

Die Aussteigerin

Susan Dreyer hat als Fondsmanagerin bei der DWS gut verdient. Nun engagiert sie sich in einem Projekt, das die Umweltdaten von Konzernen transparent macht

Von Marlene Weiss

Es gibt zwei Wege, mit einer Sinnkri- se umzugehen: Man kann sie ver- drängen und hoffen, dass sie vor- übergeht. Oder man kann sein Leben um- krempeln. Susan Dreyer hat sich für die zweite Option entschieden, als ihre schon länger schwelende Krise vor drei- einhalb Jahren richtig zuschlug. Damals hieß sie noch Susan Levermann, war Fondsmanagerin bei der DWS, verwalte- te ein Vermögen von mehr als 1,7 Milliar- den Euro und hatte gerade den wichtig- sten Preis ihrer Karriere gewonnen – für den besten deutschen Aktienfonds. Aber anstatt sich zu freuen, war sie kreuzun- glücklich. Einen Tag später reichte sie ihre Kündigung ein.

Spätestens jetzt ist Susan Dreyer in ih- rem neuen Leben angekommen: Seit An- fang November ist sie Deutschland-Che- fin im Berliner Büro der Nichtregierungs-

verbrauch. Sie arbeitet erstens in der Hoffnung, dass Investoren gute Daten ei- nes Unternehmens mit nachhaltigen Chancen verbinden und schlechte oder gar keine Daten zum Anlass nehmen, ih- re Investition zu überdenken – damit die Kräfte des Marktes nachhaltige Umwelt- strategien unterstützen. Dreyer glaubt, dass das funktioniert: „Etwa zehn bis 20 Prozent der Fonds investieren ganz oder teilweise nach Nachhaltigkeitskrite- rien“, schätzt sie. CDP liefert die Daten etwa an das Finanznachrichten-Portal Bloomberg und an Rating-Agenturen für nachhaltige Anlage; darauf können Fondsmanager zurückgreifen, wenn sie über Investitionen entscheiden.

Zweitens steht hinter der Initiative der Gedanke, dass das Messen, Bericht erstat- ten und Ziele definieren die erste Voraus- setzung für Einsparungen beim CO₂-Aus- stoß oder beim Wasserverbrauch ist. Un- terzeichner des Projekts sind 551 Anleger und Fondsmanager, die zusammen ein Vermögen von 71 Billionen Dollar verwal- ten, und Großunternehmen wie Dell oder Walmart. Das CDP veröffentlicht Berich- te für verschiedene Länder, Regionen und Sparten; der wichtigste erteilt den 500 größten Unternehmen einmal jäh- rlich Noten für die Vollständigkeit ihrer Berichterstattung und ihre Maßnahmen zum CO₂-Sparen. Seit diesem Jahr wer- den auch die Großstädte im weltweiten Klimaschutz-Städtebund C40 befragt. In Europa hat nur jede zweite von ihnen den Fragebogen ausgefüllt. In den USA, die sonst wenig Begeisterung für Klima-

schutz zeigen, waren es neun von zehn.

Eigentlich sollte all das zumindest in Europa längst nicht mehr nötig sein. Der Handel mit Verschmutzungsrechten geht von 2013 an in die entscheidende Phase; das sollte den Klimaschutz steuern. Aber da die Zertifikate bislang zu großzügig verteilt wurden, ist der Handel eher ein Subventionsprogramm für die großen Energieverbraucher. Und so wird weiter über gesetzliche Verpflichtungen zum Energiesparen gestritten. Die UN-Klima- konferenz in Durban ist lediglich mit dem Plan zuende gegangen, bis 2015 ei- nen Vertrag für ein internationales Kli- maabkommen aufzusetzen, der von 2020 an gelten soll – reichlich spät für die Ret- tung des Klimas. So sind Organisationen wie das CDP weiter gefragt. Dreyer bleibt optimistisch, dass sich etwas än- dern wird – über den Hebel der Investo- ren könne das CDP Druck auf die Unter- nehmen ausüben. Zumindest in ihrem Vo- kabular scheinen die Jahre im Finanzge- schäft Spuren hinterlassen zu haben.

organisation Carbon Disclosure Project (CDP). „Ich habe mich damals gefragt, was ich Gutes zur Welt beitrage“, sagt die 37-Jährige heute. „Und ich konnte das im Fondsmanagement so nicht beant- worten.“ Dreyer ist eine Frau der Tat. Sie hängte den hochbezahlten Job an den Nagel, schaffte das Auto ab, schrieb ei- nen Bestseller über Geldanlage („Der ent- spannte Weg zum Reichtum“) und lande- te schließlich nach einem Zwischenspiel als Mathematiklehrerin beim CDP.

Die im Jahr 2000 in London gegründe- te Initiative setzt sich dafür ein, dass Un- ternehmen ihre Umweltdaten öffentlich machen, etwa CO₂-Ausstoß oder Wasser-

Dabei vertrat Dreyer, die in Cottbus aufgewachsen ist, schon damals eine Min-



Susan Dreyer beschäftigt sich heute mit dem Umweltbewusstsein von Unterneh- men. Im Bild ein Braunkohlekraftwerk in Niederaußem. Fotos: oh, dpa

Der Assistent

Mit dem neuen Finanzchef für MAN Nutzfahrzeuge setzt der Aufsichtsratschef Piëch auch im Management seines neuen Tochterunternehmens einen Getreuen ein

Zwei weihnachtlich gestaltete und mit 200 Meter langen Lichterketten illuminierte Sattelzüge touren im Ad- vent durch Deutschland, Österreich und Polen. Die beiden MAN-Weihnachts- trucks bringen in Kindergärten und Kin- derkrankenhäuser, auf Weihnachts- märkten und in Lkw-Werkstätten Scho- kolade im Lkw-Look und kuschelige Plüsch-Rentiere. Während die in *Nightfi- re Red Metallic* lackierten Lastzüge für leuchtende Kinderaugen sorgen, tagte in München der Aufsichtsrat der MAN Truck & Bus AG. Das von Audi-Chef Ru- pert Stadler geleitete Gremium stellte die Weichen für die Zeit über den Ad- vent hinaus. Die Aufseher beriefen als neuen Finanzvorstand für die MAN Nutzfahrzeuge mit Jörg Astalosch einen engen Vertrauten von VW-Patriarch Fer- dinand Piëch.

Astalosch arbeitete von 1999 bis 2004 im Büro von Piëch. Dann war der Elek- troniker und Wirtschaftsingenieur für Audi in den USA und Ingolstadt. Von 2007 an wirkte er wieder im direkten

Umfeld von Piëch, der als Vorsitzender der Aufsichtsräte von Volkswagen und MAN höchstpersönlich die Schlüsselrol- le übernommen hat – bei seinem Vorha- ben, aus dem einstigen Käfer-Produzen- ten VW eine globale Fahrzeug-Fabrik



Jörg Astalosch geht zu MAN Nutzfahrzeuge. Foto: oh

zu machen. Sie soll vom Kleinwagen Up! bis zum Schwerlastwagen alles an- bieten, was rollt, ohne abzuheben. Der schwedische MAN-Konkurrent Scania ist bereits länger eingegliedert in den Konzern, der spätestens 2018 den japani- schen Wettbewerber Toyota an der Welt- spitze ablösen soll. Nach dem Übernah- meangebot vom Frühsommer gehört VW nun auch die Mehrheit an MAN. Dass das Management des Nutzfahrzeug- und Maschinenkonzerns nun mit Piëch- Getreuen besetzt wird, erscheint da nur folgerichtig.

Astalosch kennt sich bereits gut aus bei MAN, denn er soll im Spätherbst 2009 bei wichtigen Gesprächen mit am Tisch gesessen haben, als die vom MAN- Aufsichtsrat beauftragten Anwälte Licht ins Dunkel der Korruptionsaffäre bringen sollten, die dem damaligen Kon- zernchef Hakan Samuelsson sein Amt kostete und etliche andere Karrieren von MAN-Spitzenleuten beendete.

Der 39-Jährige zieht zwar nur in den Vorstand der MAN Truck & Bus AG ein,

doch der Fahrzeughersteller ist das mit Abstand wichtigste Tochterunterneh- men von MAN. Auf die Lastwagen und Omnibusse entfallen etwa zwei Drittel des Konzernumsatzes, der im vorigen Jahr knapp 15 Milliarden Euro betragen hatte. MAN-Konzernchef Georg Pacht- a-Reyhofen besitzt zwei Büros in Mün- chen: Eines in der Schwabinger Kon-

Jörg Astalosch dürfte nicht der einzige Manager von VW bleiben, der zu MAN wechselt.

zernzentrale und eines bei MAN Truck & Bus im Vorort Moosach, wo er in Personalunion Vorstandsvorsitzender ist.

Der neue MAN-Mann Astalosch dürf- te nicht der einzige Manager aus dem VW-Konzern bleiben, der zu MAN wech- selt. So wird seit längerem spekuliert, dass der Audi-Vorstand Ulf Berkenha- gen oberster Einkaufsmanager bei MAN werden soll. Beim Einkauf von Stahl

derheit unter den Fondsmanagern. Sie trat für quantitative Investitionsstrate- gien ein: Statt mit Bauchgefühl bewerte- te sie Aktien nach festgelegten Kriterien, eine Methode, die nicht nur einigerma- ßen objektiv, sondern auch verhältnismä- ßig einfach ist. Nach ihrem Ausstieg sag- te sie in einem Interview sehr deutlich, was sie von vielen ihrer ehemaligen Kolle- gen hält: 90 Prozent der Fondsmanager verbrachten 80 Prozent ihrer Zeit mit ir- relevanten Dingen. Nicht gerade höflich, aber vermutlich ehrlich.

In Deutschland füllen von den 200 größten Unternehmen an der Börse inzwi- schen mehr als 120 den CDP-Fragebogen aus, darunter alle Dax-30-Unterneh- men. Die Bestnote A für „Carbon Perform- ance“ erhielten zuletzt aber nur vier: BASF, Bayer, BMW und SAP. Die Berich- te kann mit Ausnahme weniger Spezial-

Sie steht hinter ihrer Arbeit und genießt heute die Freiheit, mitgestalten zu können.

berichte jeder gratis herunterladen. Fi- nanziert wird das Projekt in Deutsch- land hauptsächlich durch die Wirt- schaftsprüfungsfirma KPMG und die Umweltschutzorganisation WWF.

Im Vergleich zu früher hat sich für Su- san Dreyer viel verändert, auch abgese- hen davon, dass sie beim CDP mit Sicher- heit nur einen Bruchteil ihres früheren Gehalts verdient. Aber sie lacht viel, und sie steht hinter ihrer Arbeit. „Wir sind seit zehn Jahren aktiv, inzwischen ist un- ser Fragebogen wirklich eine Hilfe für Unternehmen und Städte“, sagt sie, als sei sie schon seit der ersten Stunde dabei; das kann man wohl Identifikation mit dem Betrieb nennen. Außerdem genießt sie die Freiheit, mitgestalten zu können. Das deutsche Büro hat beispielsweise jetzt eine Initiative gestartet, die ver- sucht, auch Mittelständler einzubezie- hen – in einem größeren Unternehmen wäre dies in sehr viel mehr Gremien dis- kutiert worden.

Weltweit berichten Tausende Un- ternehmen an das CDP. Dreyer kommt Deutschland in mancher Hinsicht wider- sprüchlich vor: Zum Beispiel sei der Sek- tor erneuerbare Energien zwar sehr stark, aber was den eigenen Klimaschutz angeht, schnitten viele dieser Unterneh- men schlecht ab. Besonders die Kleine- ren, die keine professionelle Nachhaltig- keitsabteilung einrichten können. Dar- um wünscht sie sich eine politische Rege- lung: Die Berichterstattung sollte ver- pflichtend werden. Wie bitte? Gerade hat- te man sich überzeugen lassen, dass der Markt das schon allein hinkriegt – aber ganz so einfach ist es wohl nicht. „Das Ziel des CDP ist, sich überflüssig zu machen“, sagt die Deutschland-Chefin bestimmt. Aber dafür ist offenbar noch etwas Unterstützung nötig.

Personalien

Alles Freiheit, oder was?

Dass der Molkereiunternehmer Theo Müller, 71, die Freiheit liebt, ist hinläng- lich bekannt. Er hat sich in seinem Leben schon einige Freiheiten herausgenom- men: Sehr freizügig – zumindest für ei- nen Unternehmer, der sich staatliche Ein- mischung in den Markt sonst gern verbit- tet – nahm er beim Bau seiner Molkerei in Leppersdorf bei Dresden Subventio- nen des Landes Sachsen von 70 Millio- nen Euro entgegen. 1995 schlug er zwei Kidnapper in die Flucht, die ihn seiner Freiheit berauben wollten. Zusammen mit dem Werkschutz kämpfte Müller 2004 gegen als Nikolaüse verkleidete Greenpeace-Aktivisten am Stammsitz in Aretsried. Überhaupt streitet und prozes- siert Müller recht gerne. Steuerlich such- te er 2003 für sich und seine neun Kinder Freiheit am Züricher See.

Alles Praxis. Nun folgt die Theorie. Theo Müller gründet gerade eine Firma, die den Wert der Freiheit erforschen soll. Wie das Forschungsobjekt heißt sie auch und wird ihren Sitz in Berlin haben. Die Geschäftsführung übernimmt Karen Horn, 45, die dafür Ende März 2012 ihren Job beim Institut der deutschen Wirt- schaft Köln (IW) aufgeben wird. Zur fi- nanziellen Ausstattung des Instituts woll- te sich Horn nicht äußern. Das werde der- zeit noch verhandelt. Es sei kein „giganti- sches Projekt“, sagt die promovierte Volkswirtin der *Süddeutschen Zeitung*. Drei Beschäftigte – neben Horn, eine Se- kretärin und ein wissenschaftlicher Mit- arbeiter – soll die neue Firma haben.

Sie habe Müller in den vergangenen Jahren mehrfach auf Veranstaltungen ge- troffen, sagt Horn. So sei im Laufe der Zeit die Idee zur Firmengründung ent- standen. „Freiheit ist nicht nur nützlich, sie hat auch einen moralischen Wert“, das sieht Horn wie Müller. Es gehe nicht nur um Maximierung von Gewinn. Dies- en Aspekt der Freiheit hat Müller wie kaum ein anderer Unternehmer ausge- nutzt und bewiesen, schließlich hat er aus der Dorfmolkerei seiner Vorfahren mit ein paar Angestellten binnen weni- ger Jahrzehnte ein Molkereiimperium mit mehreren Milliarden Umsatz und ein- igen Tausend Beschäftigten gemacht. Müller fürchte, dass den Menschen der moralische Wert der Freiheit zu wenig be- wusst sei, erzählt die Wissenschaftlerin, die den „unternehmerischen Geist und das intellektuelle Interesse“ Müllers schätzt. Wie frei Horn unter seiner Auf- sicht forschen darf, wird sich zeigen. *etd*

Thiele wird ausgebremst

Die von Knorr-Bremse-Eigner Heinz Hermann Thiele geplante Aufstockung seines Anteils am Bahntechnikkonzern Vossloh trifft in Österreich auf Vorbehal- te. Die Wettbewerbsbehörde habe den Antrag des Investors nach einer ersten Prüfung an das Kartellgericht verwie- sen, sagte ein Sprecher der Behörde in Wien am Mittwoch. Dessen Prüfung kö- ne maximal fünf Monate betragen. Die Frist des deutschen Kartellamts läuft noch bis zum 22. Dezember.

Thiele startete im November einen zweiten Anlauf, sein Aktienpaket an Vossloh auf 25 Prozent aufzustocken, und stellte entsprechende Anträge beim Bundeskartellamt wie auch bei der öster- reichischen Behörde. Im Juli hatte er schon einmal angekündigt, in den kom- menden zwölf Monaten bei Vossloh zu- kaufen zu wollen. Das Bundeskartellamt hatte die Prüfung aber wegen unvollstän- diger Unterlagen nicht eingeleitet. Da- raufhin hatte der 70-Jährige seine Anmel- dung Mitte Oktober zurückgenommen.

Im Frühjahr war Thiele bei einem Aktienkurs von rund 95 Euro bei Vossloh eingestiegen und hält inzwischen mehr als 15 Prozent; aktuell werden die Papiere mit rund 74 Euro gehandelt. Bei einem Stimmrechtsanteil von 25 Prozent hätte Thiele den Anspruch auf mindestens einen Sitz im Aufsichtsrat und könnte zu- dem in der Hauptversammlung Beschlüs- se verhindern, die eine 75-prozentige Mehrheit brauchten. Größter Anteils- eigner ist derzeit mit 31 Prozent die Familiengemeinschaft in der Vossloh GbR. Die Familie hat bereits mehrfach erklärt, nicht verkaufen zu wollen. Viel- mehr würden einzelne Mitglieder derzeit aufstocken. *Reuters*

Forum

Der Schulabschluss ist nicht alles

Warum die deutschen Unternehmen bei der Auswahl der Mitarbeiter sozial durchlässiger werden sollten

Von Sebastian Gallander

ihren Lieblingsberuf in ihrer Lieblings- stadt oder gar nichts. Es gibt aber auch noch eine andere Erklärung.

Unternehmen sind zertifikatsgläubig. Sie beurteilen die Bewerber vor allem nach ihrem Schulabschluss: Je höher, desto besser. Jugendliche, die auf der Hauptschule waren, oder gar keinen Schulabschluss vorweisen können, gel- ten von vornherein als schlecht quali- fiziert und unmotiviert. Das mag zunächst rational erscheinen, erweist sich jedoch oft als unhaltbares Vorurteil: Unterneh- men, die bereits eigene Erfahrungen mit solchen Jugendlichen gemacht haben, be- urteilen sie deutlich positiver. Dies ergab unlängst eine repräsentative Umfrage un- ter deutschen Unternehmen, die das Insti- tut der deutschen Wirtschaft im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums ge-

macht hat. Daraus lassen sich zwei Schlussfolgerungen ziehen. Eine gute und eine schlechte.

Zuerst die Schlechte: Die Unterneh- men tragen dazu bei, dass der gesell- schaftliche Aufstieg in Deutschland so schwierig ist. In kaum einem anderen in- dustrialisierten Land sind die Chancen so ungleich verteilt, wie in der Bundesre- publik. Wer aus einer bestimmten sozia- len Klasse kommt, schafft es nur sehr sel- ten in die nächsthöhere. Diese soziale Schichtung wird nur weiter zementiert, wenn Unternehmen ihre Personalent- scheidungen von so starren Vorüber- legungen leiten lassen. Doch nun die gu- te Nachricht.

Die Umfrage zeigt aber auch, dass offi- zielle Ständezertifikate, wie beispiels-

weise die Höhe des Schulabschlusses, eben keine hinreichende Aussage dar- über abgeben, wie leistungsfähig ein Mensch eigentlich ist. Und wenn es je- manden gibt, der flexibel genug ist, um sich von starren Auswahlkriterien zu lö- sen, dann sollte es die Wirtschaft sein. Bisher hat sich die öffentliche Debatte um die gesellschaftlichen Aufstiegschan- cen jedoch vor allem auf das Bildungssy- stem konzentriert. Dabei können gerade die Unternehmen ein Motor für soziale Mobilität sein. Sie können die Menschen in drei Lebensphasen bei ihrem Aufstieg unterstützen:

In der Schulzeit: Viele Jugendliche aus benachteiligten Verhältnissen strengen sich nicht an, weil sie glauben, sie hätten ohnehin keine Chance auf dem Arbeits- markt. Häufig liegt es auch daran, dass sie in ihrer Familie keine beruflichen Vor- bilder haben. Hier kommen die Unterneh- men ins Spiel: Sie sollten noch viel mehr als bisher Schüler-Praktika anbieten, so- dass die Jugendlichen lernen, worauf es im Arbeitsleben ankommt; sie sollten Pa- tentenchaften für einzelne Schulen oder Klassen übernehmen; und sie sollten ihre Mitarbeiter in die Schulen ausschwär- men lassen, damit sie je eine Schulstunde lang ihren Beruf vorstellen – von Apothe- ker bis Zerspanungsmechaniker.

Beim Übergang von der Schule in den Beruf: Jugendliche, die wegen ihrer schwierigen Startvoraussetzungen einen

schlechten oder gar keinen Schulab- schluss haben, kommen häufig nur schwer in den Arbeitsmarkt hinein. Un- ternehmen sollten sich deswegen dazu durchringen, auch diese Jugendlichen einzustellen, auszubilden und gerade im ersten Lehrjahr durch zusätzliche Schu- lungen und Coachings zu unterstützen. Das deutsche System der dualen Berufs- ausbildung gilt in den Vereinigten Staa- ten als vorbildlich. Wir sollten uns dar- auf nicht ausruhen, sondern es um etwas erweitern, dass wir von den Amerika- nern lernen können: eine Kultur der zwei- ten Chance.

Im Berufsalltag: Ohne Weiterbildung geht es nicht mehr. Einer aktuellen Um- frage des Deutschen Industrie- und Han- delskammertages zufolge, ist dies fast al- len Unternehmen bewusst, aber noch nicht einmal 40 Prozent von ihnen wol-

len hier stärker investieren. Dies muss sich ändern: Die Unternehmen sollten das „Lebenslange Lernen“ nicht mehr nur fordern, sondern auch fördern.

Klar ist: Unternehmen sind nicht in erster Linie dazu da, gesellschaftliche Schiefen auszugleichen. Klar ist aber auch: Unternehmen engagieren sich teil- weise schon heute in den genannten Be- reichen. Darauf sollte man aufbauen und große Investitionen nicht mehr scheuen. Denn dadurch gewinnen nicht nur die Ju- gendlichen, sondern vor allem die Unter- nehmen selbst.

Wegen des demographischen Wandels werden, nach aktuellen Berechnungen der Bundesagentur für Arbeit, bereits im Jahr 2025 etwa 6,5 Millionen weniger erwerbsfähige Personen zur Verfügung stehen als heute. Das sind mehr als die gesamten Einwohner von Hessen. Selbst wenn es den Unternehmen gelingen sollte, eine große Zahl geeigneter Fach- kräfte aus dem Ausland anzuwerben, könnten sie damit allein die Lücke nicht mehr schließen. Vielmehr müssen sie das vorhandene Arbeitskräftepotential in Deutschland besser ausschöpfen.

Die deutsche Wirtschaft steuert auf schwere See zu. Sie kann es sich einfach nicht leisten, einen großen Teil der Mann- schaft auf Dauer im unteren Teil des Schiffes einzuschließen. Sie braucht alle Hände an Deck.

Die SZ auf dem Kindle!

www.sz.de/kindle

Neu!

Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung

Es gibt immer weniger geeignete Fachkräfte für die Wirtschaft. Gleichzeitig gibt es immer mehr Jugendliche, die aus benachteiligten Verhältnissen kommen und kaum eine Chan- ce für den sozialen Aufstieg sehen. Unter- nehmen könnten beide Probleme lösen.

Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen betont in ihrem neuesten Ar- beitskräftereport, dass unter anderem zwei Hebel besonders wichtig sind, um die Fachkräftebasis in Deutschland zu si- chern: die qualifizierte Zuwanderung aus dem Ausland und die stärkere Quali- fizierung der Menschen in Deutschland. Die Zuwanderung könnte beispielsweise dadurch steigen, dass die Bürger aus vie- len neuen EU-Beitrittsländern seit Mai dieses Jahres die uneingeschränkte Ar- beitnehmerfreizügigkeit genießen. Diese wird allerdings bisher nur wenig ge- nutzt, wie eine Studie des Instituts für Ar- beitsmarkt- und Berufsforschung nun ge- zeigt hat. Umso wichtiger wird also das Thema Qualifizierung und Ausbildung in Deutschland.

Die Zahl der unbesetzten Ausbildungs- plätze ist jedoch im Vergleich zum Vor- jahr um mehr als 50 Prozent gestiegen. Wie kann das sein? Der aktuellen Bilanz der Bundesagentur für Arbeit zufolge liegt dies unter anderem daran, dass die Wünsche der Bewerber nicht immer mit dem Angebot übereinstimmen. Mit ande- ren Worten: Viele Bewerber wollen nur



Sebastian Gallander leitet das Projekt „Soziale Mobilität“ der Vodafone-Stiftung und der Stiftung Neue Verantwortung. Foto: P. Scheller