industrien beläuft sich das Markup wahrscheinlich auf 3-6x. Wie schafft Costco das? Costco hat 80 Millionen Member, die jeden Monat zehn Dollar zahlen. Dadurch sind sie hochovertragreich und können viele Dinge allein durch die Service Charge selbst zahlen. Je mehr Member wir haben, desto eher können wir die Preise der Produkte auch wieder drücken. Und wenn wir nicht selbst maximal Profit orientiert handeln, kann dies auch zu Produkten führen, mit denen wir per se Verluste machen. So wollen und können wir langfristig möglichst vielen Menschen Zugang zu unseren Produkten ermöglichen und damit die Konsumgüterwelt Schritt für Schritt Richtung langlebigerer Produkte drehen.

Wie sieht die Zusammenarbeit mit den Manufakturen konkret aus und wie wählen Sie Ihre Kooperationspartner? Inwiefern ist Etiql an den Design- und Herstellungsprozessen beteiligt?

Aktuell sind wir dabei, in den kommenden 2 bis 5 Monaten in die Profitabilität zu wachsen und dieses nach erst 11 Monaten «in revenue». Der nächste Schritt und Fokusbereich ist dann wirklich die Integration mit den Produzenten. Die meisten Marken hören dort auf; meiner Ansicht nach muss genau dort aber der Ansatzpunkt sein. Hier treffen zwei äusserst unterschiedliche Parteien aufeinander. Ich möchte jetzt nicht arrogant klingen, aber der Produzent in Italien macht sein Handwerk seit rund 30 Jahren und ist dabei nicht wirklich technisiert. Wir müssen also Systeme zur Verfügung stellen, die es dem Produzenten ermöglichen, eine einfache Integration zu schaffen, sodass wir eine gemeinsame effizientere Zusammenarbeit erreichen. Dabei liegt unser grösster Fokus auf der Reduktion von Überkapazitäten.

Aktuell haben wir Zugang zu 380 Produzenten, von denen wir mit 38 operativ tätig sind. Wir kennen alle persönlich und fahren sie selbst einmal im Monat ab. Dabei besteht ein grosses Vertrauensverhältnis, denn die Produzenten sind das grösste Asset, welches wir uns bei Etiql aufgebaut haben. Unsere Produzenten halten für uns Ware, die nicht auf unserer Bilanz steht. Sie produzieren somit auf ihr eigenes Risiko für uns vor. Und wenn wir Produkte verkaufen, ziehen wir es von denen ab und schicken es häufig aber nicht ausschliesslich von der Manufaktur direkt

«Unsere Produzenten halten für uns Ware, die nicht auf unserer Bilanz steht. Sie produzieren somit auf ihr eigenes Risiko für uns vor.»

an den Endkonsumenten. Das macht uns sehr Asset-light. Dadurch können wir relativ viel Kapital ins Wachstum stecken und weniger in unser Inventory, welches bei Geschäftsmodellen wie unserem häufig die Achillesferse darstellt.

Aber wie finden wir unsere Produzenten? Wir fahren sie wirklich einen nach dem anderen ab und das seit über zweieinhalb Jahren. Im weiteren Verlauf muss man sich erstmal kennenlernen, die Produktionen begutachten und Samples testen. Aber mittlerweile haben wir einen guten Blick für qualitative Produktionen bekommen. Denn wenn die Produktion nicht ordentlich ist, dann werden auch keine ordentlichen Produkte hergestellt. Das ist wahrscheinlich mit deinem Schreibtisch genauso. Wenn der ziemlich unordentlich ist, dann ist dein Kopf wahrscheinlich auch nicht allzu geordnet. Für das Design haben wir einen anderen Weg gewählt. Im ersten Jahr haben wir noch zwei Designer angestellt. Von denen haben wir uns mittlerweile getrennt. Wir nehmen nun bestehende Designs, die es entweder aus der Historie gibt oder die wir bei den Wettbewerbern sehen.

Wir halten uns dabei relativ stark an Carry Over Produkte, das heisst non-saisonal. Wir nutzen Produkte mit dem geringsten saisonalen Einfluss, um die Forecastability zu erhöhen. Und das ist ehrlich gesagt einfach viel Copy and Paste. Zudem zahlen wir unseren Produzenten generell fünf bis sieben Prozent mehr als der Wettbewerb. Das ist ein weiterer Ansatz von uns, denn durch den geringen Preispunkt von 70 bis 80 Prozent unter dem traditionellen Einzelhandel haben wir die Möglichkeit auch X Euro an die Produzenten zurückzugeben. Der Produzent kann dieses Geld dann wieder in seine Infrastruktur reinvestieren. Durch die Globalisierung sind europäische Produzenten vorrangig durch den Wettbewerb aus Asien in weitere Bedrängnis geraten. Langfristig kann Europa jedoch nur über die Qualität gewinnen, weshalb Geschäftsmodelle wie unseres enorm wichtig und fördernd sind.

Planen Sie in Zukunft einen Ausbau der Wertschöpfungskette und wo sehen Sie Etiql in 15 Jahren?

Unsere übergeordnete Vision ist es ein Rolemodel aufzubauen, welches auch von anderen D2Cs genutzt wird, um ihr Geschäftsmodell Richtung Manufacture-to-Consumer zu entwickeln. Etiql selbst wird sich in 15 Jahren hoffentlich in einer Vielzahl von Lifestyle Kategorien befinden. Wir werden uns auch zukünftig viel im Fashion Bereich bewegen, aber arbeiten stark daran, weitere Bereiche auszubauen. Als Nächstes möchten wir dazu übergehen, die einzelnen Kategorien auf wirklicher Exzellenz aufzubauen. Schritt für Schritt. So werden wir in 15 Jahren aufgrund unseres Preis-Qualitäts-Verhältnisses in unterschiedlichen Produktkategorien Leader sein. Zudem wird uns jedes gewonnene Member eine unheimliche Flexibilität gegenüber dem Wettbewerb ermöglichen.

«Es darf nicht bei einer Gründung bleiben, denn das erste Start-up ist immer das an dem man lernen wird.»

Darüber hinaus würde ich unser Geschäftsmodell durchaus als disruptiv bezeichnen, obwohl der Begriff genauso inflationär genutzt wurde wie der Begriff der Nachhaltigkeit. Wir werden Kategorien führen, Wettbewerber in diesen Bereichen verdrängen und somit hoffentlich Kategorien konsolidieren und andere Unternehmen übernehmen. Den Ausbau von unseren Vertriebskanälen in Form von Microstores betrachte ich nach Covid nicht mehr als eine Notwendigkeit. Durch die Pandemie haben alle Generationen gelernt, online einzukaufen. Dagegen halte ich das Konzept von Erlebnisstores in Hubs wie Grossstädten als zielführend, um der Community als Marke näher treten zu können. Diese Konzeptstores würde ich jedoch nicht als Profitcenter betrachten, sondern wirklich auf ein Erlebnis ausrichten.

Bereits 2010 gründeten Sie eines der ersten Direct-to-Consumer Brands. Inwiefern hat Ihnen dies bei der Gründung von Etiql geholfen und welche Erkenntnisse konnten Sie aus Ihrer ersten Gründung mitnehmen?

Die meisten unserer gewonnenen Erfahrungen aus der Zeit mit Scarosso sind natürlich auch auf Etiql anwendbar. Denn als wir damals unser erstes Start-up gründeten, hatten wir faktisch von Nichts eine Ahnung. Ich konnte vieles Lernen und dieses Wissen auch bei der Gründung von Etiql nutzen. Dennoch haben wir ähnliche Fehler wieder gemacht. Aber bei der zweiten Gründung kennt man das Ergebnis und geht schneller darüber hinweg. Die perfekte Gründung gibt es per se nicht. Man wird bloss auf den einzelnen Stufen der Entwicklung kürzer verweilen, da man die Lösungen nicht mehr neu entwickeln muss. Zudem habe ich wieder mit meinem alten Co-Founder zusammengegründet. Wir vertreten beide die gleichen Werte und haben einen Drive nach Gerechtigkeit, der uns gemeinsam verbindet und antreibt.

Was war die grösste Herausforderung, mit der Sie im Verlauf der Gründung von Etiql konfrontiert waren?

Aus einer geschäftlichen Perspektive war Etiql von Tag 1 immer ein sehr dankbares Unternehmen. Wir haben aber auch bewusst versucht, ein Geschäftsmodell aufzubauen, welches sehr robust ist. Wir sind trotz vieler Fehler unsererseits nun zwei Jahre in Folge mit mehr als 900 Prozent gewachsen. Wir wollten immer ein Unternehmen führen, welches auch schlechtes Management zulässt, denn nur so weiss man, dass man ein langfristig bestehendes Geschäftsmodell hat und auch über die Zeit aufbauen kann. Und das ist uns mit Etiql durchaus gut gelungen. Wir hatten also bezüglich des eigentlichen Geschäfts weniger und weniger Sorgen, obwohl man natürlich auch in die kontinuierliche Generation von Umsätzen vertrauen gewinnen muss und auch in das Wachstum von Etiql. Nur etwa drei Prozent meiner täglichen Zeit fokussiere und beschäftige ich mich derzeit

mit dem Thema Umsatz, eigentlich viel zu wenig. Das läuft bei Etiql so gut wie von allein. Und das ist ehrlich gesagt schon ziemlich ungewöhnlich und gleichzeitig natürlich super cool. Aus einer persönlichen Perspektive sieht es da natürlich noch einmal ganz anders aus. Das Zeit-Commitment ist wirklich brutal, aber das ist auch nichts Unbekanntes. Was hier hilft ist eine gewisse Disziplin, die einen stringenten Lebensrhythmus ermöglicht. Man muss schlafen, sollte Sport treiben und natürlich arbeiten. Zudem muss man auch Zeit für die Familie und für Freunde einplanen. Und die grösste persönliche Herausforderung war und ist es, all diese Dinge unter einen Hut zu bekommen. Daraus ergibt sich eine weitere Herausforderung: Welche Freunde, Partner oder Partnerin akzeptieren so einen Lebensweg?

Das führt schlussendlich zu einer komplett natürlichen Auslese. Diese findet meist in den ersten drei Monaten statt und danach geht es dann auch. Ein bekanntes Beispiel ist die Jobprofil-Anzeige für eine Südpol-Expedition: «Wenig Gehalt, acht Monate getrennt von Familie, hohes Risiko des Todes, aber die Möglichkeit eines unendlichen Erfolges.» Man muss dieses Leben wirklich wollen, andernfalls geht man daran kaputt. Man lernt, sich neu in Geduld zu üben und auch Sorgen und Angstzustände gehören zu den persönlichen Herausforderungen. Man muss in diesen Momenten lernen, Ruhe zu bewahren und diese Unsicherheiten auszugleichen. Aber genau das macht mir Spass, da es einen charakterlich wirklich formt. Ich habe mittlerweile gelernt unter hohem Druck mich sehr zu fokussieren und in Ruhe klare Entscheidungen zu treffen. Das gelang mir früher weniger gut.

Was würden Sie jungen Studenten mitgeben, die vielleicht einmal selbst gründen möchten?

Es darf nicht bei einer Gründung bleiben, denn das erste Start-up ist immer das an dem man lernen wird. «Once you are lucky, twice you are good» ist die Einstellung, die man als erfolgreicher Gründer mitbringen sollte. Und auch wenn das etwas doof klingen mag, aber man sollte das Gründen für sich selbst als einen eigenen Beruf beziehungsweise Berufung betrachten. Nach dem Motto: Wenn du Entrepreneur sein willst, dann wirst du Entrepreneur. Man sollte so schnell und so viel wie möglich gründen. Schlussendlich muss man es als eine Profession betrachten, in welcher man sich üben und trainieren muss, denn heutzutage ist die Start-up-Szene zu einer eigenen Industrie geworden.

Zudem ist eines wichtig: Team, Team, Team; «First who then what!». Eine super Empfehlung ist hierfür das Buch «Built to Last» von Jim Collins. Auf dem Niveau, auf dem man sich schlussendlich bewegt, sind im Endeffekt alle Menschen ähnlich intelligent. Somit bringt Intelligenz ab einem gewissen Zeitpunkt nichts mehr an Drive. Qualitäten wie Vertrauen und Teamwork gewinnen dann deutlich mehr an Relevanz. Das wird schlussendlich den Ausschlag geben, ob ihr erfolgreich sein werdet oder eben nicht. Zudem darf man den Spass an der ganzen Sache auch nicht verlieren, was zu grossen Teilen auch an dem Team hängt. Ein weiterer Tipp: Revenue first, it's what makes you survive. Ich bin immer mehr ein Freund davon geworden, auch mit halbfertigen Sachen einfach mal an den Markt zu gehen und zu gucken, ob es bei den Kunden Anklang findet. Und zu guter Letzt: Ihr müsst gewollt sein, wirklich maximales Gas zu geben.

«Revenue first,
it's what makes
you survive.»



Moritz Offeney ist studierter Volljurist und absolvierte im Anschluss einen MBA an der Bocconi School of Management. Bereits 2010 gründete er mit seinem Co-Founder Marco Reiter die Schuhmarke Scarosso, welche den Zwischenhandel umging und 2016 erfolgreich von einem britischen Private Equity Fonds übernommen wurde. Im Anschluss arbeitete Herr Offeney als selbstständiger M&A und Fundraising Advisor, bevor er 2021 abermals mit Marco Reiter das Start-up Etiql in Hamburg und Venedig gründete.

Contact	St. Gallen Business Review Dufourstrasse 50 CH-9000 St. Gallen +49 (0)176 436 522 02 lucy.kemmler@espritsg.ch	Publication Frequency	Semestral
Publisher	ESPRIT St. Gallen	Copyright	No part of this publication and/or website may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form without prior written permission of the Publisher.
Main Editorial	Lucy Kemmler	Subscribe	www.stgallenbusinessreview.com
Editorial Office	Henry Thulfaut Justus Rethmann Konrad Bergien Oscar Engels Till Monheim	Disclaimer	The author's views and opinions do not necessarily match the opinion of the St. Gallen Business Review. The St. Gallen Business Review does not assume liability for the content of the submitted articles.
Layout	Jonas Kindinger jonas@kindinger.de Instagram: @kindinger	Cover	©Sebastian Huber/ Unsplash (erweitert mit AI)

Learn.
Connect.
Thrive.
ESPRIT.

Die studentische
Unternehmensberatung an
der Universität St. Gallen
seit 1988.

Scanne den QR-Code, um
mehr über uns zu erfahren.

