

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 Sinnkrise umzugehen: Man kann sie vorübergehn. Oder man kann sein Leben umkrempeln. Susan Dreyer hat sich für die zweite Option entschieden, als ihre schon länger schwelende Krise vor dreieinhalb Jahren richtig zuschlug. Damals hiess sie noch Susan Levermann, war Fondsmanagerin bei der DWS, verwaltete ein Vermögen von mehr als 1,7 Milliarden Euro und hatte gerade den wichtigsten Preis ihrer Karriere gewonnen – für den besten deutschen Aktienfonds. Aber anstatt sich zu freuen, war sie kreuzunglüchlich. Einen Tag später reichte sie ihre Kündigung ein.

Spätestens jetzt ist Susan Dreyer in ihrem neuen Leben angekommen: Seit Anfang November ist sie Deutschland-Chefin im Berliner Büro der Nichtregierungs-

verbrauch. Sie arbeitet erstens in der Hoffnung, dass Investoren gute Daten eines Unternehmens mit nachhaltigen Chancen verbinden und schlechte oder gar keine Daten zum Anlass nehmen, ihre Investition zu überdenken – damit die Kräfte des Marktes nachhaltige Umweltstrategien unterstützen. Dreyer glaubt, dass das funktioniert: „Etwa zehn bis 20 Prozent der Fonds investieren ganz oder teilweise nach Nachhaltigkeitskriterien“, 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 erstatten und Ziele definieren die erste Voraussetzung für Einsparungen beim CO₂-Ausstoß oder beim Wasserverbrauch ist. Unterzeichner des Projekts sind 551 Anleger und Fondsmanager, die zusammen ein Vermögen von 71 Billionen Dollar verwalten, und Großunternehmen wie Dell oder Walmart. Das CDP veröffentlicht Berichte für verschiedene Länder, Regionen und Sparten; der wichtigste erteilt den 500 größten Unternehmen einmal jährlich Noten für die Vollständigkeit ihrer Berichterstattung und ihre Maßnahmen zum CO₂-Sparen. Seit diesem Jahr werden 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-

„Ich habe mich damals gefragt, was ich Gutes zur Welt beitrage.“

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-Klimakonferenz in Durban ist lediglich mit dem Plan zu Ende gegangen, bis 2015 einen Vertrag für ein internationales Klimaabkommen aufzusetzen, der von 2020 an gelten soll – reichlich spät für die Retung des Klimas. So sind Organisationen wie das CDP weiter gefragt. Dreyer bleibt optimistisch, dass sich etwas ändert wird – über den Hebel der Investoren könnte das CDP Druck auf die Unternehmen ausüben. Zumindest in ihrem Vokabular scheinen die Jahre im Finanzgeschäft Spuren hinterlassen zu haben.

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



Susan Dreyer beschäftigt sich heute mit dem Umweltbewusstsein von Unternehmen. Im Bild ein Braunkohlekraftwerk in Niederaußem.

derheit unter den Fondsmanagern. Sie trat für quantitative Investitionsstrategien ein: Statt mit Bauchgefühl bewertete sie Aktien nach festgelegten Kriterien, eine Methode, die nicht nur einigermaßen objektiv, sondern auch verhältnismäßig einfach ist. Nach ihrem Aussieg sagte sie in einem Interview sehr deutlich, was sie von vielen ihrer ehemaligen Kollegen hält: 90 Prozent der Fondsmanager verbrachten 80 Prozent ihrer Zeit mit irrelevanten Dingen. Nicht gerade höflich, aber vermutlich ehrlich.

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

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

berichte jeder gratis herunterladen. Finanziert wird das Projekt in Deutschland hauptsächlich durch die Wirtschaftsprüfungsfirma KPMG und die Umweltschutzorganisation WWF.

Im Vergleich zu früher hat sich für Susan Dreyer viel verändert, auch abgesehen davon, dass sie beim CDP mit Sicherheit 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 unser 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 versucht, auch Mittelständler einzubziehen – in einem größeren Unternehmen wäre dies in sehr viel mehr Gremien diskutiert worden.

Weltweit berichten Tausende Unternehmen an das CDP. Dreyer kommt Deutschland in mancher Hinsicht widersprüchlich vor: Zum Beispiel sei der Sektor erneuerbare Energien zwar sehr stark, aber was den eigenen Klimaschutz angeht, schnitten viele dieser Unternehmen schlecht ab. Besonders die Kleinen, die keine professionelle Nachhaltigkeitsabteilung einrichten können. Daraum wünscht sie sich eine politische Regelung: Die Berichterstattung sollte verpflichtend werden. Wie bitte? Gerade hätte man sich überzeugen lassen, dass der Markt das schon allein hinbekommt – 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 hinlänglich bekannt. Er hat sich in seinem Leben schon einige Freiheiten herausgenommen: Sehr freizügig – zumindest für einen Unternehmer, der sich staatliche Einnahmen in den Markt sonst gern verbietet – nahm er beim Bau seiner Molkerei in Leppersdorf bei Dresden Subventionen des Landes Sachsen von 70 Millionen Euro entgegen. 1995 schlug er zwei Kidnapper in die Flucht, die ihn seiner Freiheit beraubten wollten. Zusammen mit dem Werkschutz kämpfte Müller 2004 gegen als Nikoläuse verkleidete Greenpeace-Aktivisten am Stammstitz in Aretsried. Überhaupt streitet und prozesst Müller recht gerne. Steuerlich suchte er 2003 für sich und seine neun Kinder Freiheit am Zürcher 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 Wirtschaft Köln (Iw) aufgeben wird. Zur finanziellen Ausstattung des Instituts wollte sich Horn nicht äußern. Das werde derzeit noch verhandelt. Es sei kein „gigantisches Projekt“, sagt die promovierte Volkswirtin der Süddeutschen Zeitung. Drei Beschäftigte – neben Horn, eine Sekretärin und ein wissenschaftlicher Mitarbeiter – soll die neue Firma haben.

Sie habe Müller in den vergangenen Jahren mehrfach auf Veranstaltungen getroffen, sagt Horn. So sei im Laufe der Zeit die Idee zur Firmengründung entstanden. „Freiheit ist nicht nur nützlich, sie hat auch einen moralischen Wert“, das sieht Horn wie Müller. Es gehe nicht nur um Maximierung von Gewinn. Diesen Aspekt der Freiheit hat Müller wie kaum ein anderer Unternehmer ausgenutzt und bewiesen, schließlich hat er aus der Dorfmolkerei seiner Vorfahren mit ein paar Angestellten binnen weniger Jahrzehnte ein Molkereiimperium mit mehreren Milliarden Umsatz und eingeschlossenen Tausend Beschäftigten gemacht.

Müller fürchtete, dass den Menschen der moralische Wert der Freiheit zu wenig bewusst sei, erzählte die Wissenschaftlerin, die den „unternehmerischen Geist und das intellektuelle Interesse“ Müllers schätzt. Wie freie Horn unter seiner Aufsicht 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 Vorbehalt. Die Wettbewerbsbehörde habe den Antrag des Investors nach einer ersten Prüfung an das Kartellgericht verwiesen, sagte ein Sprecher der Behörde in Wien am Mittwoch. Dessen Prüfung könne 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 österreichischen Behörde. Im Juli hatte er schon einmal angekündigt, in den kommenden zwölf Monaten bei Vossloh zu kaufen zu wollen. Das Bundeskartellamt hatte die Prüfung aber wegen unvollständiger Unterlagen nicht eingeleitet. Daraufhin hatte der 70-Jährige seine Anmeldung 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 Papierre mit rund 74 Euro gehandelt. Bei einem Stimmrechtsanteil von 25 Prozent hätte Thiele den Anspruch auf mindestens einen Sitz im Aufsichtsrat und könnte zudem in der Hauptversammlung Beschlüsse verhindern, die eine 75-prozentige Mehrheit brauchten. Größter Anteilseigner ist derzeit mit 31 Prozent die Familiengemeinschaft in der Vossloh GbR. Die Familie hat bereits mehrfach erklärt, nicht verkaufen zu wollen. Vielmehr würden einzelne Mitglieder derzeit aufstocken. *Reuters*

ANZEIGE

Die SZ auf dem Kindle!

www.sz.de/kindle



Seien Sie anspruchsvoll.
Süddeutsche Zeitung

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 beantworten.“ Dreyer ist eine Frau der Tat. Sie hängte den hochbezahlten Job an den Nagel, schaffte das Auto ab, schrieb einen Bestseller über Geldanlage („Der entspannte Weg zum Reichtum“) und landete schließlich nach einem Zwischenspiel als Mathematiklehrerin beim CDP.

Die im Jahr 2000 in London gegründete Initiative setzt sich dafür ein, dass Unternehmen ihre Umweltdaten öffentlich machen, etwa CO₂-Ausstoß oder Wasser-

verbrauch, 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-Klimakonferenz in Durban ist lediglich mit dem Plan zu Ende gegangen, bis 2015 einen Vertrag für ein internationales Klimaabkommen aufzusetzen, der von 2020 an gelten soll – reichlich spät für die Retung des Klimas. So sind Organisationen wie das CDP weiter gefragt. Dreyer bleibt optimistisch, dass sich etwas ändert wird – über den Hebel der Investoren könnte das CDP Druck auf die Unternehmen ausüben. Zumindest in ihrem Vokabular scheinen die Jahre im Finanzgeschäft Spuren hinterlassen zu haben.

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

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 tourten im Advent durch Deutschland, Österreich und Polen. Die beiden MAN-Weihnachts-trucks bringen in Kindergärten und Kinderkrankenhäuser, auf Weihnachtsmärkten und in Lkw-Werkstätten Schokolade im Lkw-Look und kuschelige Plüscht-Rentiere. Während die in *Nightfire Red Metallic* lackierten Lastzüge für leuchtende Kinderaugen sorgen, tagte in München der Aufsichtsrat der MAN Truck & Bus AG. Das von Audi-Chef Rupert Stadler geleitete Premium stellte die Weichen für die Zeit über den Advent hinaus. Die Aufseher beriefen als neuen Finanzvorstand für die MAN Nutzfahrzeuge mit Jörg Astalosch einen engen Vertrauten von VW-Patriarch Ferdinand Piëch.

Astalosch arbeitete von 1999 bis 2004 im Büro von Piëch. Dann war der Elektroniker 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 Schlüsselrolle übernommen hat – bei seinem Vorhaben, aus dem einstigen Käfer-Produzenten VW eine globale Fahrzeug-Fabrik



Jörg Astalosch geht zu MAN Nutzfahrzeuge. Foto: oh

zu machen. Sie soll vom Kleinwagen Up! bis zum Schwerlastwagen alles anbieten, was rollt, ohne abzuheben. Der schwedische MAN-Konkurrent Scania ist bereits länger eingegliedert in den Konzern, der spätestens 2018 den japanischen Wettbewerber Toyota an der Weltspitze ablösen soll. Nach dem Übernahmeangebot vom Früh Sommer 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 Konzernchef 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,

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

Der neue MAN-Mann Astalosch dürfte nicht der einzige Manager aus dem VW-Konzern bleiben, der zu MAN wechselt. So wird seit längerem spekuliert, dass der Audi-Vorstand Ulf Berkenhagen übernommen werden soll. Beim Einkauf von Stahl

doch der Fahrzeughersteller ist das mit Abstand wichtigste Tochterunternehmen 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 Pachta-Reyhofen besitzt zwei Büros in München: Eines in der Schwabinger Kon-

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

und anderen Rohstoffen ließe sich am schnellsten ein großer Teil der Synergien heben, die sich aus einer engen Zusammenarbeit von VW, MAN und Scania ergeben könnten. Sie werden auf mehrere hundert Millionen Euro jährlich geschäzt. Berkenhagen könnte hierfür mehr Tempo sorgen, als die Manager von MAN und Scania derzeit an den Tag legen. Doch bei seiner jüngsten Sitzung Mitte Dezember stand die Personalie Berkenhagen noch nicht auf der Tagesordnung des MAN-Aufsichtsrates. Ulf Berkenhagen begleitet MAN vorerst weiter als ein Mitglied dieses Gremiums.

Der Techniker und Kaufmann Jörg Astalosch ist übrigens nicht der erste Manager, der das Büro von Piëch als Sprungbrett in eine Topetage nutzen konnte. Auch der heutige Audi-Chef Rupert Stadler war mal Assistent des Patriarchen. Stadler setzt nun, wie gesagt, Astalosch in das Management bei MAN. Irngendwie ist die Welt doch überschaubar in Deutschlands größtem Industrieunternehmen.

Michael Kuntz

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

Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen betont in ihrem neuesten Arbeitskräftebericht, dass unter anderem zwei Hebel besonders wichtig sind, um die Fachkräftebasis in Deutschland zu sichern: die qualifizierte Zuwanderung aus dem Ausland und die stärkere Qualifizierung der Menschen in Deutschland. Die Zuwanderung könnte beispielsweise dadurch steigen, dass die Bürger aus vielen neuen EU-Beitrittsländern seit Mai dieses Jahres die uneingeschränkte Arbeitnehmerfreizügigkeit genießen. Diese wird allerdings bisher nur wenig genutzt, wie eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung nun gezeigt hat. Umso wichtiger wird also das Thema Qualifizierung und Ausbildung in Deutschland.

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

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 Lieblingsstadt 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, gelten von vornherein als schlecht qualifiziert und unmotiviert. Das mag zunächst rational erscheinen, erweist sich jedoch oft als unzulässiges Vorurteil: Unternehmen, die bereits eigene Erfahrungen mit solchen Jugendlichen gemacht haben, beurteilen sie deutlich positiver. Dies ergab unlängst eine repräsentative Umfrage unter deutschen Unternehmen, die das Institut 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 Unternehmen tragen dazu bei, dass der gesellschaftliche Aufstieg in Deutschland so schwierig ist. In kaum einem anderen industrialisierten Land sind die Chancen so ungleich verteilt, wie in der Bundesrepublik. Wer aus einer bestimmten sozialen Klasse kommt, schafft es nur sehr selten in die nächsthöhere. Diese soziale Schichtung wird nur weiter zementiert, wenn Unternehmen ihre Personalentscheidungen von sozialen Voraussetzungen leiten. Doch nun die gute Nachricht.

Die Umfrage zeigt aber auch, dass offizielle Standeszertifikate, wie beispiels-

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