## Im Blickpunkt

# Dealmaker fast am Ziel

### Richard Harvey ist mit seiner Aviva auf Expansionskurs

Jahrelang hat Richard Harvey (Foto: Bloomberg) auf seine Stunde gewartet. Jetzt ist sie gekommen, glaubt der Chef von Englands größtem Versicherer: Er will seine Aviva in die erste Liga führen – dort, wo Allianz, die französische Axa oder die amerikanische AIG spielen.

Keine Regel ohne Ausnahme: Versicherungsmathematiker gelten als trocken und Visionen eher abhold. Bei Richard Harvey, 55 Jahre alt und Vorstandsvorsitzender der Aviva Plc, London, ist es anders. In Interviews rühmt er die Leistungen seines Konzerns, als wäre er dessen oberster Verkäufer. Im kleinen Kreis ist er ganz das Gegenteil: Unprätentiös, entspannt, ironisch, auf beste Umgangsformen bedacht und zugleich unkonventionell: Gelegentlich sieht man ihn auf seinem Klapprad ins Büro fahren.

Mit einem Wort, Harvey, der sich ohne Beziehungen aus kleinen Verhältnissen zu einem der wichtigsten Manager Großbritanniens hochgearbeitet hat, ist ein Inbegriff des britischen Gentlemans. Und *very British* ist er auch beruflich: Die Versicherungsmathematik hat ihn nicht ausgefüllt. Er gilt stattdessen als *dealmaker* – was das genaue Gegenteil von einem Geschäftemacher bedeutet: *Dealmaker* heißen in der Londoner City Manager, die Konzerne kaufen oder Unternehmenszusammenschlüsse durchsetzen. Hochachtung schwingt bei diesem Wort mit.

Am Montag nun hat Harvey offiziell den Plan für sein größtes Geschäft auf den Tisch gelegt: Für 24 Milliarden Euro will Aviva den Branchenzweiten der britischen Versicherungswirtschaft, die Prudential Plc, übernehmen. Es wäre eine der größten Übernahmen aller Zeiten in der Branche. Mit einem Schlag würde die Aviva ganz vorne in der Welt mitspielen. Harvey hat Jahre auf diese Stunde gewartet – bis Aviva sich vom Crash der Aktienkurse erholte und bis der Abstand zwischen der (immer etwas höheren) Aviva-Notierung und dem Prudential-Kurs so hoch war wie selten zuvor.

Auf dem Papier hat Harvey dennoch keine Chance: Prudential hat ihm am Montag gleich den zweiten Korb gegeben, nachdem das Unternehmen schon am Wochenende heftig abgewinkt hatte. Und eine feindliche Übernahme schließt der Aviva-Boss aus. Der Prudential-Kurs schoss trotzdem nochmals um zwölf Prozent nach oben: Die Londoner City erinnert, dass Harvey schon einmal trotz wenig aussichtsreicher Ausgangslage zum Ziel kam: Ende der neunziger Jahre wurde er zunächst Finanzvorstand der Versicherungsgesellschaft Norwich Union. Damals schaffte er es gegen den Widerstand der Gewerkschaften und Versicherten, Norwich Union von einem Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln. Kurz darauf wurde er Vorstandsvorsitzender.

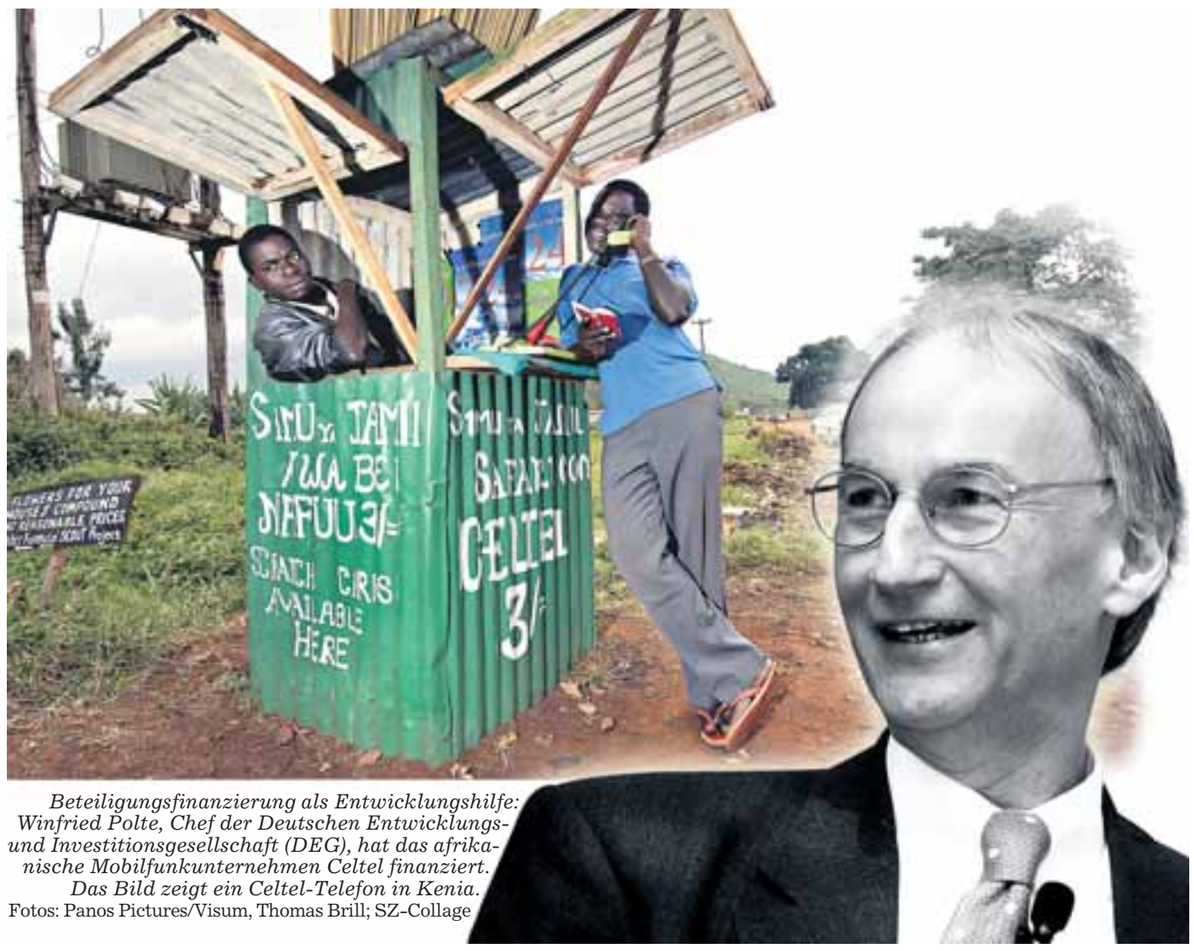
Doch Harvey klebte nicht an seinem Stuhl und bewerkstelligte damit den Zusammenschluss mit der in etwa gleichgroßen Versicherung CGU zur heutigen Aviva. Doch ein Jahr später saß Harvey dann wieder ganz oben. Jetzt hofft er, dass Mark Tucker, sein Widerpart und Vorstandsvorsitzender von Prudential, genauso weitsichtig ist, wie er selbst es war. *Gerd Zitzelsberger*

# Bloß keine hohe Rendite

### Winfried Polte, Chef der Deutschen Entwicklungsbank, ist eine Heuschrecke der anderen Art – er gibt sein Geld Armen mit Ideen

Von Michael Bauchmüller

Was Heuschrecken sind, wissen die Afrikaner aus direkter Anschauung. Die Heuschrecke im Sinne von Vizekanzler Franz Müntefering dagegen – der Finanzinvestor, der in Firmen einsteigt, um sie gewinnbringend weiterzuverkaufen – ist in Afrika fremd. Auf der Landkarte der Finanzjongleure ist der Schwarze Kontinent ein weißer Fleck – abgesehen von Leuten wie Winfried Polte. 15 Millionen Dollar, zum Beispiel, hat Poltes Institut 2001 in den zentralafrikanischen Mobilfunkbetreiber Celtel gesteckt, das größte Unternehmen seiner Art in Afrika. Celtel versorgt 14 Länder des Kontinents, von Burkina Faso bis Uganda, mit Funknetzen. Inzwischen ist die Firma für 600 Millionen Dollar an Kuwaitis verkauft, und Polte, 61, ist zufrieden: Das Geschäft warf für seine Bank, die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG), einen ordentlichen Gewinn ab.




*Beteiligungsfinanzierung als Entwicklungshilfe: Winfried Polte, Chef der Deutschen Entwicklungs- und Investitionsgesellschaft (DEG), hat das afrikanische Mobilfunkunternehmen Celtel finanziert. Das Bild zeigt ein Celtel-Telefon in Kenia.* Fotos: Panos Pictures/Visum, Thomas Brill; SZ-Collage

### Wissen über die Marktlage

Dabei ist es nicht der Erlös, der Polte ins Schwärmen bringt. Es sind eher die 750 Millionen Dollar, die Celtel inzwischen in Afrika investiert hat. „Genau so muss es laufen", sagt er. „Wir geben Privaten Geld, die dann richtig etwas daraus machen." 750 Millionen Dollar, das ist für den vergessenen Kontinent Afrika sehr viel Geld. Und ein Mobilfunknetz in den Weiten dieses Landes, schwärmen die DEG-Leute, bringe doch weit mehr als irgendwo sonst. Etwa den Bauern: „Wenn sie früher eine Kuh am Markt verkaufen wollten, haben ihnen die Käufer erzählt, wie der Marktpreis gerade ist", sagen die Finanzer der Kölner Entwicklungsbank. Den Bauern selbst dagegen habe das Wissen über die Marktlage gefehlt. „Mit dem Handy können sie sich nun selber schlau machen." Wenn die Kuh im Nachbarort mehr bringe, dann werde sie eben dort verkauft.

Anteile an Firmen erwerben, auf eine Erfolgsstory hoffen, sich dann mit Gewinn wieder zurückziehen – klingt nach Finanzinvestor, kann aber auch Entwicklungshilfe sein. 2,75 Milliarden Euro hat die DEG, eine Tochter der staatlichen Förderbank KfW, derzeit in aller Welt investiert. Im vergangenen Jahr kaufte sie sich bei einem afrikanischen Rückversicherer ein, kürzlich stockte sie ihre Beteiligung an der georgischen TBC Bank auf – in einem Land, in dem sich der Bankensektor erst entwickeln muss. Parallel vergibt die Bank Kredite für dies und das – für Landwirte in Afrika, für ein Wasserkraftwerk in Peru, für einen Windpark in Taiwan, für Spezialpilz-Kulturen in Mexiko, deren geheimnisvolles Wirken Industriebrachen entgiften kann. Verglichen mit seinen Kollegen in Geschäftsbanken schwelgt Polte damit im Luxus – nicht nur der Projekte wegen. Während andere Banken sich in Renditezielen überbieten, bleibt der DEG-Chef ganz cool. „Eine Eigenkapitalverzinsung von sechs Prozent reicht uns vollkommen", sagt er – und alles andere müsste auch misstrauisch machen: Seine Bank soll schließlich Armen helfen, nicht reich werden. Dennoch machte die Bank 2005 mehr als 100 Millionen Euro Gewinn – doppelt so viel wie im Vorjahr. Und das alles bleibt der Bank für neue Geschäfte erhalten. Öffentliche Mittel erhält die öffentliche DEG in ihrem Kerngeschäft nicht mehr.

Der promovierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler Polte will nun noch mehr in den Finanzsektor investieren. Das Kalkül bleibt dasselbe: Kann sich mit Hilfe der DEG in Entwicklungsländern ein Bankensystem etablieren, profitieren davon vor allem Arme mit Ideen: Vielerorts haben sie erstmals die Chance, für ihre Vorhaben Kapital einzusammeln. Fast 900 Millionen Euro Steuereinnahmen, rechnet die Bank vor, werden allein durch jene Projekte angestoßen, an denen die DEG im vergangenen Jahr beteiligt war. Häufig profitieren auch deutsche Unternehmen. Etwa in Ägypten, wo zwei ostdeutsche Firmen daran arbeiten, die Abwässer von Nil-Kreuzfahrtschiffen zu klären. „Das macht den Nil sauberer", wirbt die DEG, „und mit den Rückständen kann man Felder düngen".

Polte selbst stieg mit 20 Jahren ins Bankgeschäft ein – als Lehrling bei der Deutschen Bank. Zehn Jahre später stieß er zur KfW, meist kümmerte er sich danach in irgendeiner Form um Afrika. Seine eigenen Lehrlinge schickt er mittlerweile als Hospitanten zur „Treberhilfe", einer Einrichtung für jugendliche Obdachlose in Köln. Er wolle, sagt er, eine Klammer schaffen zwischen Armut im Ausland und Armut im Inland. „Für die Kultur einer Institution wie der Unseren", sagt er, „ist das unwahrscheinlich wichtig".

### DEG

Die Deutsche Entwicklungs- und Investitionsgesellschaft entstand 1963 in Köln. Als Tochter der KfW-Gruppe gibt sie Kredite für Entwicklungsvorhaben und beteiligt sich direkt an Projekten in 100 Ländern der Erde. Weil es mit den Finanzen allein nicht getan ist, berät die Bank ihre Kunden auch bei deren Vorhaben – immer mit dem Ziel, die Privatwirtschaft voranzubringen. In acht Schwellenländern unterhält die DEG eigene Büros. Ihr Eigenkapital liegt bei gut einer Milliarde Euro. *miba*

# Ein Spekulant geht nach Hollywood

### George Soros steigt in den Handel mit Filmrechten ein / Wohltäter und Bush-Kritiker

Er gehört zu den reichsten Menschen der Welt und genoss zwischenzeitlich den durchaus zweifelhaften Ruhm, mit seinen Quantum-Fonds erfolgreich gegen internationale Währungen anzuspekulieren, so wie 1992 gegen das britische Pfund. Jüngst sprach ihn ein französisches Gericht sogar wegen eines alten Insider-Vergehens für schuldig. Gleichzeitig macht George Soros in der kapitalistischen Welt aber immer wieder mit Kritik am System auf sich aufmerksam, außerdem stiftete er hohe Summen für den Aufbau der Demokratie in Osteuropa. Der philosophisch angehauchte Spekulant wurde 1930 in Budapest geboren, seine jüdische Familie überlebte die Nazi-Zeit mit gefälschten Pässen und floh 1947 vor den Kommunisten aus Ungarn.

Nun tritt George (György) Soros in einem besonders bunten Metier auf: im Filmhandel. Der Mann, der für viele nicht zu fassen ist, macht sich in Hollywood breit. Zusammen mit seinem Partner Steven Mnuchin kaufte er für 900 Millionen Dollar die Rechte an 59 Filmen des Studios Dreamworks, das der Medienmulti Viacom kurz zuvor für 1,6 Milliarden Dollar erworben hatte. Zu dem Paket gehören Werke wie *Amistad, The Peacemaker*, *American Beauty, Catch Me If You Can* oder *Wie überleben wir Weihnachten?* George Soros wird diesen Deal sicher mit einem schönen Gewinn überleben, denn bei den Fernseh-Sendern vieler Länder sind die Dreamworks-Filme beliebt. Zudem kann er in fünf Jahren die Rechte – sicherlich gegen einen schönen Aufschlag – an den Viacom-Konzern zurückgeben, falls dieser eine entsprechende Option zieht. Mit dem Geschäft hilft Soros dem Medienunternehmen, Schuldenlasten zu reduzieren.

Für die Studiogründer Steven Spielberg und David Geffen, die mit Neu-Produktionen dem Käufer Viacom Freude machen sollen, ist George Soros ein Wunschpartner. Schließlich gehört der Großfinanzier so wie die beiden Kreativen zum Lager der demokratischen Partei. Im Wahlkampf 2004 setzte sich Soros vehement – mit einem zweistelligen Millionen-Betrag – gegen den republikanischen Präsidenten George W. Bush ein und schaltete ausgerechnet im Bush-freundlichen *Wall Street Journal* eine Zwei-Seiten-Anzeige: „Warum wir George Bush nicht wiederwählen dürfen." Die Gegenseite meldete sich über Rupert Murdochs konservative *New York Post*, die über „Soros' Wahlkampf-Beschiss" wetterte. Ebenfalls im Jahr 2004 publizierte Soros sein Buch *Die Vorherrschaft der USA – eine Seifenblase*.

*George Soros profitiert vom Kapitalismus und kritisiert das Wirtschaftssystem doch immer wieder.* Foto: AFP

Im Mediengeschäft hat sich der Großinvestor, dessen Privatvermögen auf mehr als fünf Milliarden Dollar geschätzt wird, immer wieder betätigt – sei es bei der Finanzierung von Filmen, sei es durch den Kauf von 2,6 Milliarden Aktien des weltgrößten Medienkonzerns Time Warner. In Deutschland war er vor 2003 an den damals zu Bertelsmann gehörenden Fachverlagen interessiert.

Immer wieder hat George Soros die Auswüchse der Globalisierung gegeißelt, zu deren beliebten Produkten Hollywood-Filme gehören. Bei Soros' sozialen Aktivitäten leitete ihn, wie er mehrfach bekannte, Karl Poppers Buch *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde* (1945). Seine Holding Open Society Institute betreut Stiftungen in fast 50 Ländern. Kurzum, dieses Leben ist so vielseitig, das es von einem Hollywood-Studio leicht zu verfilmen wäre. *Hans-Jürgen Jakobs*

# Die Wiederentdeckung des Produktes

### Vielen Unternehmen fehlt der Mut, einmal getroffene Investitionsentscheidungen zu korrigieren / Starke Ausrichtung am Kapitalmarkt

Von Christoph Herrmann und Günter Moeller

Der Begriff Innovation gehört zu den Modewörtern im Wortschatz von Unternehmern, Beamten und Politikern. Dabei wird der Begriff vornehmlich mit neuen Technologien verknüpft. Dabei ist es weniger die Technik an sich, sondern deren konzeptionelle Einbindung in stimmige Produkt- und Servicelösungen, die für den Innovationserfolg ausschlaggebend sind, so das Fazit einer Befragung im Auftrag der neu gegründeten University of Management & Communication in Potsdam.

**Expertenforum Mittelstand**

Im Rahmen der Studie wurden Führungskräfte unterschiedlicher Ressorts und Hochschullehrer dazu befragt, wo ihrer Meinung nach die größten Defizite im Umgang mit Innovationen bestünden und wie man diese Defizite in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften beseitigen müsste. Das Ergebnis ist frappierend: Nicht etwa das fehlende technologische Know-how oder ein unzureichendes Wissensmanagement wurden als wesentliche Defizite genannt, sondern vor allem zwei Dinge: Zum einen wurden von fast allen Befragten Probleme in der Zusammenarbeit einzelner Funktions- und Fachbereiche konstatiert. Allem Gerede von der Wichtigkeit inter- und transdisziplinärer Ansätze zum Trotz, werden diese in der Praxis offensichtlich immer noch viel zu selten angewendet.

Zum anderen hat die große Mehrzahl der Experten im Laufe der Gespräche deutlich gemacht, dass in der Praxis zwar viel über Innovationen gesprochen würde, dass bei Entwicklung und Konzeption neuer Produkte jedoch immer noch erhebliche Defizite bestehen. So seien viele Neuentwicklungen viel zu stark laborgetrieben, getreu dem Motto, was technologisch machbar ist, sei auch ökonomisch sinnvoll. Eine umsichtige, das Marketing und das Design frühzeitig einbindende Produktkonzeption fände in der Praxis immer noch viel zu selten statt. Wenn Marktforschung betrieben wird, erfolge dies häufig zu spät, oder aber sie teste mit den falschen Methoden das Falsche ab, sodass wirklich innovative Spitzen vorschnell abgeschnitten würden. Umgekehrt scheuten sich viele Unternehmen davor, einmal getroffene Investitionsentscheidungen nachträglich zu korrigieren, wenn sich im Laufe des Innovationsprozesses herausstelle, dass diese eigentlich falsch gewesen seien.

Die Ergebnisse dieser Umfrage decken sich mit der hohen Floprate, die Innovationen am Markt immer noch aufweisen. Je nach Branche liegt diese zwischen 50 und 90 Prozent. Berücksichtigt man, dass die Zahl der pro Jahr neu am Markt eingeführten Produkte tendenziell zunimmt, so wird deutlich, dass es den meisten Unternehmen nicht an Innovationsbereitschaft mangelt, sondern eher an der Fähigkeit, richtig mit Innovationen umzugehen und diese in stimmige Produkt- und Vermarktungskonzepte umzusetzen.

Was jedoch können Unternehmen tun, damit sich daran etwas ändert? Auch dies hat die Untersuchung gezeigt: Zunächst müssen sie einen Beitrag dazu leisten, dass das Produktbewusstsein in den Unternehmen wieder zunimmt. Dieses ist in den letzten Jahren zumindest im Bereich des Top-Managements deutlich gesunken. Ursächlich hierfür ist vor allem die starke Ausrichtung des Managements an kurzfristigen Renditegrößen und dem Shareholder Value. Diese hat dazu geführt, dass im Management immer weniger darüber nachgedacht wird, mithilfe welcher Produkte Unternehmen in Zukunft eigentlich das Wachstum erzielen sollen, das der Kapitalmarkt von ihnen erwartet. Wer dem gegensteuern will, muss die Controlling- und Anreizsysteme im eigenen Unternehmen überprüfen. Neben notwendigen Renditekennzahlen sollten diese explizit auch Innovationskennziffern umfassen.

*Günter Moeller (links) und Christoph Herrmann unterrichten strategisches Produkt- und Designmanagement im Executive Master in Business Innovation-Programm an der European Business School in Oestrich-Winkel und am Management Institute for Innovation & Design in Mailand.* Fotos: privat

Nicht nur die einseitige Ausrichtung der Steuerungssysteme vieler Unternehmen ist jedoch an der beschriebenen Produktferne Schuld. Auch das Hochschulsystem in Deutschland weist in dieser Hinsicht Defizite auf. So ist das Fach der „Produktentwicklung" an technischen Hochschulen in Deutschland, trotz einer sonst hervorragenden Grundlagen- und Praxisforschung, immer noch deutlich unterrepräsentiert. Noch mangelhafter ist die Situation im Bereich der Betriebswirtschaftslehre. Das Fach „Produktmanagement" kommt im Fächerkanon der meisten MBA-Programme so gut wie gar nicht vor. Und auch die deutschen Designfakultäten weisen im Umgang mit der industriellen Produktentwicklung immer noch spürbare Berührungsängste auf.

Dass es auch anders geht, beweisen zwei Initiativen, die Vorbildcharakter für den Umgang mit Innovationen besitzen: Bei dem ersten Beispiel handelt es sich um das neu gegründete Hasso Plattner Institute for Design an der Stanford University. Dort lernen Studenten unterschiedlichster Fakultäten (Technik, Wirtschaft, Medizin, Design etc.) gemeinsam, wie man Innovationen entwickelt und in marktfähige Produkte umsetzt. Das zweite Beispiel ist eines aus der unternehmerischen Praxis: Das Unternehmen DuPont, das mit der Sportindustrie auf den ersten Blick wenig zu tun hat, ist seit Jahren auf der Sportartikelmesse Ispo in München vertreten und unterstützt dort unter anderem den Brand New Award, mit dem innovative Produktkonzepte ausgezeichnet werden.

Wer den Erfolg der eigenen Innovationsarbeit erhöhen will, kann von diesem Vorgehen lernen: Die Bereitschaft, traditionelle Bereichs- und Marktgrenzen hinter sich zu lassen und von anderen Disziplinen zu lernen, ist eine wesentliche Voraussetzung für die Schaffung schlagkräftiger neuer Produkte.

*Das Expertenforum Mittelstand ist eine gemeinsame Initiative von* Süddeutscher Zeitung *und* HypoVereinsbank.
*www.expertenforum-mittelstand.de*

## Personalien

### Wechsel bei Sony BMG

Der Musikkonzern Sony BMG hat Tim Bowen zum operativen Vorstand ernannt. Bowen werde das internationale Geschäft und die Bereiche Marketing, Vertrieb und Digitale Strategie leiten, teilte der Konzern mit. Er tritt die Nachfolge des ehemaligen BMG-Chefs Michael Smellie an. Bowen hatte seit Februar 2004 innerhalb des Konzerns die Verantwortung für die englischsprachigen Länder. Seine Ernennung ist die letzte in einer Reihe von personellen Veränderungen im Führungsgremium von Sony BMG, nachdem sich Bertelsmann über den Führungsstil des früheren Vorstandschefs Andrew Lack beschwert hatte. Ihm wurde unter anderem vorgeworfen, zu viel Geld für einen Vertrag mit dem US-Musiker Bruce Springsteen ausgegeben zu haben. Lack war im vergangenen Monat durch den Bertelsmann-Vorstand Rolf Schmidt-Holtz abgelöst und zum Verwaltungsratsvorsitzenden von Sony BMG ernannt worden. *Reuters*

### Norske Skog entlässt Chef

Der norwegische Papierkonzern Norske Skog, einer der größten Zeitungspapierhersteller der Welt, hat Unternehmenschef Jan Oksum mit sofortiger Wirkung entlassen. Als Grund für die Trennung gab der Aufsichtsratsvorsitzende Lars Wilhelm Groholt die „schlechten Ergebnisse über eine längere Zeit" an. Der 55-jährige Oksum war vor zwei Jahren an die Spitze des Unternehmens gewählt worden. Über die Nachfolge sei bisher noch nicht entschieden worden, teilte das Unternehmen mit. *bröc*

### Claassen im EDF-Vorstand

EnBW-Vorstandschef Utz Claassen rückt zusätzlich in den Vorstand des Großaktionärs EDF auf und soll sich dort vor allem um die Strategie für Mittel- und Osteuropa kümmern. Der 42-Jährige sei in das Comité Exécutif der Electricité de France (EDF) berufen worden, teilte die Energie Baden-Württemberg (EnBW) mit. Gleichzeitig soll Claassen EnBW-Chef bleiben. Die EDF hält 45 Prozent an EnBW. *Reuters*

### Vorstandswechsel bei MTU

Der neue Technik-Vorstand des Münchner Triebwerksherstellers MTU Aero Engines, Rainer Martens, tritt sein Amt bereits zum 15. April an. Ursprünglich sollte der bisherige Leiter des Bremer Airbus-Werkes im Juli zu MTU wechseln. Martens ersetzt Michael Süß, der das Unternehmen verlässt. MTU lehnte einen Kommentar zu der Personalie ab. *bröc*

### Neuer ASU-Geschäftsführer

Christoph von Knobelsdorff ist neuer Bundesgeschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU). Der 38-Jährige ersetzt Hans H. Stein, der seit Monatsbeginn die Landesvertretung von Nordrhein-Westfalen bei der Europäischen Union in Brüssel leitet. Knobelsdorff war zuletzt Büroleiter des DIHK-Präsidenten Ludwig Georg Braun. *SZ*

### Führungswechsel bei Oregon

Der Uhrenhersteller Oregon Scientific hat Andreas Steffens zum Leiter des Deutschlandgeschäfts ernannt. Der 39-Jährige löst zum April Wolfgang Pfanner ab, der die Oregon Scientific Deutschland GmbH ein Jahr lang interimsweise geführt hatte. *SZ*

### Clarke verlässt Converium

Der frühere Chef des Schweizer Rückversicherers Converium, Terry Clarke, verlässt den Verwaltungsrat des Unternehmens zum 11. April. Clarke hatte die Converium-Führung im Februar nach nur einem Jahr an Inga Beale abgegeben. *bröc*