

INTERVIEW: MAX HÄGLER
UND LEO KLIMM

Jean-Dominique Senard nimmt an einem Tisch im Berliner Hotel Adlon Platz. Durch das Fenster sieht man die Trikolore auf der Botschaft Frankreichs wehen. Senard ist selbst Hüter eines französischen Symbols: Seit Januar steht er an der Spitze der Industrie-Ikone Renault. Auf eindringliche Bitte der Regierung in Paris soll er den Schaden reparieren, den Vorgänger Carlos Ghosn mit seiner Affäre um illegale Bereicherung angerichtet hat. Auch das wichtige Bündnis mit dem japanischen Partner Nissan hat gelitten. Jetzt trifft bei der Autohersteller auch noch der Abschwung am Weltmarkt. Harte Zeiten.

SZ: Monsieur Senard, Sie haben Renault in einer tiefen Krise übernommen. Wie oft haben Sie sich in den vergangenen Monaten gewünscht, Sie hätten sich lieber auf Ihrem Weingut in der Provence zur Ruhe gesetzt?

Jean-Dominique Senard: Als mir der Job angetragen wurde, wurde mir klargemacht, dass ich das unbedingt machen sollte. Ich verspürte auch das Bedürfnis, mich zu engagieren und nützlich zu machen. Renault war dazu eine spannende Gelegenheit. Ich wusste, dass die Lage des Konzerns schwierig war. Aber sie war noch komplexer, als ich das erwartet hatte.

Haben Sie es also bereut?
Nein, sicher nicht. Aber wenn ich behaupten würde, die ersten Monate seien für mich wundervoll und einfach verlaufen, wäre das gelogen. Ehrlich gesagt habe ich mich schon ein paar Mal gefragt, ob ich mich richtig entschieden habe. Aber ich bin ein Kämpfer. Meine Aufgabe ist, das Dickschiff Renault wieder auf Kurs zu bringen und mit ihm unser Autobündnis mit Nissan und Mitsubishi. In allen drei Unternehmen herrschte Frust und Misstrauen. Das ist heute nicht mehr so.

„Bei Renault geht es jetzt darum, Mäßigung vorzuleben.“

Der Skandal um Carlos Ghosn wirkt nach. Renault steht derzeit ohne Vorstandschef da, Ihr Versuch einer echten Fusion mit Nissan ist gescheitert, genau wie der einer Verschmelzung mit Fiat Chrysler. In Ihrem ersten Jahr ist viel schiefgegangen. Sie können das nicht alles auf eine Ebene stellen. Für mich hat Vorrang, die Allianz mit Nissan wieder aufzubauen, die durch den Skandal beschädigt wurde. Bei meiner ersten Reise nach Japan habe ich noch gespürt, dass ich wie ein Feind wahrgenommen wurde. Das ist inzwischen anders. Ich habe darauf verzichtet, wie mein Vorgänger die Macht zu konzentrieren, indem ich zugleich an der Spitze von Renault und Nissan stehe. Ich vertraue den Japanern. Sie nicht mehr von oben herab zu behandeln, hat unsere Beziehungen verbessert. Ghosn herrschte wie ein Sonnenkönig. Welche Lektionen soll Renault aus dem Skandal lernen?

Ich will dem Konzern eine kulturelle Veränderung einhauchen: Weg von einem Management, das befiehlt und überwacht, hin zu einer Führung, die einen Rahmen festlegt und Mitarbeitern Autonomie einräumt. Wenn dieser Kulturwandel erst einmal stattgefunden hat, steigert das den Unternehmenserfolg enorm.

Ghosn verdiente bei Renault sieben Millionen Euro im Jahr und bei Nissan noch einmal acht Millionen. Sie arbeiten für 450 000 Euro – wenig für einen Topmanager. Warum so bescheiden?

Ich bin Verwaltungsratsvorsitzender. Und vor allem: Es geht mir nicht um Geld. Und es geht mir nicht um mein Ego. Ich habe bei Michelin bewiesen, dass ich ein großes Unternehmen erfolgreich führen kann. Bei Renault geht es jetzt darum, Mäßigung vorzuleben und den Weg zu weisen.

Sind 450 000 Euro das angemessene Gehalt eines Topmanagers?

Ich kann für mich sagen: Ja. Das sagt

„Menschlichkeit entscheidet über die Zukunft des Kapitalismus“

Renault-Lenker Jean-Dominique Senard über zu hohe Managerbezüge und über Gender-Fragen bei der Wahl eines künftigen Vorstandschefs



FOTO: JOEL SAGET/AFP

MONTAGSINTERVIEW MIT JEAN-DOMINIQUE SENARD

jedoch nichts darüber aus, was in anderen Konzernen für andere angemessen ist. **Sie haben ja bei Michelin auch viel verdient. Zuletzt vier Millionen Euro im Jahr.** Ich habe gut verdient, ja. Da haben auch langfristig angelegte, variable Bestandteile der Vergütung eine Rolle gespielt. Übrigens habe ich bei Michelin zweimal explizit gebeten, meine Bezüge zu kürzen! Für mich war das in bestimmten Situationen ein Bedürfnis, um meinen Mitarbeitern in die Augen sehen zu können. **Sie sind im katholischen Glauben verankert. Wie leitet Sie das?** Ich könnte jetzt Papst Leo XIII. zitieren, der schon Ende des 19. Jahrhunderts zu nachhaltigem Wirtschaften aufrief. Aber ich will meine Position nicht religiös begründen, sondern mit gesundem Menschenverstand. Und zu dem gehört, dass der Zweck eines Unternehmens nicht allein Technologie, Kunden und Gewinn sind. Das Wohlergehen der Beschäftigten gehört genauso dazu. Ich will, dass meine Mitarbeiter jeden Morgen gern zur Arbeit gehen, weil sie sich gut behandelt fühlen.

Sie klingen erfreulich philanthropisch. Menschlichkeit entscheidet über die Zukunft des Kapitalismus. Große Teile der Bevölkerung haben das Gefühl, abgehängt zu sein. Dafür wird der Kapitalismus verantwortlich gemacht. Wenn Kapitalbesitzer und der Rest der Bevölkerung nicht mehr im selben Boot sitzen, nährt das Angst, Misstrauen und Populismus. Das wirkt auch negativ auf die Unternehmen zurück. Die Firmenziele, die *raison d'être*, umfassen auch soziale und ökologische Rücksichtnahme. Der hergebrachte Aktionärskapitalismus entspricht also nicht dem gesunden Menschenverstand? Nicht mehr. Henry Ford sagte in den Dreißigern: Unternehmen müssen nach Profit streben, weil sie sonst nicht überleben. Wenn sie aber ausschließlich nach Profit streben, verlieren sie ebenfalls ihre Daseinsberechtigung. Erst später entstand die unheilvolle Verengung auf Gewinnmaximierung. Darin sind wir noch immer gefangen. Diesem angelsächsisch geprägten Kapitalismus steht inzwischen der asiati-

sche Staatskapitalismus gegenüber. Europa ist in dieser Konfrontation eine Art Spielfeld in der Mitte. Aus dieser Rolle müssen wir Europäer raus, um eine eigene Wirtschaftskultur zu schaffen, die unsere Länder zusammenschweißt. Es geht um einen durch verantwortliches Handeln geprägten, nachhaltigen Kapitalismus.

Sie sind bei Renault auch mit sozialen Herausforderungen konfrontiert: Die Digitalisierung, E-Autos und der Abschwung am Markt machen Mitarbeiter überflüssig. Was ist Ihr Plan dagegen?

Mit Weitblick zu handeln. Wir werden unsere Mitarbeiter auf all diese Umbrüche vorbereiten und massiv in Weiterbildung für neue Berufsbilder investieren. Die neuen Technologien werden Jobs kosten. Manche Menschen werden ohne Weiterbildung nicht mehr beschäftigungsfähig sein. Meine Verantwortung ist, sicherzustellen, dass die Mitarbeiter von Renault und der Allianz mit Nissan eine Zukunft haben.

Es laufen Ermittlungen, weil Dieselaautos von Renault hoch auffällig waren, Ihr

Konzern könnte getäuscht haben. Wie ist das mit Ihrer Ethik vereinbar?
Der Dieselskandal fällt vor meine Zeit im Unternehmen. Renault hat aber alle geltenden Regeln eingehalten.

Im Oktober haben Sie den Vorstandschef und einstigen Ghosn-Vertrauten Thierry Bolloré gefeuert. Wann kommt Ersatz?
Wir benötigen einen neuen Spirit und dafür auch einen neuen operativen Chef. Ich will nichts überstürzen, um einen Fehlgriff auszuschließen. Wir brauchen nicht nur eine Kennerin oder einen Kenner der Autoindustrie, sondern jemanden, der meine Vorstellungen von Management und Nachhaltigkeit teilt.

Die Mitarbeiter wird es verunsichern, wenn die Hängepartie andauert.
Wir haben eine Reihe hervorragender Kandidaten. In Kürze treffen wir eine engere Auswahl. Wenn wir bis Jahresende eine Person ausgewählt haben, umso besser. Wenn nicht, ist es auch nicht schlimm, sondern ein Zeichen von Umsicht.

Angesichts der Mäßigung, die Sie vorleben: Erhält der künftige Lenker die branchenüblichen Millionenbezüge?

Wir werden ein konkurrenzfähiges Angebot machen. Die Zeiten sind aber vorbei, in denen der Renault-Chef sieben Millionen Euro verdient hat.

Behalten Sie doch Interimschefin und Finanzvorständin Clotilde Delbos. Wäre es nicht toll, wenn Renault neben General Motors der zweite Autokonzern wäre, der von einer Frau gesteuert wird?

Das Geschlecht ist für mich nicht das Thema. Klar ist: Das Unternehmen läuft gut unter Clotilde Delbos' Leitung. Ich finde sie wunderbar. Sie kniet sich voll rein.

Nissan stört, dass Renault mit 43 Prozent so einen großen Anteil am Konzern hält – Nissan aber nur 15 Prozent an Renault. Wären Sie bereit, Ihren Anteil zu senken?

Für mich hat diese Frage keine Priorität. Die Dinge sind nicht für alle Ewigkeit festgeschrieben. Eine Anteilssenkung muss allerdings Sinn ergeben. Sollte sich an der Kapitalverflechtung eines Tages etwas ändern, müsste es gute Gründe dafür geben. **Renault pflegt auch eine Kooperation mit Daimler, etwa bei den Modellen Twingo und Smart. Aber der Partnerschaft fehlt der Pep, scheint uns.**
Das stimmt nicht. Ich verstehe mich gut mit Daimler-Chef Ola Källenius – und ich habe nicht die Absicht, diese wertvolle Kooperation einschlafen zu lassen.

Ihre Branche erlebt einen tief greifenden Wandel. Der Besitz eines Autos verliert an Bedeutung, in 15 Jahren werden Robotaxis in den Städten unterwegs sein. Wo sind da die Wachstumsperspektiven? Experten sagen, der globale Automarkt habe den Zenit überschritten.

Da wäre ich nicht so sicher. Das Bedürfnis an Mobilität nimmt im Weltmaßstab weiter zu. Es stimmt allerdings, dass wir durch technologische Innovation vor einem Paradigmenwechsel stehen. Für uns als Massenhersteller ist die Herausforderung noch größer als für Premiummarken, denn auch von uns erwarten die Kunden das voll vernetzte Auto. Aber zum viel günstigeren Preis. Die Autokonzerne werden künftig als Teil eines Systems funktionieren, in dem sie mit Internetgiganten, Telekommunikations- und Versicherungsunternehmen zusammenarbeiten. Für die Hersteller ist entscheidend, den Mittelpunkt so eines Verbundes zu bilden.

Im Geschäft mit E-Autos war Renault-Nissan der Pionier. Jetzt steigt Ihr Rivale Volkswagen groß ein und investiert massiv. Wie werden Sie den Angriff kontern?
Da habe ich keine Angst. Der neue Renault Zoé ist am Markt sehr wettbewerbsfähig. Das Auto hat 400 Kilometer Reichweite. Wir arbeiten außerdem an Nutzfahrzeugen mit Wasserstoffantrieb. Niemand weiß heute, welche saubere Technologie sich letztlich durchsetzt.

Jean-Dominique Senard, 66, ist Verwaltungsratsvorsitzender von Renault. Zuvor war er unter anderem beim Ölkonzern Total und dem Reifenhersteller Michelin. Dort war er der erste Chef, der nicht aus der Gründerfamilie Michelin stammte.

PERSONALIEN

Falsch gerechnet

Thad Balkman, 48, bestätigt unfreiwillig den alten Juristenspruch „Jude non calculat“; zu deutsch: Der Richter rechnet nicht. Richter Balkman hatte im August eine bahnbrechende Strafe gegen den Pharmakonzern Johnson & Johnson verhängt. Wegen dessen Verwicklung in die Epidemie durch opioidhaltige Schmerzmittel, durch die in den USA seit Mitte der Neunzigerjahre hunderttausende Menschen gestorben sind. Johnson & Johnson sollte 572 Millionen Dollar zahlen, so damals Balkman (Foto: AP). Nun reduziert er die Summe auf 465 Millionen, berichtet die *New York Times*. Der Grund: Der Richter rechnete sehr wohl, aber falsch. Er setzte die Trainingskosten für Geburtskliniken in Oklahoma, die mit Kleinkindern umgehen müssen, die von der Epidemie betroffen sind, auf 107683000 Dollar an. Es sind tatsächlich aber nur 107683 Dollar. Drei Nullen weniger – mit riesiger Wirkung.

Während des Prozesses hatte Balkman gestöhnt: „Das ist das letzte Mal, das ich einen Taschenrechner benutze“. Vielleicht sollte das künftig jemand anderes für ihn übernehmen. **AHA**



Falsch geregelt

Shoshana Zuboff, 68, fordert eine stärkere Regulierung der Digitalkonzerne. „Unternehmen wie Amazon, Facebook, Google und andere haben tatsächlich das Schicksal unserer Gesellschaft in ihren Händen“, sagte die Ex-Harvard-Professorin der *Welt am Sonntag*. Zuboff hat Lob für Europa parat: „Ich denke, dass man in Deutschland und in Europa im Allgemeinen ganz anders sensibilisiert ist als in den Vereinigten Staaten“. Zwar änderten sich die Dinge in ihrer Heimat gerade. „Aber in Europa gibt es eine viel größere Sensibilität dafür, dass Demokratie etwas ist, wofür wir kämpfen müssen. Europa begreift, dass Demokratie schnell durch neue Machtquellen untergraben werden kann, die wir

so nicht im Blick hatten“. Zuboff (Foto: AFP) veröffentlichte 2018 das Buch „Das Zeitalter des Überwachungs-kapitalismus“, in dem sie die Digitalkonzerne scharf kritisiert. **AHA**



Falsch gespart

Dieter Kempf, 66, schlägt neue Töne an. Der Chef des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) warnt die Deutschen davor, sich die Taschen zuzuhalten. Im EU-Haushalt müsse mehr Geld in Zukunftsaufgaben wie Wirtschafts-, Forschungs- und Bildungspolitik fließen. Kempf (Foto: DPA) plädiert auch für zusätzliche Mittel – auch vom größten Nettozahler Deutschland: „Man kann nicht mehr Europa fordern und Europa stärken wollen – und dann die Taschen zuzuhalten“. Am Montag will Kempf dem Vernehmen nach einen ungewöhnlichen Auftritt hinlegen: Gemeinsam mit Reiner Hoffmann, dem Chef des Deutschen Gewerkschaftsbunds, will er demnach

mehr staatliche Investitionen in Deutschland fordern – und dabei den ausgeglichenen Etat infrage stellen. Also die Schwarze Null, an der die Regierung unangenehm gestrichelt festhält. **AHA**



FORUM

Durchbruch oder teurer Fehlschlag?

Die Klimapolitik der Bundesregierung belastet die Bürger stärker als geplant. *Von Friedrich Breyer und Klaus Schmidt*

sie das Ziel einer einheitlichen Bepreisung nicht durch so viele weitere Aktionen verwässern und verteuern.

Wie man einen einheitlichen Preis für alle CO₂-Emissionen erreicht, darüber waren sich die Koalitionspartner uneinig: Die SPD favorisierte eine Preissteuerung durch eine CO₂-Steuer mit jährlich steigenden Steuersätzen. Hier wird der CO₂-Ausstoß durch die Steuer verteuert, es bleibt aber unsicher, wie stark er tatsächlich verringert wird. Die CDU/CSU tendierte zu einer Mengensteuerung mit einem Zertifikatehandel analog zu dem EU-weiten Zertifikatensystem, das bereits die Stromerzeugung und einige weitere energieintensive Wirtschaftszweige erfasst. Hierbei legt die Regierung die Menge an CO₂-Emissionen fest, die in den betroffenen Bereichen, vor allem Verkehr und Gebäudeheizung, ausgestoßen werden darf, und gibt genau diese Menge an Zertifikaten aus. Wenn die Menge gemäß den Klimazielen Jahr für Jahr sinkt, werden diese Ziele mit Sicherheit erreicht. Allerdings ist es hier schwer vorherzusagen, welcher CO₂-Preis sich auf dem Markt einstellen wird. Natürlich ist auch dieses System für den Verbraucher

nicht kostenlos, denn die Zertifikatepflicht verteuert Heizöl, Benzin und andere fossile Brennstoffe. Wenn die bestehenden expliziten und impliziten CO₂-Abgaben (Ökosteuer, EEG-Umlage, etc.) abgeschafft und durch eine einheitliche CO₂-Steuer oder einen Zertifikatemarkt ersetzt würden, dann wäre der Preis für eine Tonne CO₂ überall der gleiche, sodass die CO₂-Einsparungen dort erzielt würden, wo sie zu den geringsten Kosten möglich sind.

Es handelt sich offensichtlich um einen Etikettenschwindel

Im Eckpunktepapier ist zwar von CO₂-Zertifikaten die Rede, aber dabei handelt es sich offensichtlich um einen Etikettenschwindel. Bis zum Jahr 2025 sollen diese Zertifikate zu festen Preisen ausgegeben werden, sodass gerade nicht die Menge, sondern der Preis festgelegt wird wie bei einer CO₂-Steuer.

In der öffentlichen Diskussion wird oft übersehen, dass der neue CO₂-Preis die unterschiedlich hohen bereits bestehen-

den Abgaben auf CO₂-Emissionen nicht ersetzt, sondern einfach aufgeschlagen wird. Das führt dazu, dass der CO₂-Preis für verschiedene Formen der Energieerzeugung unterschiedlich hoch ist. Insbesondere ist die Belastung von Heizöl und Erdgas sehr niedrig, während die Belastung des zunehmend regenerativ erzeugten Stroms durch EEG-Umlage und Stromsteuer fast zehnmal so hoch ist. Das erschwert den Umstieg auf Wärmepumpen und Elektromobilität. Zwar sollen die Stromabgaben bis 2023 um 0,625 Cent pro Kilowattstunde reduziert werden, aber das ist zu wenig, um eine Lenkungswirkung zu entfalten.

Während also der Grundsatz der einheitlichen Bepreisung des CO₂-Ausstoßes nur halbherzig umgesetzt wird, werden viele der zusätzlich geplanten oder schon beschlossenen Maßnahmen die Kosten des Klimaschutzes deutlich erhöhen. Drei Beispiele:

1. Die Kfz-Steuer soll sich nach den CO₂-Emissionen des Fahrzeugs richten. Die Kfz-Steuer ist aber unabhängig davon, wie viele Kilometer das Fahrzeug im Jahr zurücklegt. Dem Klima wäre mehr gedient, wenn sie abgeschafft und gleichzeitig die Mine-

ralölsteuer erhöht würde, weil damit der Anreiz verbunden wäre, weniger Kilometer zu fahren und beim Neuwagenkauf auf den Spritverbrauch zu achten.

2. Für die energetische Sanierung von Gebäuden und den Kauf von Elektroautos soll es hohe Zuschüsse geben. Diese Zuschüsse entlasten Hausbesitzer und Autokäufer, führen aber in einem System mit vorgegebener Menge von CO₂-Zertifikaten, wenn dieses System denn von 2026 an kommt, zu keiner zusätzlichen Verringerung der CO₂-Emissionen. Diese werden allein von der Menge der ausgegebenen Zertifikate bestimmt.

3. Flugtickets werden von April 2020 an mit einer zusätzlichen Abgabe belastet. Soweit es sich dabei um Flüge innerhalb des EU-Gebiets handelt, ist damit jedoch keine Klimawirkung verbunden, weil diese Flüge im EU-weiten Emissionshandelssystem erfasst sind.

Schließlich werden für jeden Sektor (Verkehr, Gebäude, Landwirtschaft etc.) eigene CO₂-Einsparziele formuliert. Dies widerspricht aber dem fundamentalen Grundsatz, Einsparungen dort vorzunehmen, wo sie am kostengünstigsten erzielbar sind.

Die geplanten Maßnahmen sind nicht nur ineffizient, sie führen auch zu fragwürdigen Verteilungswirkungen. Von den genannten Subventionen profitieren Hausbesitzer mit hohem Grenzsteuersatz und Autofahrer, die sich einen Neuwagen leisten können; die kleinen Leute gehen leer aus. Wenn die Regierung einen höheren CO₂-Preis wagen und die Einnahmen daraus als

Pauschalzahlung an alle Bürger zurückgeben würde, wäre das nicht nur effektiver und kostengünstiger, es würde auch die Geringverdiener netto entlasten und damit die Akzeptanz des Klimaschutzes in der Bevölkerung erhöhen.

Zwar befinden sich unter den Einzelmaßnahmen auch einige wenige, die aus ökonomischer Sicht zu begrüßen sind, wie etwa die Förderung von Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet der CO₂-sparenden Techniken. Insgesamt muss man aber konstatieren, dass die Regierung mit diesen Vorschlägen das Ziel, Klimapolitik mit möglichst geringen Kosten für die Bevölkerung zu betreiben, weit verfehlt hat.



Friedrich Breyer (li.) lehrt Volkswirtschaft an der Universität Konstanz. Klaus Schmidt lehrt Volkswirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Beide sind Mitglieder des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundeswirtschaftsministerium und haben maßgeblich an dem Gutachten „Energiepreise und effiziente Klimapolitik“ mitgewirkt. **FOTOS: MI**