

# Im Rennsport testet Mahle den Sparmodus

Ein neues Verfahren macht Benziner so sparsam wie Diesel. Der Abgasskandal von Volkswagen könnte dieser Entwicklung Schub geben. Der Zulieferer Mahle setzt aber gleichzeitig auf ganz andere Geschäfte.

sup. STUTTGART, 14. Oktober. Bis der Ferrari kommt, ist es nur noch eine Frage von Tagen. Der rote Formel-1-Bolide der aktuellen Saison, eigens für das Büro des neuen Mahle-Chefs gemalt, wird ein bisschen Farbe in den Raum bringen, der bisher noch etwas kahl ist, obwohl Wolf-Henning Scheider immerhin schon drei Monate der Vorsitzende der Geschäftsführung der Mahle GmbH ist. Der Ferrari ist aber auch ein Sinnbild für die Hoffnungen, die man bei dem Zulieferer hegt: dass man immer ganz vorne mitspielt in Sachen Motorkompetenz.

Damit Ferrari in der Formel 1 ganz vorne mitmischen kann, wurde Jet Ignition entwickelt, ein Brennverfahren, das die Performance des Motors verbessert. „Damit kommt ein Benzinmotor im Verbrauch an den Diesel heran“, erläutert Scheider im Gespräch mit dieser Zeitung die Bedeutung der Erfindung. Der Haken daran ist, dass das Verfahren bisher erst im Rennsport funktioniert. Bis es für den Alltag tauglich ist – also zum Beispiel auch bei starkem Frost –, dauert es wohl noch zwei bis drei Jahre, Rückschläge nicht ausgeschlossen.

Die Neuheit, auf der IAA in Frankfurt vor kurzem vorgestellt, gewinnt durch den VW-Abgasskandal noch einmal an Bedeutung. Der könnte alternativen Technologien neuen Schwung geben, und Mahle ist auch schon im Gespräch mit einigen Interessenten für Jet Ignition. Vorläufig spüren die Autozulieferer erst einmal die negativen Folgen des VW-Skandals, etwa wenn Volkswagen, wie geschehen, die Motorenproduktion in Salzgitter zurückfährt. „Wenn VW die Produktion drosselt, schlägt sich das sofort bei uns nieder“, sagt Scheider – für weniger Autos braucht man weniger Motorteile. Und es gibt zum Beispiel das Werk Rottevel, das aus-



Einsamer Blickfang: Wolf-Henning Scheider vor dem bislang einzigen Bild in seinem Büro

Foto Rainer Wohlhafft

schließlich Dieselkolben herstellt. Sollte der Diesel in der Folge des VW-Skandals in Verruf geraten, könnte man dort auch Teile für Benzinmotoren herstellen, jedoch mit Einbußen bei Umsatz und Ergebnis: Dieselkomponenten müssen mehr Druck aushalten und sind daher höherwertig.

Längst wurde simuliert, was schlimmstenfalls passieren könnte – auch wenn man sich relativ sicher wähnt mit der Vielfalt im Mahle-Konzern ohne Abhängigkeit von einem einzelnen Kunden oder einer Technologie. „Mir ist wichtig, mit Szenarien zu arbeiten, auch für den schlimmsten Fall, damit man sehen kann, wie man reagieren müsste“, erläutert der Betriebswirt seinen Krisenmodus. Das Ergebnis der Untersuchung in diesem Fall: „Es gibt für Mahle keinen Grund, an der Strategie etwas zu ändern.“ Die Hauptstoßrichtung im traditionellen Geschäft mit Motorteilen und -systemen gilt der Effizienz.

Das Ende des Verbrennungsmotors sieht man in Stuttgart nicht so schnell

kommen. Die Ölreserven, die vor einigen Jahren noch so begrenzt erschienen, seien heute kaum noch ein Thema. Im Blickpunkt seien jetzt eher Klimaschutz und der Wunsch nach Schadstoffbegrenzung, so die Beobachtung von Scheider, der aus der Bosch-Geschäftsführung auf den Mahle-Chefsessel gewechselt ist. Den Elektromotor als Alternative nimmt man bei Mahle durchaus ernst. Noch unter Scheiders langjährigem Vorgänger Heinz Junker gab es zwei Zukäufe in diesem Bereich: Lektrika in Slowenien im vergangenen Herbst und Kukusan Denki in Japan in diesem Sommer. Für Gabelstapler, Zweiräder und Freizeitfahrzeuge kann Mahle nun Elektromotoren liefern, auch für solche Kleinstfahrzeuge wie den Renault Twizy. 500 Millionen Euro Umsatz sollen mittelfristig mit der Mechatroniksparte generiert werden – ein kleines Pflänzchen noch in dem Konzern, der weitgehend unbemerkt zu einem Zulieferer-Riesen mit 11,5 Milliarden Euro Umsatz und 67000 Mitarbeitern herangewachsen ist.

Ebenso unbemerkt hat Mahle die Abhängigkeit vom Verbrennungsmotor deutlich verringert. Größte Sparte ist jetzt das Thermomanagement. Den Kern des Geschäfts bildet der ehemals benachbarte Zulieferer Behr, an dem Mahle seit zwei Jahren die Mehrheit hält. Unter der Führung von Mahle sei das Behr-Geschäft erfolgreich entwickelt worden, sagt Scheider selbstbewusst. Die Eigentümerfamilie von Behr ist offenbar zufrieden und hat bisher darauf verzichtet, die restlichen 49 Prozent anzukufen. „Die Struktur wird wohl langfristig so bleiben“, erwartet Scheider, sprich: Die ursprünglich geplante Komplettübernahme betrachtet man als gar nicht mehr notwendig.

Mahle spart sich damit auch einen Batzen Geld und hat stattdessen im Frühjahr bei einem weiteren Wettbewerber zugegriffen. Für 727 Millionen Dollar hat Mahle die Thermomanagement-Sparte von Delphi Automotive gekauft. Zudem gibt es die Option, das chinesische Ge-

meinschaftsunternehmen Delphi Thermal zu übernehmen, was allerdings in diesem Jahr nicht mehr stattfinden wird, wie Scheider sagt. Auch ohne das China-Geschäft ist Mahle nun im Geschäft mit Klimaanlage und Motorkühlung der zweitgrößte Anbieter der Welt, nachdem zu Toyota gehörenden Zulieferer Denso.

Während mit all den Übernahmen die Weichen von seinem Vorgänger gestellt wurden, hat Wolf-Henning Scheider nun die Aufgabe, das Beste daraus zu machen mehr, als nur die addierten Umsätze und Ergebnisse zu generieren. Trivial ist das nicht. Einerseits ergeben sich zwar Chancen. Für die neu entstehende Thermogruppe beispielsweise erhofft sich Scheider zusätzliche Marktanteile, weil Mahle durch die sich ergänzenden Kompetenzen von Delphi und Behr nun komplette Systeme anbieten und dazu die Kunden auch beraten könne.

Generell will Scheider die bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern, das Lernen voneinander mit dem Ziel, neue Angebote machen zu können. Andererseits muss Mahle nun an der Struktur arbeiten. Durch die vielen Akquisitionen seien auch viele kleine Standorte hinzugekommen, erklärt Scheider das Problem: „Wenn dort ein wichtiger Auftrag wegfällt, wird es schwierig.“ Ein Standardrezept gibt es aber nicht. Während etwa das Lager in Schwäbisch Hall mit knapp 90 Mitarbeitern geschlossen wird, versucht man etwa in dem chronisch defizitären Werk Leibertingen, das Produktionsvolumen zu erhöhen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Standort für Standort wird derzeit verhandelt. Oft gibt es lautstarke Proteste, weil Mahle teilweise auch deutliche Zugeständnisse der Belegschaft fordert, hier den Verzicht aufs Weihnachtsgeld, dort längere Arbeitszeiten. Hinter die Bedingungen des Tarifvertrags geht freilich niemand so ohne weiteres zurück, schon weil die Gewerkschaft Nachahmer fürchten muss. Dennoch soll es noch dieses Jahr Beschäftigungssicherungsverträge für die nächsten drei Jahre an allen deutschen Standorten geben, lautet das Ziel von Scheider, und er will noch mehr, damit die Arbeitsplätze nachhaltig gesichert werden. Es soll zur Gewohnheit werden, dass ständig alle Prozesse hinterfragt werden, und zwar gemeinsam, damit die Effizienz fortlaufend verbessert werden kann: „Wir wollen 2 bis 3 Prozent Produktivitätsfortschritt festschreiben“, fordert er: „Das ist machbar.“

## Singapore Airlines will längsten Flug der Welt anbieten

uffe. FRANKFURT, 14. Oktober. Singapore Airlines will zahlungskräftige Geschäftsreisende mit den längsten Flügen der Welt ködern. Die Fluggesellschaft bietet von 2018 an Verbindungen nach New York City und Los Angeles an. Beide Überseerouten umfassen jeweils mehr als 15 000 Kilometer und sollen binnen 19 Flugstunden erreicht werden, teilte das Unternehmen mit. Für das neue Angebot schafft Singapore Airlines leistungsstarkes Fluggerät an. Von den 63 bereits bei Airbus bestellten Passagiermaschinen des Typs A350-900 rüstet der Hersteller aus Toulouse sieben Modelle mit spritsparenden Triebwerken aus. Zudem verfügt die zweimotorige A350-900 ULR über einen aerodynamisch verbesserten Flugzeugrumpf, um den Kerosinverbrauch zu drücken und die Betriebskosten so gering zu halten. Singapore hatte vor Jahren mit einer Verbindung nach Newark in New Jersey den längsten Nonstopflug im Angebot. Doch die Verbindung wurde 2013 eingestellt, weil der Betrieb der vierstrahligen Airbus-Flugzeuge des Typs A340-500 zu teuer war und sich auch bei hoher Auslastung nicht rechnete.

## Niederlage für Apple in Patentstreit

SAN FRANCISCO, 14. Oktober (AFP). Der amerikanische Technologiekonzern Apple hat im Patentstreit mit der Universität von Wisconsin eine juristische Niederlage erlitten. Eine Jury sah es als erwiesen an, dass der Konzern mit Technik in mehreren Mobilgeräten gegen ein Patent von Forschern der Universität verstößt, wie aus Gerichtsunterlagen vom Dienstag hervorgeht. Die Höhe des Schadensersatzes muss demnach noch geklärt werden, könnte sich aber auf Hunderte Millionen Dollar belaufen. In dem Fall geht es um Technik, die im iPhone 5S, im iPad Air und im iPad Mini eingebaut ist. Sie soll die Leistung von Mikroprozessoren erhöhen. Nach Angaben der Universität Wisconsin wurde die Technik „ohne Genehmigung“ verwendet. Die Hochschule reichte deshalb Anfang 2014 Klage ein; in der vergangenen Woche begann der Prozess. Apple argumentiert, das Patent der Universität sei ungültig. Das sah die Jury anders.

# Warum bei VW niemand „Stopp“ rief

Wissenschaftler sieht die Schuld nicht nur bei einzelnen Mitarbeitern

ipen. FRANKFURT, 14. Oktober. Wie konnte es in einem als seriös geltenden Konzern wie Volkswagen zu einem derart schwerwiegenden Betrug kommen? Diese Frage hält nicht nur Staatsanwälte, Politiker und VW-Kunden in Atem, auch Forscher suchen nach Antworten. „Im vorliegenden Fall mussten viele unter den Mitarbeitern und im Management von der Manipulation gewusst haben“, sagt Bernd Irlenbusch, Professor für Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik an der Universität Köln. Der Wissenschaftler widerspricht damit den Aussagen des neuen VW-Vorstandsvorsitzenden Matthias Müller, der dieser Zeitung vor wenigen Tagen gesagt hatte, dass nach jetzigem Kenntnisstand nur wenige Mitarbeiter involviert gewesen seien.

Falls Irlenbusch richtigliegt, stellt sich umso dringender die Frage, warum in dem riesigen Unternehmen nicht ein einziger Manager lautstark gegen den Betrug an Kunden und Behörden widersprochen hat. Verhaltensforscher Irlenbusch, der das moralische Verhalten von Menschen in vielen empirischen Studien untersucht hat, sieht eine Reihe von Bedingungen, die das Fehlverhalten begünstigt haben könnten. So sei es möglich, dass die Mitarbeiter auf eine moralisch „schiefe Ebene“ geraten seien, sich also eher kleinere

Grenzüberschreitungen aneinandergereiht haben. „Das Problem ist, dass man solche kleinen Schritte bei sich selbst oder bei anderen kaum wahrnimmt und sie noch gerade so rechtfertigen kann“, erklärt Irlenbusch. So gebe es viele kleinere Mittel, um Abgaswerte im Test besonders vorteilhaft erscheinen zu lassen: „Da ist das Verwenden von Software zur Manipulation der Abgaswerte in gewisser Weise nur ein kleinerer weiterer Schritt.“

Außerdem beobachtet der Forscher eine Reihe von Verzerrungen in der Organisation, die den Betrug begünstigt haben könnten. „VW hat sich selbst immer das Bild des sehr sauberen Autoherstellers gegeben“, sagt Irlenbusch. Was eigentlich positiv erscheint, kann zum Problem werden. Denn aus Studien mit Probanden ist bekannt, dass Menschen, die von ihrem moralischen Verhalten überzeugt sind, vor sich selbst den ein oder anderen Fehltritt besser rechtfertigen können – Irlenbusch spricht von einer „moralischen Lizenz“. Auch weitere systematische Verzerrungen im moralischen Verhalten, „wie zum Beispiel Konformität, Gehorsam in Hierarchien oder Gruppendruck scheinen in der Natur des Menschen zu liegen“, sagt der Ökonom. Angesichts dieser Erkenntnisse könnten Verfehlungen in Organisationen nicht aus-

schließlich durch Verweise auf einzelne Mitglieder erklärt werden können. „Unternehmen und deren Compliance-Abteilungen müssen gemeinsam mit der Wissenschaft innovative Wege finden, wie Bedingungen geschaffen werden können, dass solche systematischen Verzerrungen im moralischen Verhalten von Organisationsmitgliedern verringert werden“, fordert Irlenbusch.

Volkswagen ist derzeit damit beschäftigt, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen. Am Dienstag kündigte der Konzern Sparmaßnahmen an. Zudem will VW stärker auf Elektroautos setzen. Saubere Technologien nun voranzutreiben, sieht der Forscher als aussichtsreich an, um wieder aus der Vertrauenskrise herauszugelangen. „Hier wären mutige Schritte von VW als Vorreiter hin zu einer breiten, preiswerten Einführung der alternativen Elektrotechnologie ein sichtbares Zeichen“, sagt der Ökonom. Allerdings greifen die bisherigen Ankündigungen des Konzerns nach Einschätzung des Wissenschaftlers zu kurz: „Es klingt für mich so, als sollte vor allem ein höherpreisiger Markt und nicht die breite Masse mit E-Autos versorgt werden.“ Tatsächlich zum Vorreiter zu werden sei hingegen eine Chance, die zur Tradition des Konzerns passe.

In tiefer Trauer nehmen wir Abschied von

## Dr. Andreas Höfert

Chefökonom und Anlage-Chef Region Europa der UBS AG

der völlig unerwartet verstorben ist.

Andreas Höfert war seit 1999 im Vermögensverwaltungs-Geschäft von UBS in verschiedenen Führungsfunktionen tätig. Er war ein herausragender Ökonom und genoss hohes Ansehen gleichermaßen bei unseren Kunden wie im Mitarbeiter- und Kollegenkreis.

Wir nehmen Abschied von einer großen Persönlichkeit, die nicht nur eine große fachliche, sondern auch eine ebensolche menschliche Lücke reißt und der wir zu außerordentlichem Dank verpflichtet sind. Unser tief empfundenes Mitgefühl gilt seiner Frau und seinen Angehörigen.

## UBS Deutschland AG

Der Vorstand und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von UBS in Deutschland

# Intel macht sich weniger abhängig vom PC

Der Halbleiterkonzern setzt auf Cloud Computing und das Internet der Dinge

lid. NEW YORK, 14. Oktober. Der amerikanische Halbleiterkonzern Intel Corp. ist vor allem für Mikroprozessoren bekannt, die in Personalcomputern (PC) wie Laptops und Desktop-Rechnern zum Einsatz kommen. Aber dieses Geschäft schwächelt seit einiger Zeit, eine nennenswerte Belegung ist nicht absehbar. Dies trifft Intel umso mehr, als das Unternehmen im wachstumsstärkeren Smartphone-Markt bisher noch keine allzu große Präsenz hat. Die gute Nachricht ist, dass Intel andere Wachstumsgebiete gefunden hat. Mikroprozessoren für Großcomputer wie Netzwerkrechner (Server) werden zu einem immer wichtigeren Standbein für den Konzern. Daneben macht Intel auch Fortschritte mit Produkten rund um das Internet der Dinge, womit die Vernetzung von Alltagsprodukten wie Autos, Haushaltsgeschirren oder Maschinen gemeint ist.

All das kommt in den Quartalszahlen des Unternehmens zum Ausdruck, die zwar nicht berauschend waren, aber über den Erwartungen von Analysten lagen. Der Aktienkurs rutschte am Mittwoch

dennoch zeitweise um 2 Prozent auf 31,30 Dollar. Insgesamt meldete Intel für das dritte Quartal gegenüber dem Vorjahr ein leichtes Umsatzminus von einem Prozent auf 14,5 Milliarden Dollar. Analysten hatten im Schnitt mit 14,2 Milliarden Dollar gerechnet. Der Nettogewinn fiel sogar um 6 Prozent auf 3,1 Milliarden Dollar. Das Ergebnis je Aktie von 64 Cent war aber um 5 Cent besser als erwartet.

Das Geschäft mit PC-Chips, das noch immer für fast 60 Prozent der Umsätze steht, macht Intel weiter Sorgen. Hier fiel der Umsatz um 7 Prozent. Offenbar hat das im Juli herausgekommene Betriebssystem Windows 10 von Microsoft dem Markt noch keinen großen Schub gegeben. Vorstandsvorsitzender Brian Krzanich sagte in einer Telefonkonferenz, er sehe zumindest Anzeichen für eine Stabilisierung.

Intel will indes sein Schicksal nicht allein an eine Erholung des PC-Marktes knüpfen. „Wir sind viel weniger abhängig vom PC-Segment, als wir das traditionell waren“, sagte Finanzvorstand Stacy Smith. Das Geschäft mit Server-Chips

zum Beispiel steht mittlerweile für fast 30 Prozent des Umsatzes und ist im vergangenen Quartal um 12 Prozent gewachsen. Es liegt außerdem mit seinem Betriebsergebnis fast auf Höhe der PC-Sparte. Die Chips von Intel kommen unter anderem in den Servern in Rechenzentren von Unternehmen zum Einsatz. Daneben werden sie auch von Anbietern des „Cloud Computing“ gekauft, etwa der zum Online-Händler Amazon gehörenden Sparte Amazon Web Services. Diese Cloud-Spezialisten stellen Unternehmen, die Teile ihrer Informationstechnologie auslagern wollen, Rechnerkapazitäten zur Verfügung. Das Geschäft mit solchen Cloud-Anbietern entwickelt sich für Intel derzeit viel besser als der Verkauf von Server-Chips an Unternehmen für ihre Rechenzentren. Die Unternehmensseite hat sich sogar so weit abgeschwächt, dass Intel seine Umsatzprognose für die gesamte Sparte mit Server-Chips leicht nach unten korrigiert hat. Wachstumsstark bleiben Produkte für das Internet der Dinge, deren Umsatz im vergangenen Quartal um 10 Prozent zulegte.