



Merz ist Trumpf ...

WWW.SN.AT/WIZANY

## Merz muss Europa auf Touren bringen

Deutschland bekommt einen neuen Kanzler – und Europa einen Hoffnungsträger. Was Friedrich Merz nun abliefern muss.

LEITARTIKEL  
Dorina Pascher

Offiziell ist er noch nicht zum deutschen Kanzler gewählt – und doch blickt ganz Europa auf Friedrich Merz. „Die Welt wartet nicht auf uns, aber Europa wartet auf Deutschland“, hat der 69-jährige CDU-Chef selbst gesagt. Inmitten von weltweiten Krisen liegt die Hoffnung auf einem starken und verlässlichen Deutschland. Welche Verantwortung die neue Regierung in Berlin trägt, das ist Merz bewusst. Doch reicht das?

In Zeiten, in denen die USA nicht mehr als beständiger Partner an der Seite Europas stehen. In Zeiten, in denen Rechtspopulisten erstarken. In diesen Zeiten muss die deutsche Regierung mehr sein als ein innerpolitisches Projekt, sie ist „zum Gelingen verdammt“, wie es SPD-Chef Lars Klingbeil genannt hat. Die schwarz-rote Koalition wird sich daran messen lassen müssen, ob sie den deutschen Motor wieder zum Laufen bringt – und Fahrt aufnimmt: wirtschaftlich wie sicherheits- und außenpolitisch. Nicht nur in ihrem eigenen Interesse.

Denn Europa ist mit einer ganzen Reihe an Herausforderungen konfrontiert. Oben auf der Liste steht der Krieg in der Ukraine. Die Amerikaner drohen, sich zurückzuziehen: aus der Nato, den Verhandlungen zu einem Kriegsende und einer künftigen Sicherung durch Friedenstruppen. Die Erwartungen an Deutschland sind klar. Berlin soll liefern – Waffen, Geld, politische Führung. Mehrfach versicherte Merz, dass Deutschland die Präzisionswaffe Taurus nach Kiew schicken wird, sobald er Kanzler wird. Und dass der Verteidigungshaushalt auf mindestens zwei Prozent

des Bruttoinlandsprodukts erhöht wird. Auch die für den europäischen Zusammenhalt bedeutende deutsch-französische Achse will Merz wiederbeleben. Nicht umsonst führt ihn seine erste Reise als Kanzler nach Paris zu Präsident Emmanuel Macron. Noch im Mai soll es gemeinsam in die Ukraine gehen. Die Botschaft: Deutschland steht an der Seite der Ukraine. Doch Solidarität zu bekunden, reicht nicht.

Merz muss die deutsche Verteidigungsfähigkeit stärken, als Signal Richtung Nato – aber auch gen Moskau. Bei den Verhandlungen zum Ende des Ukraine-Kriegs muss Berlin eine aktive Rolle einnehmen. Vor allem eines kann Europa nicht gebrauchen: das ewige Zaudern.

### Das Selbstverständnis eines Managers

Friedrich Merz muss außenpolitisch liefern – und das, obwohl er auf dem internationalen Parkett bisher kaum Profil zeigen konnte. Er war nicht wie sein Vorgänger Olaf Scholz Finanzminister, er ist kein Veteran globaler Gipfeltreffen wie Angela Merkel. Das kann Vor- wie Nachteil sein. Der neue deutsche Kanzler muss in kürzester Zeit beweisen, dass er das Format hat, Europa gemeinsam mit Partnern zu führen. Zugleich muss er Vertrauen schaffen, das frühere Kanzler über Jahre hinweg kultivieren konnten.

Sein Vorteil: Friedrich Merz gilt als wirtschaftsliberaler Pragmatiker, als einer, der das Selbstverständnis eines Managers mit ins Kanzleramt bringt. Das spiegelt auch sein Ministerteam wider: Mit

Katherina Reiche und Karsten Wildberger holt er gleich zwei Unternehmer ins Kabinett. Die Wirtschaftsexpertise der neuen deutschen Regierung könnte Türen öffnen, zum Beispiel zu Gesprächen im Weißen Haus.

Dafür muss die deutsche Wirtschaft wieder Fahrt aufnehmen. Nach zwei Jahren der Rezession will Merz das Land wieder zum Motor der europäischen Wirtschaft machen. An Geld mangelt es jedenfalls nicht. Für die Infrastruktur steht der künftigen Regierung ein Sondervermögen in Höhe von 500 Milliarden Euro zur Verfügung. Mit dem Geld will der Bund das Schienennetz ausbauen und Brücken sanieren. Zudem versprechen Union und SPD im Koalitionsvertrag mehr Investitionsanreize für Unternehmen und weniger Bürokratie. Davon könnte auch Österreich profitieren. Der große Nachbar ist für viele heimische Unternehmen der wichtigste Absatzmarkt.

Doch Aufschwung um jeden Preis? In Sachen Klimaschutz haben Union und SPD den Rückwärtsgang eingelegt: neue Gaskraftwerke statt eines klaren Kurses bei den Erneuerbaren. Das verlängert nicht nur das fossile Zeitalter, sondern ist zudem unwirtschaftlich.

Friedrich Merz hat lange auf diesen Moment hingearbeitet – am Dienstag wird er zum Kanzler gewählt. Ziel erreicht? Bei Weitem nicht. Jetzt geht die Fahrt für den CDU-Mann erst richtig los. Der Weg, den er einschlägt, weist nicht nur die Zukunft Deutschlands – sondern auch Europas.

### STANDPUNKT Julius Müller-Meiningen

## Ein Papst für die Welt, nicht nur für die Kirche

Die Kardinäle der katholischen Kirche gehen ab kommendem Mittwoch mit ihren eigenen Vorstellungen ins Konklave. Die Konservativen wollen einen Papst, der wieder Ordnung in das Moralgerüst der Kirche bringt, Klarheit in der Doktrin fördert und ein traditioneller Kompass ist in unruhigen Zeiten. Die Modernisierer wünschen sich einen Mann, der das Erbe von Franziskus weiterführt und die vom Papst aus Argentinien angestoßenen Prozesse zu Ende bringt. Mehr Frauen in der Kirchenleitung, mehr Anerkennung für Homosexuelle, mehr Sorge für die Ausgegrenzten. Und dann sind da noch die Partikularinteressen Afrikas und Asiens. Gut möglich also, dass wie 2013 auch der nächste Papst eine Überraschung wird.

Was aber, wenn man kein Kardinal ist, kein Zugehöriger irgendeiner kirchlichen Strömung oder schlicht kein Katholik? Was für einen Papst braucht die Welt jetzt im 21. Jahrhundert? Und braucht die Welt überhaupt noch so eine Figur?

Der Lauf der Zeiten würde auch ohne den Stellvertreter Christi auf Erden weitergehen. Der Papst ist aber durch seine Sonderstellung und Machtvolle in der katholischen Kirche ein Bezugspunkt weit über die Grenzen seiner 1,4 Milliarden Kirchenmitglieder hinaus. Das war erst neulich wieder bei Franziskus' Begräbnis zu sehen. So viele Weltpolitiker kommen nicht, wenn ein evangelischer Ratsvorsitzender oder ein Großimam stirbt.

Der nächste Papst sollte vor allem diesem weltumfassenden Anspruch genügen. Als Menschenfreund, als Stimme der Benachteiligten, als großmütiger Mann in Zeiten großer Egos und als Manager des Friedens in einer Welt, die aus den Fugen zu geraten scheint.

AUSSEN@SN.AT

### Wetter



Zeitweise sonnig, am Nachmittag immer öfter gewittrig.  
4/28 °C.

### BEILAGE



Heute in Ihrer Tageszeitung:

Katalog der Salzburg-Auktion

# „Habe nie gefragt, ob ich das darf“

Vom Fernsehen zum CEO-Posten:

Was es braucht, um sich beruflich immer wieder neu zu erfinden.

SANDRA BERNHOFER

**A**strid von Stockar war mehr als 20 Jahre lang Journalistin und Produzentin beim Schweizer Fernsehen, bevor sie 2016 die Zahnpasta- und Lifestylemarke Swissdent als CEO übernahm. Seit November 2022 sind die Zürcher Unternehmerin und ihr Partner Clemens Gregor außerdem Eigentümer des Hotel Chesa Grischuna in Klosters. Im SN-Interview spricht von Stockar über unternehmerischen Mut, wie sie Swissdent neu positioniert hat – und warum es ein Fehler ist, auf Kompetenz zu vertrauen.

**SN: Sie waren mehr als 20 Jahre im Journalismus tätig. Wie ist es, auf der anderen Seite zu sitzen?**

Astrid von Stockar: Als Journalistin ist mir bewusst, dass ja-, Nein-Antworten das Schlimmste sind. Und auch, dass Storytelling die Grundlage jedes Geschäfts, jeder Begegnung ist. Eines der ersten Dinge in der Übernahme von Swissdent war daher, die Geschichte dieser Firma zu erzählen. Wenn ich etwa von 100 Prozent made in Switzerland spreche, dann muss das bis hin zur Verpackung stimmen. Zuvor haben wir aus China irgendwelche Flaschen bestellt, die Kartons kamen aus Polen. Das habe ich dann tatsächlich alles in die Schweiz zurückgeführt.

**SN: Mit welchen Gedanken haben Sie sich getragen, bevor Sie die CEO-Position übernommen haben?**

Als Fernsehmacherin habe ich oft erlebt, dass Frauen nur dann in Sendungen kommen wollten, wenn sie sich im Thema zu 150 Prozent sattelfest fühlten. Ganz im Gegensatz zu Männern. Das hat mich immer geärgert. Als ich dann selbst vor der Entscheidung stand, die Geschäftsleitung von Swissdent zu übernehmen, erappte ich mich dabei, wie ich mir genau diese typisch weiblichen Fragen stellte: Kann ich das? Habe ich genug Wissen? Also habe ich mich bewusst am Kragen genommen und mir gesagt: Du hast Wirtschaft studiert, du hast alle Grundlagen, du bist neugierig, du wirst es lernen. Bis jetzt habe ich diese Entscheidung nie bereut.

**SN: In Summe haben Sie drei Karrieren: beim Fernsehen, als CEO bei Swissdent und als Hotelierin. Was hat Sie dazu bewogen, die Medienbranche zu verlassen und Unternehmerin zu werden?**

Ich liebe den Journalismus nach wie vor – wegen meiner Neugier, der Menschen, ihrer Geschichten. Aber nach über 20 Jahren stellt sich eine gewisse Routine ein. Alles wiederholte sich, die Abläufe, die Sendungen. Man wird älter, aber sonst verändert sich nichts. Diese Erkenntnis hat mich dazu gebracht, einen klaren Schnitt zu machen. Statt Botox zu spritzen, habe ich mich neu erfunden – als Unternehmerin.



Die Zürcher Unternehmerin Astrid von Stockar.

**SN: Wie ist es, als Frau an der Spitze zu stehen?**

Ich war oft die erste oder einzige Frau in einer Führungsposition. Das hervorzuheben war mir aber nie wichtig. Ich habe einfach meinen Stil durchgezogen und gemacht, was ich wollte. Das hat mir nie geschadet, im Gegenteil, ich wurde unterstützt. Diese Haltung habe ich auch an meine Tochter weitergegeben: Für sie ist es selbstverständlich, dass Frauen CEO sein können, ohne dass man das ständig betonen muss. Genau diese Selbstverständlichkeit ist entscheidend. Was ich allerdings kritisch sehe, ist, dass Frauen oft glauben, Kompetenz allein reiche, während Männer viel stärker auf Netzwerke und Seilschaften setzen. Frauen fördern sich untereinander zu selten – wenn es doch eine nach oben schafft, holt sie oft wieder Männer nach. Das muss sich ändern. Ich

engagiere mich deshalb aktiv in Frauennetzwerken und unterstütze, wo ich kann.

**SN: Welche Werte sind Ihnen in der Unternehmensleitung wichtig?**

Gerechtigkeit, Direktheit und Transparenz sind für mich essenziell. Das war auch der erste Hebel, den ich in die Hand genommen habe, als ich die Firma übernommen habe. Zuvor wurde Information als Machtmittel missbraucht, Mitarbeitende voneinander abgeschottet. Ich habe das radikal geändert: Jeder – auch ich – muss bei Mails eine gemeinsame Adresse in cc stellen, damit alle mitlesen und informiert sind. In unserem Team von acht Personen funktioniert das hervorragend: Die Menschen bringen sich mehr ein, denken mit, bringen im wöchentlichen Meeting Ideen auch für Bereiche ein, die nicht direkt sie selbst betreffen.

**SN: Wie stellen Sie sicher, dass die Marke diese Werte auch nach außen transportiert?**

Jede Marke, die bekannt wird, hat das Thema, dass Produkte auf Abwegen auf Billigportalen landen und verschleudert werden. Das versuche ich durch einen Code zu verhindern, den jedes Produkt hat und über den wir nachweisen können, wer die Ware ursprünglich von uns gekauft hat. Und dann sperren wir diesen Kanal. Ich schaue mir sehr genau an, wer die Partner sind, die uns in den einzelnen Ländern vertreten. Ich bin auch extrem konsequent, wenn es darum geht, mit welchen Ländern ich nichts zu tun haben will. Im Moment stehen die USA für mich genauso auf der roten Liste wie Russland: Da habe ich dem Distributor am Tag nach der Invasion der Ukraine den Vertrag gekündigt.

**SN: Gibt es noch einen vierten Karriereweg, den Sie einschlagen wollen?**

Mein Leben folgte nie einem starren Plan von A nach B – ich habe mir Ziele gesetzt, die nah genug waren, um mich wirklich zu motivieren. Ein Hotel mit Restaurant zu führen? Hätte ich vor zehn Jahren kategorisch ausgeschlossen. Aber dann kam die Chesa Grischuna, die ich als Gesamtkunstwerk retten wollte. Solche leidenschaftlichen Momente stehen oft hinter meinen Entscheidungen. Jeder Hotelgast putzt sich jetzt natürlich mit Swissdent die Zähne. So verweben sich die Karrieren. Eine vierte? Absolut möglich.

**SN: Was ist Ihr Rat für Menschen, die sich ebenfalls immer wieder neu erfinden wollen?**

Es braucht Mut und Geduld. Man muss sich mindestens zwei Jahre Zeit geben, bis eine Idee greift. Und das auch nur, wenn man voll fokussiert auf sie ist. Voraussetzung ist außerdem, dass du ein gewisses finanzielles Polster hast, damit du in diesen zwei Jahren nicht verhungerst.

## KARRIERESPRUNG

### Manner

Der Manner-Aufsichtsrat hat den Manager Dieter Messner mit Wirkung zum 1. September zum Vorstandsvorsitzenden des Süßwarenunternehmens bestellt.



### Pluxee

Birgit Becher verantwortet in der neu geschaffenen Position als Head of Digital and Growth Marketing bei Pluxee Austria & Germany den Ausbau des Bereichs.



### msg Plaut Austria

Die versierte Führungskraft Marion Vöhr ist seit Jahresbeginn neue Leiterin des Geschäftsfelds „Public, Healthcare & Utilities“ bei msg Plaut Austria.



### CTP

CTP verstärkt mit Romano Tafaj das Business Development in Österreich. Er verantwortet als solcher die Grundstücksakquise, Vermietung und Vertragsverhandlungen.



### Uniqa

Guido Friesacher übernimmt mit 1. Juni die Leitung des Bereichs Lebensversicherung bei der Uniqa. Damit kehrt er in den Bereich zurück, in dem er 2017 seine Karriere im Konzern begonnen hat.



### Johnson & Johnson

Sara Leitao hat vor Kurzem die Position als Managing Director bei J&J Innovative Medicine Austria übernommen. Die gebürtige Portugiesin ist bereits seit 2008 für das Unternehmen tätig.



## Heute wieder „Muppet Show“

Menschen sind soziale Wesen. Sie können sich nur dann gut entwickeln, wenn sie – von Beginn des Lebens an – positive Beziehungserfahrungen machen können. Das sagt sinngemäß Joachim Bauer, Universitätsprofessor für Psychoneuroimmunologie und erfolgreicher Sachbuchautor. Warum besprechen wir Grundlegendes nicht öfter in Meetings?

### GAST-KOMMENTAR Christian Holzer



Warum empfinden Menschen soziale Interaktion höchst unterschiedlich? Es gibt nicht wenige Menschen im Job, die nicht gerne in Meetings gehen. Ich komme nicht zu meiner eigentlichen Arbeit, sagen sie, und bezeichnen die in ihrer Empfindung oft überflüssigen Zusammenkünfte abwertend als „Muppet Show“. Nale Lehmann-Willenbrock von der Universität Hamburg ortet in ihrer Forschung über Meetings als zentrale Schnittstelle in Organisationen Schwachstel-

len. Zu viele Meetings werden ohne klares Ziel einberufen. Zu viele bereiten sich kaum vor. Einige wenige Teilnehmer dominieren die Diskussion, Themenfokuse gehen verloren. Oft werden keine konkreten nächsten Schritte definiert. Schlechte Meetingkultur sorgt für evident negative wirtschaftliche Daten, so die Forscherin. Außerdem fehlt den Treffen mitunter der emotionale Zusammenhalt. Da ist gute Moderation gefragt, ein Mitnehmen in die Welt der unternehmerischen Entwicklung, die alle einschließt. Meetings, ob virtuell oder analog, sind eine Sender-/Empfängerstation, um den Kommunikationsklassiker Friedemann Schulz von Thun zu bemühen. Es reicht nicht, Firmenüberlegungen monologisierend unter betriebliche Volk zu bringen. Womöglich dabei dem Personal auch noch vor Augen zu führen, wie viel es an Kosten verursacht: Gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden.

Christian Holzer ist Work-Life-Balance-Karriereexperte, Unternehmensberater für sozial nachhaltige Betriebe und Buchautor.