

## BRIEFE AN DIE HERAUSGEBER

## Befehle? Phantasie brauchte man

Zum Leitartikel „Frischlucht für Schüler“ von Heike Schmolli in der F.A.Z. vom 6. Oktober: Ihre Autorin hat mich nicht enttäuscht, wenn sie schreibt: „So berechtigt die Sorgen von Eltern und Lehrern sind: Die besten Lüftungskonzepte müssen vor Ort mit ... Pragmatismus entwickelt werden.“

In dem 1947 erschienenen Roman von Albert Camus, „Die Pest“, den ich in diesem Frühjahr aus gegebenem Anlass erneut gelesen habe, findet sich in diesem Zusammenhang ein die heutige Corona-Situation, wie ich finde, außerordentlich treffender Passus. „Ich werde die Landesregierung um Befehle bitten“, sagt da der Leiter ei-

ner Schule zu dem Arzt Dr. Rieux, dem Helden der Erzählung, was dieser mit der trockenen Bemerkung quittiert: „Befehle? Phantasie brauchte man.“ Trifft das nicht genau unsere Lage und das, was Heike Schmolli meint?

Im Übrigen hätte ich mir, bei aller gebotenen Ernsthaftigkeit der gegenwärtigen Corona-Seuche, nie träumen lassen, dass sich die Politik, bis hinauf zur Bundesregierung, einmal mit Quisquilien wie dem „Stoßlüften“ von öffentlichen und privaten Räumen beschäftigt. Die staatlichen Maßnahmen zur Seuchenbekämpfung nehmen schon skurrile Züge an.

STEFAN FUCHS, MAINZ

## Strukturell schlechtere Karten

Zum Ihrem Bericht über den Kronberger Kreis „Es lebe der Unterschied“ (F.A.Z. vom 2. Oktober): Die Argumentation des Kronberger Kreises, mehr Wettbewerb anstatt einer Nivellierung regionaler Unterschiede sei der Probleme Lösung einer Angleichung von Ost und West, erkennt die vor allem fiskalisch determinierte Struktur der neuen Länder, die von einer Chancengerechtigkeit so weit entfernt ist wie Düsseldorf von Dresden.

Die Steuerkraft ist in den ostdeutschen Ländern auch im 30. Einheitsjahr substantiell niedriger. Aktuell erreichen die ostdeutschen Haushalte nur knapp 60 Prozent des westdeutschen Steueraufkommens. Im Osten finanzieren sich die Kommunen zur Hälfte aus Zuweisungen ihrer Länder, im Westen ist es nur ein Drittel.

Für Ostdeutschland kommt aus dieser Perspektive hinzu, dass auch die Unternehmensgewinne signifikant niedriger ausfallen, was an der geringen Zahl großer Unternehmen liegt. Das System der Steuererlegung sorgt dafür, dass Steueraufkommen stark den Unternehmenszentralen zugerechnet werden, selbst wenn die Produktionsstätten im Osten liegen.

Nicht zu unterschätzen ist der demographische Wandel. Regionen, die so schnell schrumpfen und altern wie viele Teile Ostdeutschlands, gibt es im Westen nur wenige. Auch hier wirkt Wettbewerb nur bedingt.

Klar ist, dass Ostdeutschland auch dreißig Jahre später fiskalisch noch weit entfernt vom westdeutschen Niveau ist. Nur ein komplexes System von Zahlungsströmen zwischen den föderalen Ebenen sorgt dafür, dass das Ziel einer gleichwertigen Versorgung mit öffentlichen Leistungen in

Ost und West, wie vom Grundgesetz postuliert, überhaupt realisiert werden kann. Selbstverständlich bestehen, wie der Kronberger Kreis darlegt, auch in Westdeutschland enorme Unterschiede, allerdings liegen Wirtschaftskraft und Einnahmenniveau der neuen Länder eben weiterhin strukturell und nahezu flächendeckend unter den Werten des Westens.

Zudem endete der „Aufbau Ost“ mit dem Auslaufen des Solidarpakts II im Jahr 2019. Der neue Finanzausgleich ab 2020 sieht keine gesonderten Regelungen mehr vor, die rechtlich allein auf den Osten beschränkt sind. Ostdeutschland zählt nun zu den Transitionsregionen. Damit erhält es nicht mehr die Höchstförderung.

Nach dem Brexit ist zu erwarten, dass Ostdeutschlands Fördermittel mittelfristig weiter zurückgehen. Unter diesen Bedingungen lässt sich absehbar eher eine Verstärkung der bestehenden Finanzkraftlücken als eine weitere Konvergenz erwarten, die sich strukturell nicht mit mehr Regionalwettbewerb lösen lässt.

Der Föderalismus in Deutschland orientiert sich an der Grundvorstellung der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse, das heißt auch in schwächeren Regionen wichtige Leistungen der Daseinsvorsorge zur Verfügung zu stellen. Wenn dies gesichert ist, kann man gut damit leben, wenn gewisse wirtschaftliche Unterschiede dauerhaft bestehen bleiben, die im Wettbewerb in den Regionen konkurrieren. Allerdings braucht es dazu adäquat ausgestattete Gebietskörperschaften. Hier hat der Ostteil des Landes noch immer die strukturell schlechteren Karten.

DR. OLIVER ROTTMANN, LEIPZIG

## Einfach mal reinhauen

Zu „Vermieter sollen mehr zahlen. Wenn die Heizkosten wegen CO<sub>2</sub>-Preis steigen“ (F.A.Z. vom 22. September): Es wird sich kaum jemand daran erinnern, wie Barbara Hendricks in den späten neunziger Jahren in ihrer damaligen Aufgabe als SPD-Staatssekretärin im Bundesfinanzministerium den Unternehmen einfach den Vorsteuerabzug aus den Reisekostenabrechnungen ihrer Außendienstmitarbeiter gestrichen hat. Mit der Begründung, die Hotelkosten bei Dienstreisen seien ja Privatvergnügen der Mitarbeiter und deshalb steuerlich zu bestrafen. Nach knapp drei Jahren wurde das Ganze für gesetzwidrig erklärt, und die betroffe-

nen Unternehmen mussten mühsam zusehen, wie sie nachträglich diese Umsatzsteuerkosten wieder neutralisieren konnten. Es gab keinerlei erkennbare Entschuldigung von Frau Hendricks an die Unternehmen, Steuerabteilungen und Buchhaltungen für die entstandenen Kosten.

Nach all den Jahren folgt auch der gemeinsam von den SPD-Ministerien geführte Vorschlag zur Beteiligung der Vermieter an der CO<sub>2</sub>-Umlage immer noch diesem Konzept: nicht groß nachdenken, einfach mal reinhauen, „sozial“ muss ja nicht intelligent sein.

RAINER KOHLER, STUTTGART

## Wörter, die nur wenige Leser verstehen

Zur Sonderausgabe mit dem Umschlag „Nicht immer einig. Aber immer eins.“ (F.A.Z. vom 2. Oktober): Als ich heute Morgen meine geliebte Zeitung aus dem Briefkasten holte, traf mich fast der Schlag. Alles so schwarz! War etwas Schreckliches passiert? Ist Trauer angesagt? Nein, es ging um die deutsche Einheit. Zuerst fiel mir ein Stein vom Herzen, dann dachte ich an die Gedichtzeilen von Johannes R. Becher: „Heimat, meine Trauer, Land im Dämmerchein“, und anschließend überlegte ich, ob Ihre Redaktion die Einheit als Trauerfall ansieht. Oder wie muss ich mir die außergewöhnliche Titelseite erklären?

Doch damit noch nicht genug! Beim weiteren Lesen stieß ich auf das hässliche Wortnetztum „Augmented-Reality-Ausgabe“. Was sollte das sein? Wie spricht man es überhaupt aus? Mein Mann, ein Ingenieur, erklärte mir die Bedeutung und meinte, das wisse man doch heutzutage, es werde so selbstverständlich gebraucht wie das Wort „Computer“. Da widersprach ich ganz entschieden und führte an meiner Gesamtschule, an der ich als Lehrerin unterrichtete, eine kleine Umfrage durch. Wer meiner Kollegen kennt dieses Wort und seine Bedeutung? Die über 40-Jährigen kannten es nicht und viele der 30-Jährigen ebenso wenig. Selbst junge Englischlehrkräfte hatten

Schwierigkeiten mit der Aussprache, von der Bedeutung ganz zu schweigen! Nur die sehr jungen Referendare und Praktikanten sowie einige Kollegen, die Computerspiele spielen, kannten das Wort.

Ich schätze Ihre Zeitung als Informationsquelle für gebildete und interessierte Leser, aber nicht als Fachbeziehungswissenschaft. Außerdem schreckt mich die Vermischung von Englisch und Deutsch in einer Wortverbindung ab. Ihr tägliches Werkzeug ist unsere schöne deutsche Sprache. Warum gehen Sie nicht beispielhaft voran und finden wohlklingende Bezeichnungen, anstatt gedankenlos englische Wörter zu übernehmen, die nur wenige Leser verstehen?

HAIKE REINERT, WÄCHTERSBUCH

## Meisterstück

Mit der Sonderausgabe der F.A.Z. vom 2. Oktober ist der Zeitung wieder einmal ein journalistisches Meisterstück gelungen zur Freude der Leser. Den Mitbewerbern sei es zur Nachahmung empfohlen. Herzlichen Dank dafür. Die Ausgabe zeigt, dass die gute alte Zeitung bis heute ihre Existenzberechtigung hat.

KLAUS PÖPELT, HANNOVER



Matthias Tauber

Foto Lucas Bäuml

## Was vom Homeoffice bleiben wird

Die Boston Consulting Group ist in der Krise stark mit dem Aufsetzen von Sparprogrammen beschäftigt. Deutschland-Chef Matthias Tauber über die Pandemie, die Corona-Warn-App und die Frage, ob die Globalisierung zurückgedreht wird. Von Tillmann Neuscheler, Frankfurt

Als die Bundesregierung im Frühjahr in aller Eile dem Softwareunternehmen SAP und der Deutschen Telekom den Auftrag erteilt hat, die nationale Corona-Warn-App zu entwickeln, war auch die Unternehmensberatung BCG mit an Bord. Die Berater der BCG-Tochtergesellschaft Digital Ventures arbeiteten im Hintergrund an der Projektsteuerung. Eigentlich ein Erfolg: Mehr als 18 Millionen Mal wurde die App seit ihrem Erscheinen heruntergeladen. Gesundheitsminister Jens Spahn lobt sie als die „mit Abstand erfolgreichste Warn-App in Europa“.

Doch wer BCG-Deutschland-Chef Matthias Tauber darauf anspricht und nach Details fragt, wie die App genau entwickelt wurde und wie die sicherlich schwierige Zusammenarbeit von Programmierern, Virologen und Datenschützern funktioniert hat, wird enttäuscht: Zu Einzelprojekten äußere er sich grundsätzlich nicht, bittet er um Verständnis, Diskretion sei Teil des Geschäfts. Nur so viel: BCG war auch am Aufbau von Corona-Warn-Apps in Großbritannien und Aus-

tralien beteiligt. Alle sollten die App der Bundesregierung nutzen. Geschäftstüchtig, wie Berater sind, wirbt er im Gespräch mit der F.A.Z. gleich für eine zusätzliche App, die BCG speziell für Unternehmen entwickelt hat, um ihren Pflichten als Arbeitgeber in Corona-Zeiten besser nachkommen zu können.

Mit der „Safe-at-Work-App“ könnten Unternehmen ihre Corona-Prozesse besser verwalten und im Ernstfall auch sehr schnell mögliche Infektionsketten innerhalb des Unternehmens nachverfolgen. Mit Hilfe von QR-Codes an den Eingangs-türen von Konferenzräumen könnten beispielsweise Teilnehmer von Konferenzen leicht und datenschutzkonform dokumentiert werden. Im Fall einer Infektion sei digital schnell nachvollziehbar, wer wann mit wem in einem Raum war. Digital statt Zettelwirtschaft, sagt Tauber.

Der 42 Jahre alte gebürtige Südtiroler steht seit rund eineinhalb Jahren an der Spitze des Deutschland-Geschäfts der Boston Consulting Group. Als er den Posten von seinem Vorgänger Carsten Kratz im Frühjahr 2019 übernahm, sagte Tau-

ber, er übernehme ein „gut bestelltes Haus“. Jetzt muss er das Beratungsunternehmen durch die Wirren der Corona-Krise lotsen: „Wir hatten auch Corona-Fälle in unserem Unternehmen“, sagt Tauber, „aber wir sind bislang gut durch die Krise gekommen, alle sind heute gesund. Die Infektionsketten konnten gut nachverfolgt werden.“

Den durch Corona bedingten Rückgang der Wirtschaftsleistung im Land bekommt auch BCG zu spüren. Für Unternehmensberater sind Krisen oft aber auch besonders spannende Zeiten. Zwar wächst der Umsatz des Beratungsunternehmens nicht mehr ganz so rasch wie in den Vorjahren, Tauber rechnet aber auch in diesem Jahr in Deutschland und Österreich noch mit einem kleinen Umsatzplus im unteren bis mittleren einstelligen Prozentbereich. Vor Corona war BCG hierzulande fünf Jahre in Folge zweistellig gewachsen. Von seinen grundsätzlichen Expansionsplänen will Tauber auch nicht abrücken. Von der zu Jahresbeginn geplanten Neueinstellung von 800 Mitarbeitern in diesem Jahr werde nicht abgewichen.

## Weniger Frauen in Dax-Vorständen

Anteil sinkt nach Jahren erstmals leicht / Justiz- und Frauenministerium wollen gesetzliche Quote

FRANKFURT. Es ist keine Trendwende, aber ein kleiner Rückschlag für den Aufstieg der Frauen in die obersten Führungsgremien der deutschen Wirtschaft: Nachdem der Frauenanteil in den Chefetagen der 30 Dax-Unternehmen in den vergangenen Jahren zwar langsam, aber kontinuierlich gestiegen war, ist er im Zuge der Pandemie in diesem Jahr erstmals seit langem gefallen – zurück auf den Stand von 2017. Zu diesem Ergebnis kommt eine Auszählung der Albright Stiftung, die sich für mehr Frauen in Führungspositionen einsetzt. Am Stichtag 1. September arbeiteten nur noch 23 Frauen in den 30 Dax-Vorstandsgremien, ein Jahr zuvor waren es noch 29. Der Frauenanteil ist damit auf rund 12,8 Prozent gefallen – das sind fast 2 Prozentpunkte weniger als ein Jahr zuvor. Die Zahl der Dax-Unternehmen ganz ohne Frauen im Vorstand ist von 6 auf 11 gestiegen.

Verantwortlich für diese Rückwärtsbewegung sind laut den Autoren der Studie zwei Mechanismen: Mehrere Dax-Unternehmen haben im Zuge der Pandemie ihre

Vorstandsgremien verkleinert, Posten also nicht sofort wieder nachbesetzt, zudem griffen sie bei den wenigen Neubesetzungen eher auf Männer zurück. Tatsächlich waren unter den Vorstandsmitgliedern, die in den vergangenen 12 Monaten ihr Mandat abgegeben haben, überdurchschnittlich viele Frauen. Für Schlagzeilen gesorgt haben besonders die Fälle einiger prominenter Spitzenmanagerinnen, die aus den unterschiedlichsten Gründen ihren Vorstandsposten abgegeben haben – etwa Janina Kugel (Siemens), Lisa Davis (Siemens), Hauke Stars (Deutsche Börse), Karen Parkin (Adidas) und Jennifer Morgan (SAP). Die Unternehmen SAP und Siemens haben ihr Vorstandsgremium um je drei Posten verkleinert, Bayer und Volkswagen um je zwei Posten.

Wiebke Ankersen, Geschäftsführerin der Albright Stiftung, zeigt sich im Gespräch mit der F.A.Z. enttäuscht von der Entwicklung: „Eigentlich dachten wir, es kommt langsam etwas in Gang.“ Die Beförderung von Jennifer Morgan bei SAP zur ersten Dax-Ko-Vorstandschefin im ver-

gangenen Herbst sei ein Hoffnungszeichen für viele Frauen gewesen, das aber nicht lange währte. Mittlerweile hat sich die Amerikanerin nach einem verlorenen Machtkampf mit ihrem Ko-Chef Christian Klein um die Strategie von ihrem Posten schon wieder zurückgezogen.

Deutschland hinke im Vergleich zu anderen Industrieländern zurück, sagt Ankersen. Zwar ist der Frauenanteil im Dax seit 2005 von einem Prozent auf zeitweise fast 15 Prozent gestiegen, jetzt aber wieder auf unter 13 Prozent gefallen. Der Abstand zu einigen anderen großen Industrieländern vergrößere sich weiter. In den Vereinigten Staaten stieg der Frauenanteil in den Vorständen der 30 größten Unternehmen in den vergangenen 12 Monaten auf fast 29 Prozent (plus 0,8 Prozentpunkte), in Großbritannien auf 24,5 Prozent (plus 2,2) und in Frankreich auf mehr als 22 Prozent (plus 2,4).

Justizministerin Christine Lambrecht und Familienministerin Franziska Giffey (beide SPD) sehen sich durch die Studie in ihrem Vorhaben für eine gesetzliche Quo-

te in Vorständen bestärkt. Mit freiwilligen Lösungen werde man „nicht weiterkommen“, gab Lambrecht zu Protokoll. Die Studienautoren kritisieren auch die fehlenden Ambitionen vieler Unternehmen. Das zeige sich an der hohen Zahl der Firmen, die sich noch immer eine „Zielgröße null“ geben. Von den 160 Börsenunternehmen im Dax, M-Dax und S-Dax, die gesetzlich dazu verpflichtet sind, sich selbst eine feste Zielgröße für die Steigerung des Frauenanteils in ihren Vorständen zu setzen, planen noch immer 55 Unternehmen in näherer Zukunft bis 2022 ohne eine einzige Frau im Vorstand. Es gebe allerdings Hoffnung. Im Frühjahr übernimmt die Spanierin Belén Garijo den Chefposten beim Pharmakonzern Merck. Adidas, SAP, Siemens und die Deutsche Telekom haben schon neue Vorständinnen angekündigt. Zudem hat sich der Frauenanteil in der zweiten und dritten Börsenliste erhöht, also bei Unternehmen des M-Dax und S-Dax. Die Talsohle könnte „möglicherweise schon durchschritten“ sein, heißt es in der Studie. (Kommentar Seite 22.)

„Der Themenmix hat sich geändert“, sagt Tauber mit Blick auf die Fragen, mit denen sich Unternehmen an BCG wenden. Weniger gefragt waren die Berater in diesem Jahr bei der Optimierung von Produktionsabläufen in der Industrie – schon weil die Berater oft gar nicht in die Werke durften. Auch das Transaktionsgeschäft habe gelitten, weil viele Unternehmen mit Zukäufen zurückhaltend waren, was sich derzeit aber wieder ändere.

Stark gefragt sind die Berater in diesem Jahr dagegen beim Aufsetzen von Sparprogrammen: „Wir hatten zwar schon vor der Krise ein Restrukturierungsgeschäft, aber hier hat sich der Bedarf deutlich erhöht“, sagt Tauber. „Der Anteil lag vor der Krise zwischen 10 und 15 Prozent unseres Umsatzes – jetzt liegt er mehr als doppelt so hoch.“ Gefragt sind die Berater auch beim Umstellen der Lieferketten: „Sie werden wieder lokaler“, sagt Tauber, „die Globalisierung wird ein Stück zurückgedreht.“

Weiterhin sehr hoch sei der Beratungsbedarf für Digitalisierung und Datenanalyse. Die Corona-Krise verstärkte solche langfristigen Megatrends. Sie habe zwar keine grundlegend neuen Technologien gebracht, aber die Bereitschaft, neue Technologien zu nutzen. Die auf Datenanalyse spezialisierte Tochtergesellschaft BCG Gamma gehört zu den am stärksten wachsenden Sparten des Beratungsunternehmens. Rund um die Welt beschäftigt Gamma mittlerweile fast tausend „Data Scientists“ – vor vier Jahren waren es noch weniger als 35.

Stark beschäftigt die Berater auch die Frage, was langfristig vom Homeoffice bleibt, wenn die Pandemie erst einmal ausgestanden sein wird. „Corona wird die Arbeitswelt nachhaltig verändern“, sagt Tauber. „Die hybride Welt wird bleiben.“ Das Umstellen der Arbeitsmodelle werde letztlich „eine der positiven Folgen der Krise“ sein, die zu mehr Produktivität und höherer Arbeitszufriedenheit führen könne. Erste Dax-Konzerne wie Siemens haben mit ihren Mitarbeitern schon vereinbart, dass sie künftig drei Tage in der Woche von zu Hause aus arbeiten dürfen. Die meisten Unternehmen aber rätseln noch, wie die Arbeitswelt von morgen aussehen wird, und suchen dabei auch die Hilfe von Unternehmensberatern.

Der Bedarf an Büroflächen werde im Zuge der Umstellung um 10 bis 20 Prozent sinken, schätzen die Berater von BCG. Unternehmen könnten demnach durch mobiles Arbeiten ungefähr 10 000 Dollar je Mitarbeiter an Sachkosten im Jahr sparen. Der genaue Betrag hänge von der Branche, der Reisetätigkeit und den Bürokosten ab. Ein gewisses Maß an Präsenz sei weiterhin notwendig – weniger im Einzelbüro, mehr beim Aufeinandertreffen von Kollegen zum Austausch von Ideen. „Auch die Bürolandschaft wird sich ändern, wenn sich unsere Arbeitsmodelle wandeln“, sagt Tauber. Vor allem aber sei eine neue Führungskultur gefragt: „Empathie wird wichtiger“, erklärt er. Vorgesetzte müssten noch dringender als früher eine persönliche Beziehung zu ihren Mitarbeitern in ihrem Team aufbauen, sagt der Berater, „sonst schafft man es nicht, die Vorteile aus der neuen Arbeitswelt herauszuholen“.

Im Zuge der Pandemie hat sich auch der Arbeits-Alltag der Berater stark verändert. Vor der Krise waren sie üblicherweise von Montag bis Donnerstag beim Kunden und am letzten Tag der Woche im Büro oder zu Hause. Nachdem die Berater während des Lockdowns die gesamte Projektarbeit im Homeoffice gemacht haben, habe sich mittlerweile ein neues Muster eingependelt: Etwa ein Drittel ihrer Arbeitszeit verbringen die Berater beim Kunden, ein Drittel im Büro und ein Drittel zu Hause. Überhaupt sollen BCG-Mitarbeiter künftig weniger reisen: „Jeder Berater bis 2025 durchschnittlich etwa 30 Prozent weniger“, sagt Tauber. Nur so könne BCG sein ehrgeiziges Klimaschutzziel erreichen, das man sich kürzlich gesetzt hat. Bis 2030 will BCG seine Nettoemissionen von Treibhausgasen auf null reduzieren. Weil aber auch künftig nicht sämtliche Reisen vermieden werden können, gibt BCG zur Kompensation bis zu 80 Dollar je Tonne ausgetriebener Treibhausgase für Technologien, um die verursachten Treibhausgase aus der Atmosphäre zu entfernen.