

MENSCHEN UND WIRTSCHAFT

Der Fischer von Langpreising

Die Garnele „White Tiger“ hat es Fabian Riedel angetan. Mit Crusta Nova hat er eine geschlossene Aquafarm entwickelt, in der Millionen Gambas mit bayerischer Note gezüchtet werden; nachhaltig, artgerecht, ohne Antibiotika und Chemikalien.

F lugs hat Fabian Riedel 70 000 Flugblätter mit Gutscheinen drucken und in den Stadtkästen der Haushalte werfen lassen. Die Flyer-Aktion sollte helfen. Crusta Nova gar nicht erst ins Trudeln kommen zu lassen, weil die Stammkunden – Restaurants und Hotels – seine „Bayerische Garnele“ nicht mehr abnehmen konnten. Die Aktion kam an, sagt der Gründer und Geschäftsführer des vor vier Jahren gestarteten Züchters der beliebten Krustentiere.

Die Aktion hat nicht nur Geschäft gebracht, sondern sein Unternehmen einer breiteren Masse bekannt gemacht. Dabei ist Crusta Nova in der Szene der Sternköche von Jan Hartwig über Alexander Herrmann bis hin zu Anton Schmaus in gehobenen Restaurants und Hotels längst bekannt, aber auch präsent in Fischläden und Fischtheken sowie im Lebensmittel-einzelhandel von Edeka über Rewe bis Globus.

Restaurants, Hotellerie und Catering-Anbieter, die die wichtigsten Abnehmer sind, haben immer noch zu; mit Abstand folgen der Lebensmittelhandel und der Online-Vertrieb als Vertriebskanal. Die Sorgen um eine zu starke Abhängigkeit im Shutdown muss sich der 37 Jahre alte Riedel, der sich auf seiner Visitenkarte zuerst mit „Rechtsanwalt“, dann mit „Gründer“ und „Gesellschafter“ ausweist, nicht machen. „Existenzängste haben wir nicht“, sagt er. Den Juristen lässt Riedel nur noch selten raus. Anfangs half ihm die Anwaltskanzlei noch bei der Finanzierung des Aufbaus, der sich zwischen 2012 und 2016 vier Jahre hingezogen hat.

Die Corona-Krise ist der Beweis für eine gefestigte Existenz. „Wir sind inzwischen etabliert, sowohl im Markt als auch in unseren Prozessen“, sagt er. „Das sieht



Fabian Riedel

Foto Jan Roeder

man besonders in diesen schwierigen Tagen.“ Crusta Nova habe es geschafft, die Einnahmenverluste durch den gestiegenen Absatz im Einzelhandel sowie Online fast zu kompensieren. „Wir haben schnell und flexibel gehandelt.“ Und die Chance genutzt: Die in Wohnungen ver-

Die Gründer

bannten Menschen haben das Kochen als Zeitvertreib genutzt. Da bieten sich Gambas an, weil sie gesund, lecker und einfach zuzubereiten sind.

Riedel fühlt sich in seinem Geschäftsmodell bestätigt. „Das Unternehmen ist zwar noch klein, aber wir haben schon viel erreicht und sind die Ersten in Europa in der Garnelenzucht“, zieht er eine Zwischenbilanz; wohlwissend, dass noch viel zu tun ist. Das Unternehmen wachse,

aber eben auf einem niedrigen Niveau. Gerade einen mittleren einstelligen Millionenumsatz erzielt er mit seinen zwölf Mitarbeitern.

Er nennt Crusta Nova ein „Agricultural Tech-Unternehmen“, das Gambas, aber auch Fische jeder Art, „landbasiert“ züchten kann. Der „erste deutsche Markengarnele“ hat er den – nicht geschützten – Namen „Bayerische Garnele“ gegeben, statt von der weltweit populären Sorte „White Tiger“ zu sprechen. Das Geschäftsmodell ist die artgerechte, nachhaltige Züchtung im abgeschlossenen, geschützten Biotop. Rund 1,5 Millionen Gambas, mehr als 30 Tonnen, verkauft Crusta Nova im Jahr; eine kleine Menge verglichen mit dem riesigen deutschen Markt. In der abgeschlossenen Halle von Crusta Nova in Langenpreising unweit vom Münchner Flughafen ist die Temperatur stetig auf 29 Grad hochgehalten. Schwülwarm ist es.

In acht Becken – jeweils 5 mal 35 Meter groß – auf zwei Etagen werden vorne Baby-Garnelen eingesetzt, nach fünf bis sechs Monaten mit 15 Zentimeter Länge abgefischt, per Gleichstrom als das „schonendste Verfahren“ (Riedel) getötet und fangfrisch ausgeliefert. Lüftungs- und Filteranlagen wurden eigens entwickelt. Bio-Fütterung, Zusammensetzung von Frischwasser und Salzwasser, Sauerstoffgehalt, pH-Wert als Säuregrad, Temperatur, mechanische und biologische Aufbereitung des zu 98 Prozent in den Kreislauf zurückgeführten Wassers sorgen für ideale Zuchtbedingungen. Das alles wird über eine Software gesteuert, notfalls per App von zu Hause. „RAS“ (Recirculating Aquaculture System) nennt Riedel die Technologie, den Nukleus von Crusta Nova.

Schöne neue Welt der Shrimps: Antibiotika, Hormone und Chemikalien sind tabu. Die kommen in verschärfter Form

in den Freiluft-Zuchtanlagen in Asien und Südamerika zum Einsatz. Eine offene Zucht ist Umwelteinflüssen ausgesetzt, durch Bakterien von Menschen und Tieren oder Abwässer aus Flüssen bedroht. Meist sind offene Kulturen in Mangrovenwäldern angesiedelt, um den Austausch von Meer- und Sumpfwasser zu nutzen. Die Massenzucht zwingt zum Einsatz von Chemikalien.

Vor acht Jahren hat Fabian Riedel ein Faible für die White Tiger entwickelt. Angefangen aber hat es mit Flusskrebse, die sein Schulfreund Maximilian Assmann als Lebensmitteltechnologie zu Forschungszwecken in seiner Wohnung züchtete. Assmann fand die spannend, Riedel nicht. Garnelen, das wäre was. „Die liebt jeder. Geld verdienen könne man damit obendrein. Er überzeugte seinen Kumpel. Riedel und Assmann entwickelten die Technologie für das geschlossene Aquafarming und gründeten Crusta Nova. Es sollte vier Jahre bis zur Marktreife brauchen. Ein Netzwerk von Experten und Unternehmen half, die sich mit Fischzucht, mit Wasserreinigung, Belüftung oder mit Kühlbau auskannten. Mit der Blaupause überzeugten sie 2014 Michael Ponnath, ein großer bayerischer Fleischverarbeiter. Er stieg als Investor ein. Es dürfte für Riedel ein schwerer Schlag gewesen sein, als sein enger Freund und Kompagnon aus gesundheitlichen Gründen 2016 ausgerechnet mit dem Start von Crusta Nova ausscheiden musste. Neben der menschlichen Betroffenheit musste er von da an die Arbeit seines Kumpels zusätzlich fortsetzen.

Nach vier Jahren Realbetrieb beginnt eine neue Phase, eine der Expansion: „Der Investorenprozess hat gerade begonnen“, kündigt Riedel an. „Ich suche strategische Partner, seien es klassische Risikokapitalgeber, Family Offices oder aus der Industrie.“ Das soll helfen, Crusta Nova neben der Garnelenzucht als „Marketing- und Vertriebsplattform für Seafood-Marken“ in Deutschland und Österreich zu etablieren. Auf der gibt es schon exklusive Produkte aus der Welt unter Wasser; von Lieferanten, die ebenso unter hohen Standards züchten. In Marke und Bekanntheit, in Ausbau des Onlineshops, in Kühllager und Warenwirtschaftssysteme soll investiert werden. „Die eindeutige Spezialisierung auf lokale Produktion und Nachhaltigkeit ist unsere Stärke“, sagt er. „Das unterscheidet uns von den klassischen Volumenanbietern.“ N25 Kaviar, Ora King Lachs, norwegische Königskrabbe, europäischer Hummer, amputierte Sardelle und Tintenfisch oder Tristart Languste gehören schon zum Angebot; selbst edler Wein, Champagner und Olivenöl. Aber Thunfisch, Austern, Jakobsmuscheln oder Fische, die in Deutschland noch wenig bekannt und en vogue sind, fehlen noch. RÜDIGER KÖHN

Janina Kugel heuert bei BCG an

Die langjährige Siemens-Personalchefin Janina Kugel arbeitet künftig für die Boston Consulting Group. Die 50 Jahre alte Managerin sei schon seit kurzem als „Senior Advisor“ für BCG in München tätig, bestätigt die Unternehmensberatung. Die gebürtige Stuttgarterin arbeitete 18 Jahre lang für Siemens, die letzten fünf Jahre war sie im Vorstand für das Ressort Personalwesen zuständig. Sie war eines der bekanntesten Gesichter des Münchener Technologiekonzerns. Im vergangenen Jahr hieß es überraschend, Kugel werde Siemens vorzeitig im Januar verlassen – offiziell im „gegenseitigen Einvernehmen“, doch offenbar gab es hinter den Kulissen Dissonanzen im Siemens-Spitzenmanagement. Zwar wurde ihr bescheinigt, viel für das positive Ansehen von Siemens als Arbeitgeber getan zu haben, doch ihr Verhältnis zu Siemens-Chef Joe Kaeser galt als angespannt.



Janina Kugel

Bei BCG wird ihrer Expertise große Bedeutung beigemessen. „Janina Kugel ist eine der einflussreichsten Frauen der deutschen Wirtschaft und eine ausgewiesene Expertin für Personalthemen“, freut sich BCG-Deutschland-Chef Matthias Tauber über den Neuzugang.

Für Janina Kugel ist die neue Arbeit als Unternehmensberaterin auch eine Rückkehr zu ihren beruflichen Wurzeln. Ihre Karriere hatte sie nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Uni Mainz 1997 als Beraterin beim amerikanischen Beratungsunternehmen Andersen Consulting – aus dem einige Jahre später Accenture wurde – begonnen, mit Stationen in Schweden, Italien, der Schweiz, Amerika und Deutschland. Im Jahr 2001 wechselte sie schließlich zu Siemens.

Neben ihrer Arbeit für BCG wird Janina Kugel noch weiteren Tätigkeiten nachgehen. So gehört sie seit Januar auch einem neuen Beratergremium der Bundesregierung an – dem von Arbeitsminister Hubertus Heil initiierten „Rat der Arbeitswelt“. Das Gremium soll von Frühjahr 2021 an einen jährlichen Bericht mit Empfehlungen zur deutschen Arbeitsmarktpolitik vorlegen. tine.

Tech-Konzerne in Heimarbeit

lid. NEW YORK. Die meisten Mitarbeiter der amerikanischen Technologiekonzerne Facebook und Google werden wohl bis Ende dieses Jahres von zu Hause aus arbeiten. Dies wurde ihnen in den vergangenen Tagen mitgeteilt. Der Fernsehsender CNBC zitierte aus einer Nachricht des Google-Vorstandschefs Sundar Pichai an seine Mitarbeiter, wonach die Rückkehr der Belegschaft „langsam, überlegt und stufenweise“ erfolgen werde. Die Büros würden frühestens im Juni geöffnet, und vorerst sollten nur 10 bis 15 Prozent der Mitarbeiter gleichzeitig vor Ort sein. Pichai sagte, virtuelle Besprechungen funktionierten gut, auch wenn er es vermisse, viele Menschen am gleichen Ort zu haben. Bis dies wieder möglich sei, werde womöglich noch einige Zeit vergehen.

Die Mehrheit der Mitarbeiter, die derzeit im Homeoffice arbeiten könnten, würden dies möglicherweise noch bis zum Jahresende tun. Auf der Welt seien derzeit 5 Prozent aller Mitarbeiter in Büros, wobei es im asiatisch-pazifischen Raum schon 30 Prozent seien, sagte Pichai und kündigte zudem an, dass die Belegschaft am 22. Mai einen freien Tag bekommen solle. „Ich weiß, viele von uns haben jetzt wochenlang nonstop gearbeitet und erleben womöglich eine Art ‚Burn-out‘.“

Facebook will Medienberichten zufolge am 6. Juli die meisten Büros wieder öffnen. Doch auch hier wird die Rückkehr der Mitarbeiter wohl ein langsamer Prozess werden. Vorstandschef Mark Zuckerberg sagte zu seiner Belegschaft, den meisten Beschäftigten solle es erlaubt werden, bis zum Jahresende vom Homeoffice aus zu arbeiten. Welche Mitarbeiter von Juli an zurückkehren sollen, müsse noch festgelegt werden. Zuckerberg hat unlängst auch angekündigt, Facebook werde alle größeren Veranstaltungen mit mehr als 50 Personen bis Juni 2021 streichen. Einige von ihnen würden als virtuelle Treffen abgehalten. Auch das soziale Netzwerk versucht, seinen Mitarbeitern etwas Gutes in der Krise zu tun, und hat einen Sonderbonus von 1000 Dollar versprochen.

Dreifacher Umbruch in Autobranche

Fachleute rechnen mit Zusammenschlüssen und Insolvenzen als Folge von Corona

sмо. FRANKFURT. Die Corona-Krise beschleunigt nach Einschätzung von Fusions- und Sanierungsfachleuten in der Autoindustrie Fusionen, losere Zusammenschlüsse und wirtschaftliche Zusammenbrüche. Hersteller forcieren Kooperationen, viele Zulieferer werden zu Sanierungsfällen, und Händler verschwinden vom Markt – dies prognostizieren Matthias Horbach und Holger Hofmeister, Partner der Kanzlei Skadden, in einer Analyse für die F.A.Z.

Die Bewertungen börsennotierter Unternehmen sind branchenübergreifend tendenziell stark gefallen, vor allem auch im Autosektor. Das könnte Unternehmen und Investoren mit hohem Bargeldbeständen zu Übernahmeofferten einladen oder zumindest zu Beteiligungen, argumentieren Stefan Ohl und Michael Wabnitz, beide Geschäftsführer (Managing Director) des Sanierungsspezialisten Alix.

Hersteller und Zulieferer melden starke Umsatzrückgänge. „Es ist zu erwarten, dass sich der Trend zur Zusammenarbeit zwischen einzelnen Herstellern – aber auch zwischen Herstellern und Zulieferern – fortsetzt“, schreiben Horbach und Hofmeister, die in der Kanzlei Skadden auf Fusionen und Übernahmen (Mergers & Acquisitions, M&A) spezialisiert sind. Motiv sei es, die Liquidität zu schonen sowie Risiken und begrenzte Ressourcen auf möglichst viele Projekte zu verteilen.

Ein Beispiel ist die kürzlich verkündete Zusammenarbeit zwischen Daimler und Volvo mit Blick auf Brennstoffantriebe für Lastwagen (F.A.Z. vom 22. April). Dazu soll bis zum Jahresende ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet werden, das beiden Partnern jeweils zur Hälfte gehören soll. Ziel ist es, Systeme zur Energieerzeugung aus Wasserstoff für schwere Lastwagen serienreif zu entwickeln, zu produzieren und zu vermarkten. Volvo zahlt nach Angaben von Ende April für seine Hälfte an dem Gemeinschaftsunternehmen 600 Millionen Euro an Daimler.

Die Alix-Fachleute verweisen im Fall Daimler auf Berichte im Markt, das Stutt-

garter Unternehmen fürchte, dass der chinesische Aktionär Geely seinen Einfluss vergrößern wolle. Geely hält 10 Prozent an Daimler und 50 Prozent an Smart als Teil des Mercedes-Portfolios.

Unter den Zulieferern haben es kleine und mittlere Unternehmen, oft familiengeführt, besonders schwer. Es sei anzunehmen, „dass in diesem Bereich eine Reihe von Restrukturierungsfällen entsteht oder bereits besteht“, urteilen Horbach und Hofmeister. Abzuwarten bleibe, wie viele echte Insolvenzfälle daraus erwachsen – mehrere Unternehmen haben Schutzschirmverfahren beantragt und werden in Eigenverwaltung saniert. Wegen der Corona-Krise ist für einige Monate unter bestimmten Umständen die Pflicht der Geschäftsleitung ausgesetzt, einen Insolvenzantrag zu stellen.

Für die Zulieferer ist die Besonderheit, dass Hersteller oft über den zukünftigen Inhaber mitentscheiden. Weil die Übernahme von Zulieferern schon vor der Krise unter anderem aus kartellrechtlichen Gründen nicht möglich war und durch die Krise bisher keine gesetzlichen Erleichterungen geschaffen wurden, erwarten die Fachleute zwei Effekte: „Es wird daher wohl bei vorübergehender finanzieller Unterstützung der Zulieferer durch die Hersteller bleiben und eine verstärkte Konsolidierung der Branche geben.“ Ähnlich argumentieren Ohl und Wabnitz von Alix. Der Produktionsrückgang „könnte Hersteller zwingen, Zulieferer zu unterstützen, um die Stabilität in dem gesamten Industriesystem zu stützen – entweder durch Überbrückungsgelder oder M&A“.

Autohändler sind nicht viel besser dran – glaubt man den Fachleuten. Ralf Moldenhauer, Partner der Unternehmensberatung Boston Consulting, rechnet hier wie auch in anderen Branchen damit, dass Händler ihre Daseinsberechtigung beweisen müssen, weil Kunden sich daran gewöhnen, über das Internet zu kaufen, und diese Gewohnheit wohl nicht mehr aufgeben werden. Bei Autohändlern etwa werde dies ein großes Thema werden. Nach Aussage Horbachs und Hofmeisters von Skadden setzt die Corona-Pandemie Händler einer Marktberingung aus, die einen ohnehin bestehenden Abwärtstrend beschleunigt. Auf Kundenseite seien sinkende Absätze zu verzeichnen. Gleichzeitig versuchten die Hersteller, den Direktvertrieb vor allem über das Internet zu forcieren.



Autobau mit Mundschutz: Ein Mitarbeiter von Daimler bei der Produktion der S-Klasse

Foto dpa

Musk droht Kalifornien

lid. NEW YORK. Elon Musk hat seinen Streit mit dem kalifornischen Landkreis, in dem der von ihm geführte Elektroautohersteller Tesla ein Werk betreibt, eskalieren lassen – und sogar mit einem Wegzug seines Unternehmens aus dem Bundesstaat gedroht. Auf Twitter schrieb er, Tesla werde seine Hauptverwaltung „unverzüglich“ nach Texas oder Nevada verlegen. Gleichzeitig stellte er die Zukunft der Produktionsstätte in Fremont in Frage, das einzige wesentliche Werk in Amerika, in dem Tesla Autos baut und in dem 10 000 Mitarbeiter beschäftigt sind. Falls Tesla hier künftig überhaupt noch fertige, hänge dies davon ab, wie das Unternehmen behandelt werde, schrieb Musk. „Tesla ist der letzte verbleibende Autohersteller in Kalifornien“, fügte er drohend hinzu. Das Unternehmen hat außerdem am Samstag eine Klage gegen den Landkreis Alameda eingereicht, in dem das Werk steht.

Musk hat seinem Unmut über Restriktionen im öffentlichen Leben wegen der Corona-Krise und speziell darüber, dass die Produktionsstätte in Fremont geschlossen bleiben muss, zuletzt verstärkt Luft gemacht. Bei der Vorlage von Quartalszahlen vor gut einer Woche nannte er die Ausgangsbeschränkungen „faschistisch“. Musk hat zudem die Bedrohung durch das Coronavirus wiederholt kleingeredet. Anfang März twitterte er: „Die Coronavirus-Panik ist bescheuert.“ Wenige Wochen später sagte er vorher, bis Ende April werde es in Amerika fast keine neuen Infektionsfälle mehr geben.

Tesla hat die Produktion in Fremont im März erst fünf Tage nach der Anordnung des Landkreises gestoppt. Die jüngste Eskalation hat damit zu tun, dass der kalifornische Gouverneur Gavin Newsom in seinem Bundesstaat eine schrittweise Lockerung der Restriktionen vom Freitag an erlaubte, wobei er darauf hinwies, dass dies je nach Landkreis unterschiedlich ausfallen werde. Tesla wollte daraufhin am Freitag in Fremont den Betrieb wieder aufnehmen. Der Alameda-Landkreis hat dies aber vorerst untersagt.