„Habe nichts gegen Investorengeld“

Werder Bremen holt sich über eine Anleihe weitere Millionen. Geschäftsführer Klaus Filbry über Corona, die Krise und das große Geld im Fußball.

Von Gustav Theile, Frankfurt

Klaus Filbry Foto Nordphoto

Die Corona-Krise bringt viele Fußballvereine in Liquiditätsengpässe und zwingt sie zu neuen Finanzierungslösungen. Nach einem durch eine Landesbürgschaft abgesicherten Kredit in Höhe von 20 Millionen Euro setzt Werder Bremen nun auf das Instrument einer Mittelstandsanleihe, sagt Geschäftsführer Klaus Filbry im Gespräch mit der F.A.Z. „Wir müssen für die Bundesliga-Lizenz die Liquidität bis zum 30. Juni 2022 sichern. Liquidität ist King.“ Die Kreditlinien durch die Bürgschaft habe man ausgereizt. Das Corona-Minus betrage bis zu 40 Millionen Euro. Durch die Anleihe wolle er sich „Beinfreiheit sichern“. Sollte die wirtschaftliche Erholung schneller gehen als erwartet, könnten die Mittel für die Jugendarbeit oder datenbasiertes Scouting genutzt werden, sagt Filbry.

In einer ersten Phase hat der Verein demnach gemeinsam mit dem Bankhaus Lampe die Anleihe unter institutionellen Anlegern sowie Freunden und Sponsoren des Vereins plaziert; Mindestanlagebetrag waren 100 000 Euro. „Dabei ist ein zweistelliger Millionenbetrag zusammengekommen“, sagt Filbry. Der Kupon, also die Verzinsung der Anleihe, betrage 6 Prozent und mehr. „Das wird auch die Größenordnung für die öffentliche Plazierung sein.“ Das sei die zweite Phase, die nun folge. Die Anleihe ist börsennotiert und richtet sich an alle Depot-Besitzer. Sorge, künftig von Investoren abhängig zu sein, hat Filbry dabei nicht. „Die Anleihe ist breit gestreut.“ Kein Investor habe allein eine riesige Summe gezeichnet. Dem Vernehmen nach handelt es sich bisher um 80 bis 90 Zeichner. Der Verein hat dabei unterschiedliche Finanzierungsmodelle geprüft, auch eine Fan-Anleihe, für die sich andere Vereine entschieden haben. Gegen diese führt Filbry moralische Gründe ins Feld: „Wir wollen nicht mit den Emotionen der Fans und Kleinanleger spielen.“ Die Mittelstandsanleihe sei „seriöser und fairer für alle“. Er bekräftigt: „Wer Fremdkapital aufnimmt, muss das auch zurückführen. Deshalb haben wir uns ein rigides Kostenmanagement verschrieben.“ Die Mannschaft habe auf einen signifikanten Teil des Gehaltes verzichtet und sich in zwei Runden jeweils auf einen einheitlichen Prozentsatz geeinigt. Auch durch Spielerverkäufe habe man die Kaderkosten um insgesamt 9 Prozent reduziert. Weitere Verkäufe dürften in diesem Sommer folgen: „Wir setzen uns damit auseinander, Spieler zu verlieren.“

Filbry glaubt, dass die Pandemie das Fußballgeschäft nachhaltig verändern wird. „Es gibt viel Investorengeld aus Amerika, das in den Markt strömt.“ Auch er habe schon gewisse Gespräche mit Investoren geführt, mehr könne er aus Vertraulichkeitsgründen nicht sagen. „Ich habe nichts gegen Investorengeld, aber es muss strategisch und nachhaltig sein.“ Die Bundesliga sei attraktiv, weil die Vereine solide wirtschafteten. Wichtig sei, dass man das Wertefundament erhalte. „Wenn man den Fußball entwurzelt, funktioniert er auch als globales Unterhaltungsprodukt nicht.“ Beim FC Liverpool etwa, der der amerikanischen Fenway Sports Group gehört, sei das gelungen: „Das ist nach wie vor ein englischer Arbeiterklub.“

Erst kürzlich meldete die Nachrichtenagentur Bloomberg, Investoren aus Amerika würden sich unter anderem für Eintracht Frankfurt interessieren, der Verein dementierte. Auch einige Ligen öffnen sich aktuell für Investoren: Die italienische Serie A hat einen Anteil von 10 Prozent an einer Vermarktungsgesellschaft an ein Bündnis aus Investmentfonds verkauft, die Deutsche Fußball-Liga, der Zusammenschluss der Vereine der Ersten und Zweiten Bundesliga der Männer, lotet einen ähnlichen Schritt gerade für ihre Auslandsvermarktung aus (F.A.Z. vom 26. März 2021). „Das zu prüfen, halte ich für richtig“, sagt Filbry.

In der Bundesliga gilt die sogenannte 50+1-Regel. Die besagt, dass Vereine die Mehrheit des Stimmrechts behalten müssen und nicht an Investoren abgeben dürfen. „Die wollen aber das Sagen haben“, betont Filbry. „Man muss schauen, ob sie bereit wären, sich als Minderheitseigner einzubringen.“ Er kann sich deshalb auch ein Ende der Regel vorstellen: „Man muss offen ansprechen, dass 50+1 heute schon faktisch ausgehebelt ist“, meint der Werder-Geschäftsführer und verweist auf Leverkusen mit dem Bayer-Konzern im Rücken, Wolfsburg mit VW, Hoffenheim mit dem Milliardär Dietmar Hopp, Leipzig mit Red Bull oder Hertha BSC mit Investor Lars Windhorst. „Wichtig ist, dass die Investoren ein nachhaltiges Interesse haben, den Verein zu entwickeln, ohne die Identität zu vernachlässigen.“

Filbry hält eine Gehaltsobergrenze deshalb für wichtiger. „Ein Salary Cap würde für einen faireren und gesünderen Wettbewerb sorgen.“ Diese Gehaltsobergrenze wird seit längerem diskutiert. Anfang Februar machte sich auch DFL-Chef Christian Seifert dafür stark. Filbry betont, solch eine Regel müsse auf europäischer Ebene eingeführt werden. Die Fußballteams, die externe Geldgeber haben, profitierten in der Pandemie von ihrer „starken Gesellschafterstruktur“, meint Filbry. Neben den deutschen Vereinen erwähnt er die „De-facto-Staatsvereine Manchester City und Paris Saint-Germain“, gegen die Borussia Dortmund und Bayern München gerade im Halbfinale der Uefa Champions League ausgeschieden sind. Manchester City gehört mehrheitlich einem Scheich und Minister aus Abu Dhabi, Paris Saint-Germain einem staatlichen Investmentfonds aus Qatar.

Deutsche Hotelketten beginnen mit Notverkäufen

Schelte für Regierung / Entschädigung gefordert

tko. FRANKFURT. Ruhe sei im normalen Alltag auch mal angenehm, in der Pandemie in Hotellobbys aber bedrückend. Während Manuela Halm, Geschäftsführerin der Dormero-Hotels, über Stille spricht, bricht ihre Stimme. Mit Marcus Maximilian Wöhrl habe sie sich mit der Gründung einen Lebenstraum erfüllt. „Elf Jahre später stehen wir vor den Trümmern unserer Existenz“, sagt sie. Dabei lief es für die auf 30 Standorte gewachsene Kette gut, 2020 waren mehr als 100 Millionen Euro Umsatz angepeilt. Dann kam Corona, die Einnahmen blieben um 60 Prozent hinter dem Ziel zurück. „2021 läuft schlechter“, fügt sie an. Dazu kommt Ärger über „nicht ausgezahlte Hilfen, die versprochen wurden“, die Lage sei wie ein „Genickschuss“ für Hotels.

Neun Ketten – neben Dormero unter anderem die Lindner-, Althoff-, Centro- und H-Hotels mit zusammen 294 Standorten – haben auf Initiative von Dorint-Chef Dirk Iserlohe am Donnerstag per Videokonferenz einen Hilferuf gesendet, H-Hotel-Chef Alexander Fitz spricht vom „Last Call“, vom letzten Aufruf, Eigenkapitalreserven seien nach 13 Monaten Pandemie vielerorts aufgebraucht. Zuvor hatte die Maritim-Kette mitgeteilt, Standorte abgeben zu müssen. „Obwohl wir vor der Pandemie über hohe Liquiditätsreserven verfügt haben, müssen wir nun über Hotel-Notverkäufe unser Überleben sichern“, sagte Chefin Monika Gomolla. Dorint-Chef Iserlohe befürchtet, dass andere folgen: „Es kann morgen oder übermorgen solch eine Schlagzeile auch für weitere Unternehmen entstehen.“ Homeira Amiri von der Hamburger Centro-Kette hat das Schrumpfen schon hinter sich. 13 von 60 Standorten gab sie ab, sechs Bestandshotels und sieben Neubauten.

Iserlohe fordert mehr politische Fürsprache und ein Umdenken bei Corona-Hilfen. Man wolle keine Subventionen, sondern Ersatz für verordnete Einschränkungen. Es gebe kein Infektionsgeschehen in Hotels, dennoch dürften sie keine Touristen aufnehmen. Die Betriebe erbrächten ein „Sonderopfer“ für die Allgemeinheit. Eine Änderung in nur einem Paragraphen des Infektionsschutzgesetzes könne den Weg frei machen, um vorsorglich geschlossenen Hotels Kosten zu ersetzen. „Nach dieser kleinen Korrektur müssen keine komplexen Programme mehr entwickelt werden“, sagt er. Größere Überbrückungs- und Novemberhilfen seien nur die zweitbeste Lösung. Die Programme seien zu bürokratisch, Zahlungen auf zu niedrigem Niveau gedeckelt, Geld fließe schleppend, lautet die Kritik an den Ministern für Wirtschaft und Finanzen, Peter Altmaier (CDU) und Olaf Scholz (SPD).

Ein Fehler sei es gewesen, Hilfen nicht über Finanzämter, in denen Unternehmensdaten vorliegen, abzuwickeln, rügt Iserlohe. Die Folge: Dorint habe die erweiterte Dezemberhilfe noch nicht erhalten, an den Betreiber GSH sei erst ein 20-Prozent-Abschlag auf die Novemberhilfen geflossen, die Lindner-Hotels haben nur einen Bescheid ohne Zahltermin. Auch Anträge an den Wirtschaftsstabilisierungsfonds hinterließen Frust. „Das Resultat war ein angebotener Zins, den ich als toxisch bezeichnen würde“, sagt H-Hotel-Chef Fitz. Für geliehenes Geld sollte ein Stufenzins, der von 6 auf 13,05 Prozent steigt, anfallen – in der Corona-Krise zu hoch.

Lindner-Chef Otto Lindner warnt, dass in einer Marktbereinigung über Notverkäufe deutsche Familienbetriebe gegenüber internationalen Konzernen das Nachsehen hätten. Man sollte an seinem Englisch und Mandarin arbeiten, „das werden die Sprachen der Hotellerie“, sagte er. Der Frankfurter Steigenberger-Konzern hat mit dem neuen chinesischen Eigner Huazhu seine Expansion forciert. Im März gaben die B&B-Hotels die Übernahme des Konkurrenten Leto bekannt. Hinter B&B steht die Investmentbank Goldman Sachs.

Bank Hauck mit viel Gewinn

ham. FRANKFURT. Die Bank Hauck & Aufhäuser geht seit dem Kauf durch das chinesische Konglomerat Fosun im Jahr 2016 auf einem Erfolgspfad. 2020 erzielte die Bank aus Frankfurt und München mit 45,7 (2019: 27,9) Millionen Euro den höchsten Gewinn seit vielen Jahren. Zins- und Provisionsüberschuss legten kräftiger zu als die Verwaltungskosten, so dass 2020 die Bank nur noch 73,2 Cent für einen Euro Erlös aufwenden musste nach 84,2 Cent im Jahr zuvor. Wie Hauck weiter mitteilt, verwahrt und verwaltet sie nun Wertpapiere, darunter seit 2020 auch digitale, im Wert von 164,7 (2019: 141,6) Milliarden Euro. Die Zahl der Mitarbeiter wuchs von 722 auf 776, für weitere rund hundert Stellen werde Personal gesucht, heißt es. Warten muss Hauck & Aufhäuser noch darauf, dass die Bankenaufsicht das Inhaberkontrollverfahren abschließt und damit den im März 2020 beschlossenen Kauf des Bankhauses Lampe von der Oetker-Gruppe genehmigt. Dagegen ist Haucks Fondsgeschäft in China inzwischen angelaufen.

MORGEN IN BERUF UND CHANCE

Die jungen Wilden
Im Bereich Personalarbeit tummeln sich immer mehr digitale Start-ups.

Der richtige Beruf
Gerade junge Menschen tun sich schwer, ihre Talente herauszufinden.

Die Crux mit dem Auslandssemester
Während des Studiums nach England zu gehen ist seit dem Brexit schwerer.

Kostenloses Probeabo:
0697591-3359; www.faz.net/probeabo

Apotheker- und Ärztebank trotzt der Pandemie

Institut will holprige IT-Umstellung bis Herbst abschließen / Ertragslage bleibt stabil

maf. FRANKFURT. Probleme bereitet sich die Deutsche Apotheker- und Ärztebank (Apo-Bank) in der Regel selbst. Ohne diese wäre die Bank für die Heilberufe fast schon ein langweiliges, aber höchst verlässliches Institut. Das gilt auch für die Corona-Pandemie, die der in Düsseldorf ansässigen Bank nichts anhaben kann. Denn sie erwartet in diesem Jahr eine stabile Ertragslage. Vorstandsvorsitzender Ulrich Sommer berichtete am Donnerstag gegenüber Journalisten von höheren Erträgen und einem stabilen Jahresüberschuss. Sehr entspannt blickt er auf die Rückstellungen für drohende Kreditausfälle. Diese seien bislang nicht nötig gewesen, und das dürfte auch so bleiben. „Die Heilberufe kommen gut durch die Krise“, begründete der Vorstandschef seine Zuversicht, dass Kreditausfälle nicht zu erwarten seien.

Selbst die Insolvenz des Apothekenabrechners AVP wirkt sich auf die Ertragslage der Apo-Bank, die das größte Mitgliedsinstitut im Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken ist, nicht aus. Privatkundenvorstand Holger Wessling berichtete von rund 1000 Apotheken, die im vergangenen Jahr auf die Bank zugekommen seien. Diese mussten den Einnahmeausfall aufgrund der Schieflage des Rezeptabrechners mit zusätzlichen Überziehungmöglichkeiten oder Darlehen überbrücken.

Als Standesbank für das Gesundheitswesen kann sich die Apo-Bank über wirtschaftlich gesunde Kunden freuen, denen sie aber in den vergangenen Jahren mit einer holprig verlaufenden Umstellung der IT-Systeme erheblichen Ärger bereitet hat. Jedoch habe es keine nennenswerten Kundenverluste gegeben, betonte Sommer. Bis Herbst soll seinen Worten zufolge die Umstellung im Wesentlichen abgeschlossen sein. Die Kosten für das IT-Projekt lägen in einem mittleren dreistelligen Millionenbereich. Inzwischen liefen die Systeme im Tagesgeschäft „friktionsfrei“, berichtete Sommer. Jedoch sei noch einiges offen, was er mit der Komplexität des Projekts begründete. Ihren Kunden hat die Apo-Bank mit der Umstellung des Kernbankensystems auf Avaloq und weg vom Rechenzentrum der Volks- und Raiffeisenbanken, Fiducia & GAD, einiges an Geduld abverlangt. So war das Online-Banking tagelang nicht erreichbar, Daueraufträge und Lastschriften wurden nicht ausgeführt. Die Umstellung des Bankensystems ist auch ein wesentlicher Grund, warum der Verwaltungsaufwand im vergangenen Jahr um gut 5 Prozent auf 721 Millionen Euro anschwoll.

Das konnte die Apo-Bank verkraften, denn der Zinsüberschuss stieg trotz Niedrigzinsumfelds um 8,6 Prozent auf gut 750 Millionen Euro. Das begründete das Institut vor allem mit geringeren Zinsaufwendungen. Der Provisionsüberschuss profitierte vom Wertpapiergeschäft und erhöhte sich um 5 Prozent auf gut 184 Millionen Euro. Die höheren Kosten, die neben der IT-Umstellung auch mit gestiegenen regulatorischen Aufwendungen begründet wurden, drückten das Betriebsergebnis vor Risikovorsorge um 15 Prozent auf knapp 185 Millionen Euro. Die rückläufige Risikovorsorge entlastete, so dass das Betriebsergebnis nur um 5 Prozent auf 111 Millionen Euro zurückging.

Die Apo-Bank sieht sich wirtschaftlich in der Lage, für das zurückliegende Jahr eine Dividende von 4 Prozent ihren 116 100 Mitgliedern auszuschütten. Doch die Bankenaufseher der Europäischen Zentralbank (EZB) mahnen in der Pandemie weiterhin zur Zurückhaltung, so dass der Vorstand den ausschüttungsfähigen Betrag von 49 Millionen Euro auf neue Rechnung vortragen wird. Dann würden die Mitglieder mit zeitlicher Verzögerung am Geschäftserfolg 2020 teilhaben können. Die faktische Dividendensperre der EZB für die von ihr direkt beaufsichtigten 115 Banken, zu denen die Apo-Bank gehört, endet am 30. September. Der Vorstand wird der Vertreterversammlung im laufenden Jahr vorschlagen, die schon für das Geschäftsjahr 2019 beschlossene Dividende von 2 Prozent auszuzahlen.

Citigroup verlässt 13 Länder

Neue Chefin Fraser spart im Privatkundengeschäft

ham. FRANKFURT. Die amerikanischen Großbanken Citigroup und Bank of America haben am Donnerstag ein Stück weit ein Kontrastprogramm zu ihren Konkurrenten Goldman Sachs und JP Morgan geliefert, die am Mittwoch mit sehr guten Quartalszahlen geglänzt haben. Zwar profitierten auch Citi und Bank of America vom Börsenboom und der Aussicht, dass die amerikanische Wirtschaft in diesem Jahr dank staatlicher Konjunkturstützen und hoher Impfquote mit mehr als 6 Prozent so stark wächst wie zuletzt in den 1980er Jahren. Aber gerade die Citigroup kündigte auch Einschnitte an.

Wegen der besseren Wirtschaftsaussichten können alle amerikanischen Banken schon seit dem zweiten Halbjahr 2020 einen Teil der vielen Reserven wieder auflösen, die sie vor einem Jahr wegen der steigenden Wahrscheinlichkeit von Kreditausfällen durch die Pandemie zurückgelegt haben. Das kommt den Gewinnen zugute und setzt sich in diesem Jahr fort. „Der Jahresauftakt war besser als erwartet, und wir sind zuversichtlich, was die konjunkturelle Entwicklung angeht“, sagte die neue Citi-Chefin Jane Fraser.

Die Citigroup habe im ersten Quartal ihren Gewinn gegenüber dem Vorjahresquartal auf 7,9 Milliarden Dollar (6,6 Milliarden Euro) verdreifacht. Auch Bank of America lieferte auf den ersten Blick gute Zahlen. Ihr Gewinn verdoppelte sich im ersten Quartal auf 7,6 Milliarden Dollar. Allerdings hatte JP Morgan am Vortag einen um das Fünffache höheren Gewinn von 14,3 Milliarden Dollar gemeldet, und die kleinere Investmentbank Goldman Sachs hat mit 6,8 Milliarden Dollar so viel verdient wie wohl noch nie.

Ähnlich wie bei JP Morgan und Goldman Sachs am Vortag zeigten auch Citigroup und Bank of America steigende Erträge im Investmentbanking. Citi nahm im Kapitalmarktgeschäft satte 46 Prozent mehr an Gebühren ein und profitierte von seiner Rolle als Berater und Plazierungshelfer insbesondere bei Spacs. Das sind leere Börsenmäntel ohne operatives Geschäft, die an die Börse gebracht werden und erst danach durch den Zukauf eines noch unbekannten Unternehmens gefüllt werden. Anleger reißen diese Spacs den Verkäufern geradezu aus den Händen. Allerdings konnte das starke Kapitalmarktgeschäft nicht andere Schwächen der beiden Banken überdecken. So blieben die Erträge im gesamten Konzern bei Bank of America mit 22,8 Milliarden Dollar konstant. Bei der Citi gingen die Erträge sogar um 7 Prozent auf 19,3 Milliarden Dollar zurück. Analysten kommentierten, dies helfe der im März als Vorstandsvorsitzenden angetretenen Schottin Fraser, gleich zu Beginn ihrer Amtszeit die Citigroup neu auszurichten.

Tatsächlich kündigte Fraser am Donnerstag Kostensenkungen im Privatkundengeschäft an. Aus 13 Ländern zieht sich Citi zurück, darunter aus China, Indien, Australien, Polen und Russland. Um im Wettbewerb Erfolg zu haben, sei die Präsenz der Bank in diesen Ländern zu klein, erklärte Fraser. In Deutschland hatte die Citigroup ihr Privatkundengeschäft schon 2008 an die französische Bankengruppe Crédit Mutuel verkauft, die es seither als Targobank betreibt.

Tönnies lässt seine Bedeutung für die Heimat messen

Als größter deutscher Schlachter und langjähriger streitbarer Strippenzieher des Fußballclubs Schalke 04 ist Clemens Tönnies Kritik gewöhnt. Doch schwappte ihm die nicht aus seiner ostwestfälischen Heimat entgegen, bis sich im vergangenen Sommer mehr als 1400 Mitarbeiter im größten deutschen Fleischbetrieb in Rheda-Wiedenbrück mit dem Coronavirus infiziert hatten. Das führte zu einer bundesweiten Debatte über die Arbeitsbedingungen der hauptsächlich ausländischen Beschäftigten in der Fleischindustrie und bescherte Tönnies heftigen Gegenwind etwa vom Gütersloher Landrat Sven-Georg Adenauer (CDU), der das Unternehmen als „zu groß“ bezeichnete.

Tönnies hat jetzt einen etwas ungewöhnlichen Weg für seinen Konter eingeschlagen: Das Unternehmen hat ein Sachverständigengutachten vom Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) anfertigen lassen, um Nutzen und Lasten von Tönnies für Ostwestfalen gegenüberzustellen. „Wir hatten eine durchaus hitzige Debatte. Unser Ziel ist, eine sachliche Diskussion zu führen“, sagt André Vielstädte, der Geschäftsführer des Bereichs Tönnies Central Services ist, in dem unter anderem das Personal gebündelt wird. Der Betriebswirtschaftsprofessor und Studienautor Manfred Schwaiger hat in seinen mehr als 20 Jahren an der LMU zwar einige solcher Gutachten verfasst, jedoch noch keines unter der Prämisse, dass jemand überprüfen lassen möchte, ob er eine Last für seinen Landkreis ist.

Schwaiger und das Unternehmen stellen die Studie an diesem Freitag vor, der F.A.Z. liegt sie vorab vor. In seiner 69 Seiten starken Untersuchung kommt Schwaiger zu dem Schluss, dass der durchschnittliche Tönnies-Beschäftigte weder Bund noch Land oder Kommunen zur Last falle. Die Wertschöpfung liege im Gegenteil „weit oberhalb der empfangenen Leistungen“, schreibt Schwaiger. Sein Fazit: „Die Unternehmensgruppe Tönnies trägt daher in ganz erheblichem Maße zum Wohlstand dieses Landes und insbesondere der Region Ostwestfalen bei.“ Der Nutzen des Unternehmens für Ostwestfalen liege zwischen 325 und 626 Millionen Euro im Jahr, hat Schwaiger berechnet aus Aufträgen für Lieferanten wie etwa Schweinebauern in der Region, Gewerbe- und Lohnsteueraufkommen, den Sozialabgaben sowie der Wertschöpfung gemessen an den Umsätzen direkt in der Region.

Einen steigenden Wohnraummangel, der durch den Zuzug der vor allem osteuropäischen Arbeiter entstünde, konnte Schwaiger in seiner Untersuchung nicht feststellen. Eine Belastung der Sozialsysteme sei ebenfalls nicht nachweisbar, weil die Mitarbeiter nach Ende der Beschäftigung häufig in ihr Heimatland zurückziehen würden. Für Wohnraumkontrollen kalkuliert die Stadtverwaltung Gütersloh mit jährlichen Kosten von rund 100 000 Euro, hinzu kommen nach Schwaigers Berechnungen maximal einmalig 5,5 Millionen Euro für Weiterbildung, Betreuung oder etwa Sprachkurse sowie jährliche Kosten von 1 Million Euro. Darüber, wer was davon zahlt, pokern Unternehmen und der Landkreis an einem runden Tisch. Der Beigeordnete für Soziales der Stadt, Henning Matthes, lässt jedenfalls wissen, dass es in „erheblichem Maße in der Verantwortung der Unternehmen“ liege, „die durch dieses System ausgelösten Herausforderungen zu bewältigen“. JONAS JANSEN