

## Kampf um den Balda-Schatz

Jetzt ein Rücktritt – aber der Machtkampf geht weiter

**Berlin** – Ein Mann in dunklem Anzug verteilt vor dem Start der außerordentlichen Hauptversammlung von Balda einige Exemplare des *Handelsblatts* mit Neuigkeiten über den Aufsichtsratschef Michael Naschke, Interessierte blättern die passende Seite gleich auf. Unter der Überschrift „Das Geheimnis des Chefaufsehers“ lasen sie Details zu den Vorwürfen, die der größte Aktionär Elector erhebt. Zwei Tage zuvor hatte Elector-Geschäftsführer Thomas van Aubel Strafanzeige gegen Naschke wegen Verletzung des Aktiengesetzes und Betrugs gestellt hat. Es geht um ein am Ende nicht zustande gekommenes Aktiengeschäft, welches Naschke seinem Vorstand vorenthalten und das Unternehmen Balda fast vier Millionen Euro gekostet hätte.

Es begann mit einer Überraschung: Kurz nach Beginn der Hauptversammlung erklärte Michael Naschke seinen Rücktritt als Aufsichtsratschef für das Ende der laufenden außerordentlichen Hauptversammlung. Damit hat Kontrahent van Aubel sein erstes Ziel erreicht, weswegen er an diesem Tag zu einer außerordentlichen Hauptversammlung eingeladen hatte, zum zweiten Mal innerhalb von sechs Wochen. Gegen 21.25 Uhr war die Hauptversammlung vorbei. Van Aubel hatte sich fast auf ganzer Linie durchgesetzt. Er zieht in das Kontrollgremium ein, genauso wie die Rechtsanwältin Frauke Vogler, die er als Kandidatin vorgeschlagen hatte. Dritter im Bunde ist der ehemalige Merck-Manager Klaus Rueth, der von den beiden US-Investoren Octavian und Indaba ins Rennen geschickt worden war. Der zweite Kandidat von van Aubel hatte unmittelbar vor der Wahl einen Rückzieher gemacht. Zuvor hatten Vertreter der Kleinaktionäre stundenlang dafür geworben, auch einen in ihren Augen unabhängigen Vertreter in den Aufsichtsrat zu setzen.

Beim letzten Mal hatte Naschke als Versammlungsleiter die Aktionäre wegen eines Formfehlers im Anmeldeprozess noch unverrichteter Dinge nach Hause geschickt. Damals hatte er das Heft des Handels noch in der Hand. Jetzt geht er von Bord, nachdem er sich monatelang an dem Amt festgehalten und sich verteidigt hatte. Einige Aktionäre reagierten fassungslos. „Dass Sie jetzt klein beigeben, verstehe ich nicht“, sagte die Kleinaktionärin Martina Schütz. Von einem „überraschenden Schritt“ sprach Thomas Hechtfisher von der Deutschen Schutzgemeinschaft für Wertpapier (DSW). Als Schuldgeistesandnis will Naschke seinen Rücktritt keinesfalls gewertet sehen. Vielmehr will er gegen die Vorwürfe mit allen Mitteln strafrechtlich und berufsrechtlich vorgehen, beuerte er. Die Schlammschlacht zwischen Naschke und van Aubel könnte also weitergehen.

Einige Nachrichten haben in den letzten Monaten den Weg in die Öffentlichkeit gefunden, zum Beispiel die Rolle von van Aubels im Zusammenhang mit Subventionen bei dem Solarhersteller Q-Cells. Es ist ein absurder Streit geworden. Diesmal geht es auch um alte Emails. Naschke geht davon aus, dass van Aubel alte Emails von ihm ausgespäht hat, die zurückblieben bei seinem Ausscheiden aus einer Kanzlei, in der beide einmal gemeinsam gearbeitet haben. Naschke will jetzt deswegen die Rechtsanwaltskammer einschalten.



Michael Naschke auf dem Podium der Hauptversammlung: Er kündigte seinen Abgang an. FOTO: DPA

Van Aubel präsentierte sich abgeklärt, und blieb erneut eine Antwort auf die Frage schuldig, welche die anderen Aktionäre seit Monaten bewegt: Wohin soll die Reise bei Balda gehen? Er nahm auch nicht die Gelegenheit wahr, die umlaufenden Gerüchte zu kommentieren. Manche spekulieren darüber, dass Elector die Balda stärker auf die Solarbranche ausrichten will – eine Branche, in der van Aubel aufgrund seines Engagements bei Q-Cells gut vernetzt ist.

In seiner Quasi-Abschiedsrede bemühte Naschke die Oper Rheingold von Richard Wagner. Auch bei Balda gebe es einen Schatz, der Leute anlocke, denen es nicht um das operative Geschäft geht, mutmaßte er. In der Tat geht es um viel Geld. Der Kunststoffhersteller aus dem ostwestfälischen Bad Oeynhausen verfügt über eine Menge Geld, seitdem die lukrative Beteiligung an der taiwanesischen TPK verkauft wurde. 480 Millionen Euro spülte der Verkauf in die Kasse. Trotz zweier Sonderausschüttungen ist etwa die Hälfte des Geldes noch in der Firmenkasse. Das lockt Firmenjäger an. Seit dem Einstieg Neben dem Großaktionär Elector haben sich auch zwei amerikanische Finanzinvestoren beteiligt. CASPAR DOHMEN

Digital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München  
Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über www.sz-content.de



Weil die Menschen seit der Rezession sparen müssen, machen sie weniger Fernreisen und stattdessen Wanderurlaub. Davon profitieren die Hersteller von Funktionskleidung.

FOTO: MIKEY SCHAEFFER

## Kauf das nicht!

Die Outdoor-Firma Patagonia fordert ihre Kunden auf, nur Dinge zu kaufen, die sie wirklich brauchen – zum Schutz der Umwelt. Wirklich erfolgreich ist sie mit dem Aufruf nicht: Die Marke ist populär, das US-Unternehmen wächst seit Jahren rasant

VON KATHRIN WERNER

**New York** – Der Plan hat nicht funktioniert. Patagonia, die amerikanische Ökomarke für Outdoor-Klamotten, hat eine Anzeige auf einer ganzen Seite in der *New York Times* geschaltet. Zu sehen ist eine blaue, kuschelige Fleece-Jacke der Firma und ein riesiger Schriftzug: „Don't buy this Jacket“ (Kauf die Jacke nicht). Passend dazu gibt es eine Internetseite, auf der Kunden – in diesem Fall Nicht-Kunden – einen Eid schwören sollen: „Ich gelobe, nur die Dinge zu kaufen, die ich wirklich brauche (und die halten), zu reparieren, was kaputt geht, weiterzugeben, was ich nicht mehr brauche, und den Rest zu recyceln.“

Es ist eine Kampagne zum Konsumverzicht, denn nur Konsumverzicht sei wirklich gut für die Umwelt, so Patagonia. Und was machen die Kunden? Sie unterzeichnen den Eid, inzwischen haben sich schon mehr als 59 000 Menschen auf der Internetseite von Patagonia zum Konsumverzicht verpflichtet – und dann ziehen sie los und konsumieren.

Fast zwei Jahre ist die Kampagne nun alt, und sie hat genau das Gegenteil von dem bewirkt, was sie eigentlich aussagt. Die Nachfrage nach den Jacken und anderen Outdoor-Klamotten von Patagonia wächst rasant, das Unternehmen expandiert. Seit 2008 klettert der Umsatz Jahr für Jahr um rund ein Viertel, im Moment steigt er zwischen zehn und 15 Prozent, sagt Marketingchef Vincent Stanley. Im vergangenen Geschäftsjahr lag er bei 575 Millionen Dollar.

Wäre Patagonia nicht Patagonia, könnte man hinter der Anzeige einen sehr geschickten Marketing-Trick vermuten. Aber Patagonia meint es ernst, sagt Stanley. Die Firma wolle nicht Gewinne maximieren wie die anderen, sondern möglichst im Einklang mit der Natur und ohne Ausbeutung von billigen Arbeitskräften arbeiten, auch wenn das dazu führe, dass sie weniger verdiene als sie könne.

„Wir machen keine wahnsinnigen Margen“, sagt Stanley. „Wir sind angetreten, um traditionelle Geschäftsstrukturen herauszufordern.“ Patagonia aus dem kalifornischen Strandort Ventura ist in der Outdoor-Industrie der Musterschüler in Sachen Unternehmensverantwortung und Umweltschutz.

Yvon Chouinard hat Patagonia 1973 gegründet. Der Frankokandadier, inzwischen 74 Jahre alt, ist leidenschaftlicher Bergsteiger. Aber was es an Kletterhaken so gibt, gefällt dem jungen Mann in den Fünzigerjahren so gar nicht. Im Hinterhof seiner Eltern beginnt er, selbst Hardware für Bergsteiger zu fertigen. In den Anfangsjahren der Firma konnten robuste Shirts zum Klettern hinzu, dicke, dicht gestrickte Wollpullover, die den Wind abhalten, und Segeltuch-Shorts mit doppeltem Hosenboden.

Das Unternehmen wächst, expandiert ins Ausland. Inzwischen ist Patagonia in Amerika eine der größten und bekanntesten Outdoor-Marken. „Und in den letzten Jahren haben wir auch in Europa ganz schön Fahrt aufgenommen, das Geschäft wächst besonders in Deutschland und in

Frankreich“, sagt Marketingchef Stanley. Outdoor-Unternehmen wie The North Face, Jack Wolfskin oder Adidas nehmen die Konkurrenz aus Kalifornien ernst.

Patagonia kann es sich leisten, auf Gewinnmaximierung zu verzichten: Es ist das größte Unternehmen in der Outdoor-Industrie, das nicht an der Börse notiert ist oder an einen Investor verkauft wurde, sondern noch immer der Gründerfamilie gehört. Gründer Chouinard macht weniger Druck als Aktionäre, die steigende Kurse und Dividenden verlangen. Patagonia leistet sich darum teure Materialien und Produktionsprozesse, verwendet zum Beispiel zu hundert Prozent Biobaumwolle. Fleecejacken fertigt das Unternehmen zum Teil aus alten Plastikflaschen, auch recyceltes Nylon und recyceltes Polyester kommen zum Einsatz.

Außerdem gibt das Unternehmen viel Geld für Forschung und Entwicklung aus, etwa um möglichst schadstoffarme Chemikalien für die wasserabweisenden Stoffe zu finden. Im Moment arbeitet Patagonia mit dem Materialproduzenten Yulex an einem Bio-Gummi unter anderem für Neoprenanzüge. Seit 30 Jahren spendet Patagonia außerdem jedes Jahr ein Prozent des Umsatzes an Umweltgruppen.

Neben Umweltschutz hat sich Patagonia auch zu besseren Bedingungen für die Arbeiter in den Kleidungsfabriken verpflichtet. Die Firma produziert unter anderem in Indien, China, Vietnam und auch in Bangladesch, will aber die Fabriken stärker kontrollieren, als die anderen Klamottenhersteller tun. Dabei helfen konzernneigene

Kontrolleure und die Prüfer der Fair Labor Association, die Fabriken ein Gütesiegel geben. „Wir haben schon mehrmals zusätzliche Anforderungen an Fabriken gestellt, bevor wir unsere Kleidung dort produzieren lassen“, erzählt Stanley.

Auch in der Unternehmenszentrale in Kalifornien sind die Arbeitsbedingungen anders als in anderen Unternehmen. Es gibt einen Kindergarten, der zur Firma gehört, Überstunden sind nicht erwünscht. Das Unternehmen versuche, sich trotz der inzwischen mehr als 1500 Mitarbeiter eine Arbeitsatmosphäre wie in einem kleinen Familienbetrieb zu erhalten, erzählt Stanley. „In der Mittagspause gehen die Leute bei uns schon mal surfen oder Rad fahren.“

„Die Rezession hat uns geholfen“, sagt Marketingchef Vincent Stanley

Diese Art zu wirtschaften ist auf den ersten Blick teuer, lohne sich aber langfristig, glaubt der Marketingchef. „Seit der Wirtschaftskrise haben viele Leute eine Wut auf Großkonzerne“, sagt er. Das treibe sie zu Unternehmen, bei denen sie mit besserem Gewissen einkaufen. „Gerade Europäer machen sich mehr Gedanken und wissen auch mehr über Umweltschutz und soziale Themen. Sie wissen Bescheid über Arbeitsbedingungen in den Fabriken.“

Bei allem Verantwortungsbewusstsein ist es allerdings nicht so, dass Patagonia die Kosten für Umweltschutz und bessere Herstellung ganz allein übernimmt zu Lasten

der Gewinnmarge. Auch die Kunden tragen die Kosten mit, die Produkte der Firma sind enorm teuer. Ein Daunen-Parka kann schon 700 Dollar kosten. So wird Patagonia zur Ökomarke für diejenigen, die es sich leisten können, sich ein grünes Gewissen zu kaufen. „Eigentlich zahlt niemand von uns, kein Konsument der Welt, genug für die Produkte, die wir so kaufen“, sagt Stanley. „Egal um welches Produkt es geht, die Umweltkosten sind nie im Preis eingerechnet.“ Schließlich verbraucht jede Fabrik Energie, die meist aus Kohle- oder Atomkraftwerken stammt.

Patagonia versuche ständig, herauszufinden, wo die Grenze liegt, wie viel Geld man pro Produkt von Kunden verlangen kann, sagt der Marketingchef. „Es ist aber nicht so, dass nur die Superreichen bei uns einkaufen. Es kaufen auch durchaus Menschen mit bescheidenen Vermögensverhältnissen bei Patagonia ein. Sie kaufen zwar weniger Dinge, aber dafür bessere, von denen sie glauben, dass sie länger halten.“ Seit der Wirtschaftskrise sei die Nachfrage gestiegen, weil Menschen mehr auf Qualität achteten, wenn sie weniger Geld ausgeben können. Außerdem machten die Leute weniger Fernreisen und stattdessen Wanderurlaub – ausgestattet von Patagonia. „Die Rezession hat uns geholfen.“

Da ist er wieder: der Konsumverzicht. Patagonia hat sogar eine Plattform auf Ebay geschaffen, auf der man gebrauchte Kleidung ersteigern kann, statt neue zu kaufen. „Für die Umwelt ist es am besten, wenn die Leute so wenig wie möglich kaufen“, sagt Stanley. Aber dieser Plan funktioniert nicht, trotz ganzseitiger Anzeigen.

## Reif für das Volk

Lange hat der VW-Konzern mit der Elektromobilität gefremdelt, ließ andere voranziehen. Im Oktober aber soll nun der E-Up in die Läden kommen

**Wolfsburg** – Automanager lieben es, andere zu überholen. Das gilt auch für Rudolf Krebs. „Ich warte manchmal an der Ampel und neben mir stehen viel größere Fahrzeuge. Und dann komme ich doch als erster über die Kreuzung“, erzählt der Manager von Volkswagen. Was ihn stolz macht: Krebs besitzt keinen schnellen Tuareg oder Phaeton, der Maschinenbau-Ingenieur fährt das aller kleinste Auto des Zwölf-Marken-Imperiums – einen Up. Und nicht nur das. Seit zwei Jahren testet der Leiter des VW-Bereichs Elektro-Traktion die erste Strom-Version des Kleinwagens, den E-Up. Der Wagen beschleunigt extrem schnell, schwärmt Krebs, „der ist alltags-tauglich“.

Das ist ein Novum. Lange hatte Volkswagen mit der Elektromobilität gefremdelt. Längst hat Daimler mit dem Elektro-Smart ein reines Batterie-Auto im Markt. Auch Opel verkauft mit dem Ampera ein E-Fahrzeug. Laut hat BMW zuletzt getrommelt für den Elektro-Wagen i3, der im November in die Autohäuser kommt. Langsam zieht Europas größter Autohersteller VW jetzt nach. Von Oktober an ist der E-Up zu haben, verspricht Krebs. „Zeit und Technik sind reif, um Elektromobilität in Großserie zu überführen.“ Bei der Automesse IAA sind von Mitte September an die ersten Elektro-Autos von VW zu sehen. Der E-Up und der E-Golf, der im Frühjahr 2014 folgen soll.

An diesem Mittwoch steht nun ein erster E-Up zur Testfahrt in Wolfsburg bereit. Ein Dutzend Elektro-Autos rollen durch die Straßen der niedersächsischen Stadt und tatsächlich: Menschen schauen den weißen Wagen hinterher. An vieles sind sie

gewöhnt in Wolfsburg, wo sie ständig an neuen Autos tüfteln. Doch die leisen E-Wagen, die nach den Stopp-Schildern in aller Stille beschleunigen, sind ein Hingucker.

Der neue E-Wagen sei kein „Verzichtauto“, sondern ein „Volkselektroauto“, verspricht Krebs. Es soll ihn für die Masse geben und nicht für Öko-Pioniere. Der Elektromotor weist 82 PS auf, er ist bis zu 140 Kilometer schnell. Doch auch er teilt das Manko aller Stromer: Richtig lange Strecken schafft er nicht. Selbst wenn er in der Nacht sechs bis neun Stunden an der Steckdose gehangen hat. Mit der Batterie kommt der Viersitzer maximal 160 Kilometer weit. Wenn nicht Winter ist und Stromfresser wie die Klima-Anlage laufen.

**VW will für die Masse produzieren, nicht für Öko-Pioniere**

Es ist ein Autofahren das Umdenken erfordert: Strom statt Benzin. Steckdose statt Tankstelle. Stille statt Brummen. Fußgänger hören kaum etwas außer Fahrtwind und Reifenrollen. „Beim Rein- und Rausfahren aus Parklücken müssen Sie aufpassen“, rät Krebs. Wer auf das Dröhnen der Motoren nicht verzichten will, kann einen Sound-Generator dazukaufen.

Lange hätte VW den Start nicht mehr verzögern können, denn der Druck in der Industrie wächst: Die E-Wagen müssen die Ökobilanz der Konzerne verbessern. Grund: Die EU-Kommission hat strenge CO<sub>2</sub>-Vorgaben beschlossen, die deutsche Oberklasse-Hersteller vor harte Herausforderungen stellen. Ohne Elektromobilität

dürfte so mancher seinen Flottenverbrauch in Zukunft nicht angemessen senken können.

Doch die Umweltfreundlichkeit kostet: VW investierte bis 2018 viele Milliarden Euro in Öko-Autos, rund 40 Modelle mit alternativen Antrieben will der Konzern auf den

Markt bringen. Egal ob Strom-, Erdgas- oder Hybridmobil. Das sind E-Fahrzeuge, die zusätzlich Verbrennungsmotoren haben. Nicht nur Hersteller, auch Käufer müssen drauflegen: Gut 26 900 Euro will VW für den E-Up verlangen. Der ist damit knapp doppelt so teuer wie ein normaler



Am Mittwoch rollten die ersten E-Ups durch Wolfsburg. Als Preis nennt der Konzern knapp 27 000 Euro – es soll ein „Volkselektroauto“ sein. FOTO: OH

Up mit gleicher Ausstattung. Vor allem der teure Akku treibt die Kosten. Dafür sind die laufenden Kosten geringer. „Mit drei Euro kommen Sie 100 Kilometer weit“, sagt Krebs. Bei BMW ist der Kauf noch teurer: Die Münchner verlangen für ihr Elektrofahrzeug rund 35 000 Euro, Daimlers zweisitziger E-Smart kostet knapp 23 700 Euro. Das sind stolze Summen, wenn man bedenkt, dass ein E-Auto eher zum Zweitwagen taugt und für Urlaube nicht geeignet ist.

**Bei den Prognosen ist der Konzern aber doch noch sehr vorsichtig**

Zudem ist die E-Flotte der deutschen Hersteller übersichtlich. Bis Ende 2014 wollen sie 16 neue Modelle auf den Markt bringen. Darauf setzt zumindest die Bundesregierung. Vor drei Jahren hat Kanzlerin Angela Merkel (CDU) der Industrie markante Ziele gesetzt. Bis 2020 sollen etwa eine Million elektrisch betriebene Fahrzeuge auf deutschen Straßen rollen, eingeschlossen aller Hybridfahrzeuge. Davon aber sind die Deutschen weit entfernt: Laut Kraftfahrt-Bundesamt waren Ende 2012 genau 7114 reine E-Fahrzeuge zugelassen. Seit Jahresbeginn kamen weitere 3339 dazu. Der Anteil bei Neuzulassungen lag bei 0,2 Prozent. Diese Zahlen ernüchtern.

Auch VW bleibt vorsichtig: Manager Krebs rechnet damit, dass der Konzern bis 2018 etwa 100 000 reine E-Autos verkaufen könnte. Wenn es so läuft wie geplant, wäre das ein Prozent vom konzernweiten Jahresabsatz. KRISTINA LÄSKER

dima00  
SZ20130905S1841348