

Warum Adnoc einen Dax-Konzern kaufen will

Der staatliche Ölförderer aus Abu Dhabi will wohl 14 Milliarden Euro für Covestro ausgeben. Für das Emirat und seinen mächtigen Chef passt der Kunststoffkonzern in die Strategie.

Von Christoph Ehrhardt, Beirut

Erst Anfang September saß Sultan al-Jaber, der Vorstandsvorsitzende von Adnoc, dem staatlichen Ölkonzern der Vereinigten Arabischen Emirate, vor einer Aufstellung mit den Logos zweier Konzerne, um eine neue Großinvestition zu besiegeln. Adnoc hatte gerade 35 Prozent der Anteile an einer geplanten Wasserstoffanlage des amerikanischen Energiekonzerns Exxonmobil in Texas erworben. Sie soll zur größten kohlenstoffemissionsarmen Produktionsstätte ihrer Art auf der Welt werden und täglich etwa 28,3 Millionen Kubikmeter an blauem Wasserstoff herstellen. Adnoc-Chef al-Jaber sprach von einer „strategischen Investition“ und einer „wichtigen Etappe“ für den Konzern auf dessen Weg, seine internationale Wachstumsstrategie zu verwirklichen.

Adnoc ist dabei so eifrig, dass schon Vergleiche mit einer Investmentbank gezogen werden. Ein Team von Dutzenden Spezialisten unter der Leitung des ehemaligen Morgan-Stanley-Managers Klaus Fröhlich ist damit befasst, auf der ganzen Welt nach Übernahmemöglichkeiten zu suchen, insbesondere in den Bereichen Gas und Petrochemie. Gerade wird die Übernahme des deutschen Chemiekon-

zerns Covestro vorangetrieben. Adnoc wolle dafür 14,4 Milliarden Euro in die Hand nehmen, wie die „Financial Times“ berichtete. Noch liegt kein offizielles Angebot vor, doch ist es sehr wahrscheinlich, dass es in den nächsten Wochen dazu kommt. Im August hatte Adnoc die vertiefte Prüfung der Bücher des Dax-Konzerns abgeschlossen.

Rückendeckung für die Einkaufstour kommt von ganz oben: Im November 2022 war in einer Adnoc-Vorstandssitzung unter dem Vorsitz des emiratischen Herrschers Muhammad bin Zayed Al Nahyan ein Fünfjahres-Investitionsplan im Umfang von 150 Milliarden Dollar auf den Weg gebracht worden. Adnoc soll von einer traditionellen staatlichen Ölfirma in ein internationales Energieunternehmen verwandelt werden. Der Erdölkonzern zählt zu den größten der Welt und fördert nach eigenen Angaben vom Mai 4,85 Millionen Barrel Öl am Tag. Das Unternehmen soll sich aber für eine Zeit rüsten, in der sich die Emirate nicht mehr auf das jetzige Kerngeschäft mit Öl stützen können. Adnoc solle zu denen gehören, die als Letztes stehen, heißt es in Abu Dhabi immer wieder. Diese angestrebte Diversifizierung füt

sich in die allgemeinen volkswirtschaftlichen Umbauarbeiten, die das ganze Land unabhängiger von den Öleinnahmen machen sollen, und die von den emiratischen Herrschern beharrlich und mit großem Einsatz vorangetrieben werden.

„Adnoc hat in den vergangenen zwei Jahren stark in den Ausbau seines Portfolios für verflüssigtes Erdgas (LNG) investiert“, sagt Bachar El-Halabi, ein in Dubai ansässiger Korrespondent für die Energiemärkte bei dem Informationsdienst Argus Media. „Dabei geht es zum einen um die Zukunftssicherung des Unternehmens, da Gas in der Klimaschutzdiskussion im Vergleich zum Öl als eine ‚akzeptablere‘ Energiequelle gilt.“ Bis 2028 soll Adnoc 15,6 Millionen Tonnen im Jahr produzieren können. Der stellvertretende Adnoc-Finanzchef Khaled al-Zaabi hat Erdgas als „zentrales“ Element der Energiewende beschrieben. Adnoc steht in diesem Feld außerdem in Konkurrenz zu anderen internationalen Großkonzernen, wie Energie-marktexperte Bachar El-Halabi weiter erklärt. In Abu Dhabi will man daher offenbar keine Zeit verlieren.

So geht Adnoc auch zielstrebig voran, wenn es um Investitionen in die Petrochemie und Kunststoffherstellung geht.

Bevor die Investoren aus Abu Dhabi die Covestro-Übernahme ins Werk setzten, hatten sie ein Viertel der Anteile an dem österreichischen Kunststoffhersteller Borealis erworben, mit dem Adnoc schon länger ein Gemeinschaftsunternehmen betreibt. Der emiratische Konzern ist außerdem mit OMV verhandelt, dem größten österreichischen Ölkonzern: OMV hält die Mehrheit an Borealis, Adnoc beteiligte sich Ende vergangenen Jahres mit 24,9 Prozent an OMV.

Investitionen in Unternehmen wie Covestro und Borealis zielen darauf ab, die Kontrolle über die gesamte Energiewertschöpfungskette zu erlangen – auch über Kunststoffprodukte, die auf Erdölbasis hergestellt werden. Denn das wären wohl die letzten Geschäftsfelder eines versiegenden Ölmarktes. „Es gibt hier auch Sektoren, die mit der Energiewende zusammenhängen, wie zum Beispiel Elektrofahrzeuge“, sagt Bachar El-Halabi. „So erobert Adnoc zugleich einen größeren Anteil an einem globalen Wachstumsmarkt und verbessert seine Umweltbilanz, weil europäische Unternehmen wie Covestro und Borealis strenge EU-Vorschriften einhalten müssen und ehrgeizige Klimaschutzziele verfolgen.“

Um das Angebot für den Covestro-Deal festzuzurren, soll Sultan al-Jaber in der letzten Augustwoche persönlich nach Deutschland gereist sein. Das ist auf zwei Arten bezeichnend: Man hört in Branchen- und Insiderkreisen in Dubai oder Abu Dhabi erstens, die Adnoc-Führung sei sehr stark auf ihren Vorstandsvorsitzenden ausgerichtet. Außerdem heißt es, al-Jaber schätze und möge Deutschland, habe lange zurückreichende Verbindungen in das Land.

Der Adnoc-Chef ist allgegenwärtig in den emiratischen Diversifizierungsbemühungen, wird als „Schweizer Taschenmesser“ der emiratischen Führung beschrieben und als einer ihrer fähigsten Spitzenfunktionäre. „Al-Jaber hat der Führung bewiesen, dass er einer ist, der liefert. Und deswegen klettert er die Leiter immer weiter hinauf“, sagt ein Kenner des Landes und der Branche, der wie andere auch nicht namentlich zitiert werden will, selbst wenn er sich positiv über den Adnoc-CEO äußert. Hinter vorgehaltener Hand ist außerdem zu hören, al-Jaber sei nicht immer einfach, sei ein Arbeitstier, das niemals abschalte und extrem hohe Ansprüche an seine Mitarbeiter stelle. Aber wer für ihn arbeitet, der weiß, dass er an Projekten arbeitet, die den ehrgeizigen Herrschern wichtig sind.

Futuristisch: die digitale Kommandozentrale von Adnoc am Unternehmenssitz in Abu Dhabi

Foto Reuters

Al-Jaber, oft Doktor Sultan genannt, ist Minister im Kabinett, zuständig für Industrie und für Zukunftstechnologie. Als emiratischer Sonderbeauftragter für den Klimawandel und als Vorsitzender der 28. Weltklimakonferenz musste er sich die Rolle des Klimadiplomaten aneignen und arbeitet in diesem Feld eng mit wichtigen Führungspersonlichkeiten aus aller Welt zusammen, nicht zuletzt aus Deutschland. Auf Kritik von Klimaschutzorganisationen, ein Ölboss könne diese Position nicht einnehmen, reagierte er anfangs empfindlich. Sein Argument lautete, dass gerade jemand mit Stallgeruch dafür geeignet sei, den Ausstieg aus fossilen Brennstoffen voranzubringen. Und er hat es zumindest geschafft, einen Teil der Skepsis zu entkräften, indem er die Klimakonferenz dazu trieb, die Abkehr von fossilen Brennstoffen zu beschließen.

Schon 2006 hatte sich Sultan al-Jaber die Förderung erneuerbarer Energien und sauberer Technologien zur Aufgabe gemacht, als mit ihm an der Spitze das Unternehmen Masdar gegründet wurde, das sich laut den Worten al-Jabers zu einem der weltweit größten Investoren auf diesem Feld entwickelt hat. Der Adnoc-Chef arbeitete außerdem für den Staatsfonds Mubadala. Im Jahr 2016 wurde er mit der Aufgabe betraut, Adnoc neues Leben einzuhauchen, wozu die sehr undankbare Aufgabe gehörte, emiratische Mitarbeiter zu entlassen. Aber Sultan al-Jaber wird auch nachgesagt, dass er Konfrontationen nicht scheut.

Schon in der Region hat Adnoc es mit großer Konkurrenz tun. Auch andere Schwergewichte wie Saudi-Arabien investieren Milliardensummen in die Diversifizierung ihrer Wirtschaft, und das auf ähnlichen Feldern. Im Vergleich zu Saudi-Arabien, das den Großteil seiner Öleinnahmen benötigt, um die Modernisierungsmaßnahmen im eigenen Land zu finanzieren, verfügen die Emirate allerdings über mehr Flexibilität, um im Ausland investieren zu können. Und wie Adnoc versucht auch der saudische Ölkonzern Aramco mit Börsengängen Kapital für die Investitionen in die Zukunft zu generieren. Im März vergangenen Jahres gliederte Adnoc 4 Prozent seines Erdgasgeschäfts aus, was dem Staatskonzern etwa 2,5 Milliarden Dollar einbrachte. In Abu Dhabi war es der größte Börsengang seiner Art.

SCHELLER SCHLAU

Wenn der Chef ruft und keiner kommen will

Unternehmen fordern mehr Präsenz, Mitarbeiter wollen flexibel bleiben. Wie steht's um das Homeoffice? Von Oliver Schlömer

Amazon macht Schluss mit dem Homeoffice. Angestellte in den US-Zentralen müssen ab Januar wieder täglich ins Büro kommen. Es sollen wieder die Regeln aus der Zeit vor der Corona-Pandemie gelten. Von zu Hause arbeiten ist dann nur noch möglich, wenn etwa ein Kind krank ist oder man sich auf eine Arbeitsaufgabe konzentrieren will.

Auch in Deutschland drängen diverse Unternehmen auf die Rückkehr der Mitarbeiter. Beim Softwareunternehmen SAP folgten Proteste auf die Ankündigung, die Mitarbeiter künftig wieder dreimal pro Woche im Büro sehen zu wollen. Laut einer Studie der Unternehmensberatung KPMG steht SAP mit seinen Plänen aber keineswegs allein da. In einer Umfrage unter 125 deutschen Großunternehmen im Oktober 2023 gaben sieben von zehn Chefs an, dass die Mitarbeiter in der kommenden drei Jahren wieder Vollzeit ins Büro kommen sollten. Für den Homeofficefachmann vom Münchener Ifo-Institut, Jean-Victor Alipour, sind diese Ergebnisse allerdings nicht repräsentativ für die Gesamtwirtschaft.

So zeigen Ergebnisse der Ifo-Konjunkturumfrage unter 9000 Unternehmen, dass nur vier Prozent eine Abschaffung des Homeoffice planen. Drei von vier Unternehmen wollen geltende Regelungen beibehalten. „Die Ergebnisse decken sich nicht mit der Debatte um die Rückkehr ins Büro“, so Alipour. Der Anteil der Beschäftigten im Homeoffice lag im August bei 23,4 Prozent und damit nur knapp unter dem Wert der Erhebung im Februar (24,1 Prozent). Für Alipour ist das jedoch kein Beleg für die Rückkehr in die Büropräsenz. Durch die Festlegung bestimmter Präsenztage versuchen Unternehmen vielmehr, Struktur in die hybriden Arbeitsmodelle zu bringen.

Für das hybride Arbeiten sprechen sich fast drei Viertel der Erwerbstätigen aus. Dies geht aus Ergebnissen der Konstanzer Homeoffice-Studie hervor, für die seit der Pandemie Erwerbstätige zu ihren Erfahrungen im Homeoffice befragt werden. Demnach würden Angestellte gerne an 2,79 Tagen in der Woche im Homeoffice arbeiten. Bei Führungskräften fällt dieser Wert geringer aus (2,47 Tage). Von ihnen spricht sich rund ein Drittel für eine stärkere Präsenzpflcht aus und befürchten, dass mit dauerhafter räumlicher Distanz zum Arbeitsplatz auch die Identifikation zum Unternehmen schwindet. „Präsenzarbeit ist der Arbeit im Homeoffice

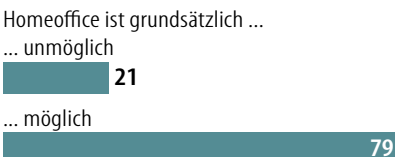
beim Wissenstransfer, bei Kreativität in der Gruppe oder bei sozialen Aspekten überlegen“, sagt Alipour. „Eine stärkere Koordination von Bürozeiten zur Stärkung des persönlichen Austauschs ist daher sinnvoll.“

Wie häufig Arbeitnehmer von zu Hause arbeiten können, hängt von vielen Faktoren ab. Abhängig Beschäftigte arbeiten beispielsweise seltener im Homeoffice als Selbstständige. Auch die Größe des Unter-

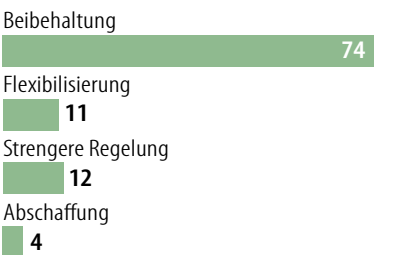
nehmens spielt eine Rolle. In Großunternehmen verbrachten die Beschäftigten rund 20 Prozent ihrer Arbeitszeit im Homeoffice, in kleinen und mittleren Unternehmen hingegen nur etwa 15 Prozent. Generell ist der Homeoffice-Anteil in Berufen, in denen vorwiegend am Schreibtisch gearbeitet wird, logischerweise am höchsten. Entsprechend ist das Homeoffice im Gesundheitswesen oder im Einzelhandel eine Randerscheinung.

1 Das Homeoffice verschwindet nicht

Aktuelle und geplante Homeoffice-Regelungen in den Unternehmen, in Prozent

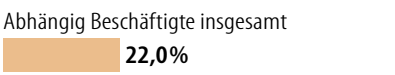
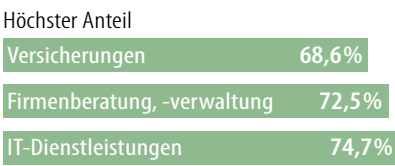
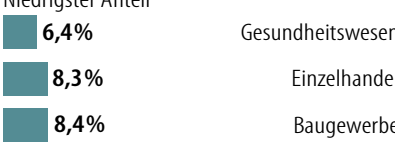


davon:



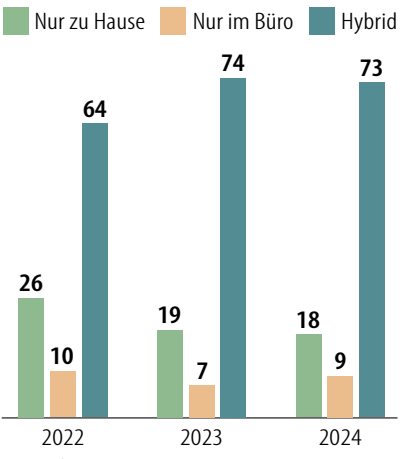
3 Im Gesundheitswesen ist Homeoffice kaum möglich

Abhängig Beschäftigte, die 2023 mindestens teilweise im Homeoffice gearbeitet haben



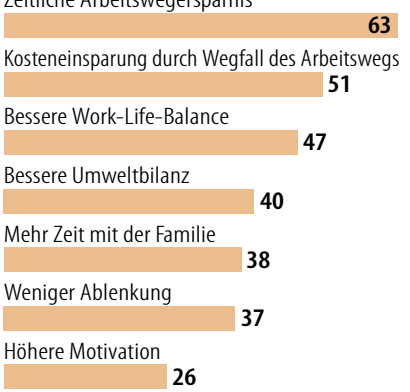
2 Die Mehrheit möchte hybrid arbeiten

Diese Arbeitsform bevorzugen die Beschäftigten, in Prozent



4 Stressfaktor Anreise

Vorteile des Homeoffice gegenüber der täglichen Arbeit im Büro, in Prozent (Jan. 2023)

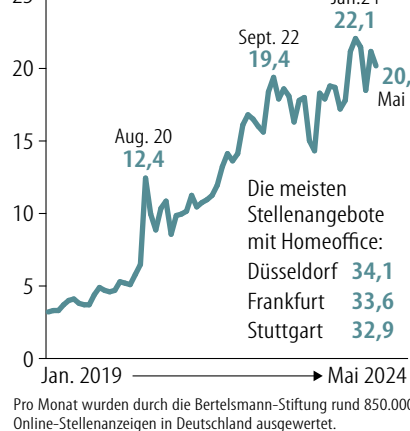


Ein gesetzlicher Anspruch auf Homeoffice besteht seit dem Ende der pandemiebedingten Homeoffice-Pflicht im März 2022 nicht mehr. Zwar hatte sich die Ampelkoalition im Koalitionsvertrag von 2021 darauf verständigt, einen rechtlichen Rahmen zu schaffen, passiert ist seitdem jedoch nichts. Konkrete Regelungen ergeben sich daher meist aus den Betriebsvereinbarungen der Unternehmen. Häufig ist dort dann von „mobiler



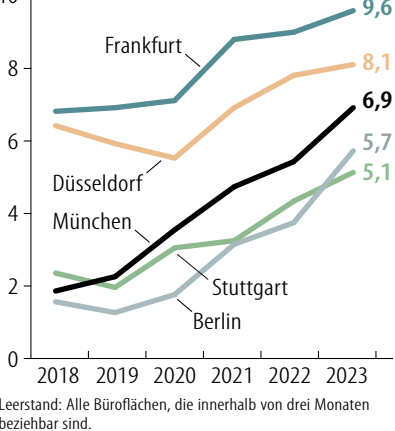
5 Arbeitgeber locken mit Homeoffice

Anteil der Stellenaussagen mit Homeoffice-Möglichkeit in Deutschland, in Prozent



6 Viele Büros bleiben leer

Leerstandsquote von Büroflächen in ausgewählten Städten, in Prozent



schung (BBSR) zufolge mussten 2023 rund 20,5 Millionen Beschäftigte zur Arbeit pendeln, wenn sie nicht gerade im Homeoffice arbeiteten. Mehr als zwei Millionen Beschäftigte pendelten Strecken von mehr als 100 Kilometern. Pochen die Unternehmen auf die Rückkehr ins Büro, ließe sich die Mitarbeiterzufriedenheit durch Fahrtkostenzuschüsse und die Anrechnung der Fahrtwege als Arbeitszeit positiv beeinflussen. In einer Studie von PWC aus dem Jahr 2023 wünschten sich 38 Prozent der Beschäftigten einen solchen Zuschuss als Bedingung für häufigeres Arbeiten im Büro. In der Gruppe der Arbeitnehmer bis 39 Jahre gab über die Hälfte an, dass Homeoffice das entscheidende Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers ist. Homeoffice werde so zum wichtigen Argument im Kampf um die Fachkräfte, hieß es als ein Fazit zu einer im Juni veröffentlichten Studie der Bertelsmann Stiftung.

Auch nach dem Ende der Pandemie wächst daher das Angebot an Stellenausschreibungen mit Homeoffice-Angebot. Dabei bleibt das Homeoffice ein Privileg der Fachkräfte: Je spezieller die Tätigkeit, desto eher wird die Stelle teilweise oder vollständig im Homeoffice angeboten. Homeoffice-Hauptstadt mit den meisten entsprechenden Ausschreibungen war 2023 Düsseldorf, gefolgt von Frankfurt am Main und Stuttgart. Generell liegt die Homeoffice-Quote bei Jobangeboten in Großstädten höher als auf dem Land.

Analog zur steigenden Zahl der Stellenausschreibungen mit Homeoffice-Möglichkeit steigt seit der Pandemie auch die Leerstandsquote von Büroflächen in deutschen Großstädten. Dennoch plant laut PWC-Studie nur jedes fünfte Unternehmen, Büroflächen zu reduzieren. Bei den meisten steht die Modernisierung der Arbeitsplätze und der Arbeitsumgebung im Vordergrund. Auch sollen mehr Begegnungsräume geschaffen werden.

Eine Rückkehr zur Arbeitswelt von vor 2020 ist laut Jean-Victor Alipour in jedem Fall kaum denkbar – im Gegenteil. Das hybride Arbeitsmodell werde künftig noch wichtiger, besonders wegen des Fachkräftemangels und der digitalen Transformation.

statista Datenrecherche: Matthias Janson
Quellen: Ifo-Institut, Statistisches Bundesamt, Konstanzer Homeoffice-Studie, PWC, Bertelsmann Stiftung, Colliers International