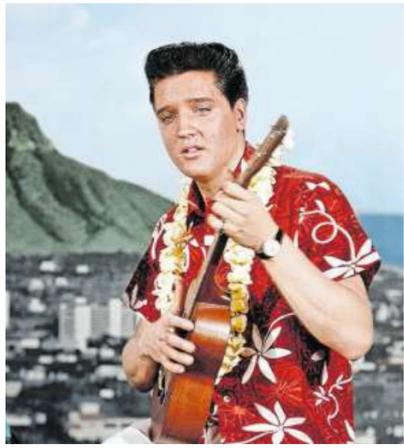




Alles wird an Männern getestet. Warum das gefährlich sein kann

Seite 25



Nichts ist einfacher als Ukulele spielen? Falsch!

Magazin



Nepalesische Sherpas besteigen den K2 erstmals im Winter

Seite 37

NZZ am Sonntag

17. Januar 2021 | Nr. 3 | NZZaS.ch | Fr. 6.50 | € 6.50

Weniger Impfstoffe für langsame Kantone

Der Impfrückstand in einigen Kantonen könnte bald Konsequenzen haben. Der Bund will den Druck erhöhen. **René Donzé, Andrea Kučera und Franziska Pfister**

Kantone, die ihre Bevölkerung zu langsam gegen Covid-19 impfen, könnten demnächst kein Serum mehr erhalten. Das zeigen Recherchen der «NZZ am Sonntag». Habe ein Kanton weniger als die Hälfte der Dosen verimpft, könnte er künftig keines mehr erhalten, erklären mehrere unabhängige Quellen aus regierungsnahen Kreisen. Wer den Impfstoff schnell aufgebraucht hat, könnte dagegen mehr bekommen.

Bis jetzt haben Kantone die Schuld für den schleppenden Impfstart dem Bund gegeben. Dieser habe zu wenig Impfdosen eingekauft. Doch nun zeigt sich, dass einige Kantone nicht in der Lage sind, die Vakzine zügig unter die Leute zu bringen. Im Rückstand sind etwa die Waadt und das Wallis. Beide haben erst ein Viertel des Impfstoffs verimpft, den ihre Kantonsapothek

an Lager hat. Zürich will bis Ende Monat immerhin die Hälfte des gelieferten Serums nutzen. Allerdings gibt es auch gute Beispiele: «In einigen Kantonen haben wir ausserordentliche Resultate, etwa im Tessin», sagt Nora Kronig, Vizedirektorin des Bundesamtes für Gesundheit. Etwaige Konsequenzen für säumige Kantone kommentiert sie nicht.

Innenminister Alain Berset und die kantonalen Gesundheitsdirektorinnen wollen, dass es beim Impfen schneller geht, heisst es in einer Mitteilung vom Samstag. Auch das Testen solle verstärkt werden, um Ausbrüche in Pflegeheimen oder in Schulen abschwächen zu können.

Bildungsforscher Stefan Wolter, der seit wenigen Wochen der Task-Force des Bundes angehört, verteidigt die Entscheidung, die Schulen geöffnet zu lassen. «In den Schulen sind die Kinder häufig sicherer als zu Hause», sagt Wolter. Sei die Schule geschlossen, würden sich die Kinder ohnehin anderswo treffen.

Seiten 2–4
Kommentar Seite 15



Unheimliche Macht

Übernahme von Firmen und Fussballklubs, Bespitzelung von Schweizer Parlamentariern und Spione, die sich als Diplomaten ausgeben: Chinas Einfluss in der Schweiz hat ein beunruhigendes Mass angenommen.

Seite 16–18

ANZEIGE

Wissen für Suchende

Klarheit fürs Leben

wissend.info

UBS: Anklage gegen den neuen Chef Ralph Hamers gilt als wahrscheinlich

Einer der grössten Fälle von Geldwäscherei tangiert die UBS: Konzernchef Hamers droht eine Strafverfolgung. **Albert Steck**

Der Niederländer Ralph Hamers ist erst seit November im Amt. Am 26. Januar plant der neue CEO der UBS seinen ersten öffentlichen Auftritt. Doch bereits jetzt muss Hamers um seinen Ruf kämpfen. Der Grund ist seine frühere Funktion als Chef der niederländischen Bank ING. Diese musste 2018 wegen Geldwäscherei eine Busse von 775 Millionen Euro zahlen – eine der höchsten Strafen für Wirtschaftskriminali-

tät im Land. Gleichzeitig verzichtete die Staatsanwaltschaft auf eine Anklage gegen führende ING-Manager.

Diesen Vergleich wollte der Aktionärsschützer Pieter Lakeman nicht akzeptieren: Er verlangte von der Staatsanwaltschaft, dass gegen Hamers ein Strafverfahren eingeleitet wird – was ein Berufungsgericht im Dezember gutgeheissen hat. Der «NZZ am Sonntag» sagt Lakeman: «Die Wahrscheinlichkeit, dass Ralph Hamers strafrechtlich verfolgt wird, liegt bei mehr als 99 Prozent.» Seine Aussage begründet er damit, dass ihm der Oberstaatsanwalt in einem Brief vom 8. Januar zugesichert habe, dass

es zu einer Anklage komme. Ein solches Verfahren käme für den UBS-Chef ungelegen: «Ich schätze, dass Hamers' Position bei einer Anklage völlig unhaltbar sein wird», sagt Lakeman.

Der Verwaltungsratspräsident der UBS, Axel Weber, hat sich diese Woche hinter Hamers gestellt: «Ich bin sehr zuversichtlich, dass er als CEO von UBS gute Arbeit leisten kann.» Allerdings schränkte Weber in einem Interview auf Bloomberg TV ein: «Wir verfolgen die Situation.» Man werde je nach Entwicklung Anpassungen vornehmen, sagte Weber.

Seite 21



Ich bin vielleicht nicht der Mann der perfekten Inszenierung, aber ich bin Armin Laschet. Darauf können Sie sich verlassen.

Armin Laschet, neuer Vorsitzender der CDU, will bei den Deutschen mit Echtheit punkten. Seite 6

Lawinen fordern Todesopfer

Trotz erheblicher Lawinengefahr waren gestern Samstag zahlreiche Wintersportler abseits der offiziellen Pisten unterwegs. In den Kantonen Obwalden und Schwyz kamen dabei zwei Personen ums Leben. In Engelberg wurden mehrere Skifahrer verschüttet. Obwohl die Rettungskräfte sie rasch orten und ausgraben konnten, erlag eine der Personen später ihren Verletzungen. Damit sind in der Schweiz in diesem Winter bereits zehn Menschen in Lawinen ums Leben gekommen. (tl.)

Seite 9

Wirtschaft

Outdoor-Marke

Die erfolgsverwöhnte Firma Patagonia will aufhören zu wachsen. Aber wie? 22

Spekulieren mit Wasser

Anleger können jetzt auf den Preis von Wasser wetten – ein umstrittenes Geschäft 27

UBS-Chef Ralph Hamers muss Strafverfolgung befürchten

Der grösste Fall von Geldwäscherei in den Niederlanden belastet Ralph Hamers. Ein Strafverfahren sei zu 99 Prozent sicher, sagt der Kläger. **Von Albert Steck**

Houston: Unter diesem Decknamen startete die Steuerfahndung der Niederlande am 18. Februar 2016 eine strafrechtliche Untersuchung gegen die Grossbank ING. Der Name war entlehnt aus dem berühmten Satz der Raumfahrtmission Apollo 13, als die Besatzung zur Erde funkte: «Houston, we have a problem.»

Die Untersuchung führte zum grössten Fall von Geldwäscherei im Land. Während Jahren waren widerrechtlich Hunderte Mio. € über Konten der ING geflossen, viele dieser Gelder stammten aus Russland und der Ukraine. Im September 2018 bot die Staatsanwaltschaft der ING – im Rahmen des sogenannten Houston-Vergleichs – eine Strafzahlung von 775 Mio. € an.

Der damalige Chef, Ralph Hamers, zeigte sich reumütig: «Als Bank müssen wir Kriminelle am Missbrauch unseres Finanzsystems hindern», erklärte er. «Die Nichteinhaltung dieser Standards ist inakzeptabel.» Tage später gab der Finanzchef seinen Rücktritt. Hamers dagegen, er ist seit November CEO der UBS, konnte sich glimpflich aus der Affäre ziehen. So zumindest schien es bis vor kurzem.

Doch jetzt wird der 54-jährige Bankenchef plötzlich von seiner Vergangenheit eingeholt. Ein Berufungsgericht in Den Haag hat letzten Monat entschieden, dass die Staatsanwaltschaft den Fall neu aufrollen muss. Weil in der Bank «strukturelle und schwerwiegende Mängel» bei der Bekämpfung von Geldwäscherei herrschten, sei die strafrechtliche Verantwortung von Ralph Hamers zu beurteilen, verfügte das Gericht.

Anklage per Brief angekündigt

Das Verdikt ist ein Triumph für Pieter Lakeman: Er hat die Beschwerde gegen den Houston-Vergleich eingereicht. Der 78-jährige Aktionärsschützer machte sich mit dem Aufdecken von Bilanzfälschungen einen Namen. Eine Anklage gegen den UBS-Chef sei praktisch sicher, erklärt Lakeman gegenüber der «NZZ am Sonntag»: «Die Wahrscheinlichkeit, dass Ralph Hamers strafrechtlich verfolgt wird, liegt bei mehr als 99%.»

Der Oberstaatsanwalt habe ihm per Brief am 8. Januar zugesichert, dass es zu einer Anklageerhebung komme. Die Untersuchung werde von einem völlig neuen Team durchgeführt, welche nicht am Houston-Vergleich

beteiligt war. «Ich schätze, dass Hamers Position bei einer Anklage völlig unhaltbar sein wird», sagt Lakeman. «Zumindest in den Niederlanden wäre das der Fall.»

«Houston, we have a problem.» Der Ausspruch gilt somit auch für die UBS. Zwar hat sich Verwaltungsratspräsident Axel Weber mehrfach hinter Hamers gestellt. In einem Interview auf Bloomberg TV sagte er diese Woche: «Ich bin sehr zuversichtlich, dass er als CEO von UBS gute Arbeit leisten kann.» Doch Weber schränkte ein: «Wir verfolgen die Situation und werden sie im Zuge der Entwicklung anpassen.» Laut Bloomberg habe man im Verwaltungsrat informell darüber diskutiert, wer die Nachfolge übernehmen könnte, wenn Hamers unhaltbar würde.

Warum aber hat Lakeman eine Klage gegen den Houston-Vergleich eingereicht? Der Grund, so erklärt er, sei die Skepsis gegenüber den immer höheren Vergleichszahlungen in der Geschäftswelt. Denn diese seien nicht im Interesse der Aktionäre. «Faktisch können sich Manager auf Kosten des Unternehmens freikaufen, indem sie sehr hohen Bussgeldern zustimmen. Im Gegenzug ist die Staatsanwaltschaft eher bereit, auf eine Strafverfolgung der Manager zu verzichten.»

Lakeman hat – genau wie Hamers – Ökonometrie studiert, ein selten gewähltes Fach für Zahlenfetschisten. Sein Auftreten wirkt ruhig und nüchtern. Gleichzeitig aber gilt er als verbissener Kämpfer. 2009 rief er die Kunden der niederländischen DSB-Bank dazu auf, ihr Geld abzuheben, weil diese zweifelhaftes Geschäft tätige. Zwei Wochen später ging sie effektiv pleite. Auch bei ING müsse die Verantwortlichkeit für die Geldwäsche geklärt werden, fordert Lakeman: «Eine juristische Person erfindet keine Kriminalfälle. Sie werden von Menschen erdacht und ausgeführt.»

Diese Argumentation hat das Berufungsgericht nun gestützt. Es schreibt in seiner Begründung: «Als CEO war der Beklagte verpflichtet, Massnahmen zu ergreifen, um das kriminelle Verhalten zu verhindern. Er hat es jedoch nicht nur versäumt, dies zu tun, sondern wissentlich die erhebliche Wahrscheinlichkeit in Kauf genommen, dass das verbotene Verhalten auftreten würde.»

Schon jetzt hat das Verfahren die Position Hamers' erheblich geschwächt. Denn das Gericht gewährte Pieter Lakeman Zugang zu aus-



Am 26. Januar hat er seinen ersten Auftritt als CEO der UBS: Doch Ralph Hamers kämpft schon jetzt um seinen Ruf.

Pieter Lakeman



In den Niederlanden gilt Pieter Lakeman als Robin Hood der Kleinanleger: Der 78-Jährige hat zahlreiche Firmen vor Gericht gebracht.

gewählten, bisher vertraulichen Houston-Dokumenten. Dadurch sind heikle Fakten ans Licht gekommen, welche in der 24-seitigen Begründung des Gerichts aufgelistet sind.

So erhielt Hamers im Jahr 2014 eine «alarmierende E-Mail» vom Leiter der Rechtsabteilung, der ihm direkt unterstellt war. Es müssten sofort Massnahmen ergriffen werden, schrieb er darin. Sonst würde nicht nur ING «ein hohes Risiko einer strafrechtlichen Verfolgung eingehen», sondern ebenso die Mitglieder der Geschäftsleitung.

Warnung von höchster Stelle

Am 7. Juli 2015 warnte die Europäische Zentralbank in einem Inspektionsbericht vor einer mangelhaften Einhaltung der Gesetze. Im selben Jahr erhielt ING überdies eine Busse der niederländischen Zentralbank. Der Grund waren Verstösse gegen die Gesetze zur Verhütung von Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung.

Das Berufungsgericht hielt daher fest, Hamers habe nicht nur Kenntnis von diesen Verfehlungen gehabt: «Als Geschäftsführer hat er aktiv an dieser Politik mitgewirkt.» Insbesondere habe es der Anti-Geldwäsche-Abteilung an Personal gefehlt. In der Bank habe der Grundsatz «Business over Compliance» («Geschäft vor Rechtskonformität») geherrscht.

«Faktisch können sich Manager auf Kosten des Unternehmens freikaufen, indem sie sehr hohen Bussgeldern zustimmen.»

Geschadet hat Ralph Hamers zudem ein Auftritt seines Nachfolgers bei ING, Steven van Rijswijk. Am 9. September letzten Jahres erklärte er vor dem Berufungsgericht: «Wir haben unsere Geldwäschereipolitik über einen langen Zeitraum nicht ordnungsgemäss umgesetzt. Dies hat dazu geführt, dass wir gegen das Gesetz verstossen und Straftaten begangen haben.»

Diese Aussage bedeute eine wichtige Änderung in der Haltung der Bank, sagt der niederländische Anwalt Jurjen de Korte: «ING sprach bisher stets von Mängeln, deren Auftreten sie bedauert. Der neue CEO dagegen hat erstmals zugegeben, dass die Bank gegen das Gesetz verstossen hat.» Mit diesem Schuldeingeständnis, so erklärt de Korte, verbesserten sich die Erfolgchancen der Geschädigten. Der

Fortsetzung Seite 22

UBS-Chef...

Fortsetzung von Seite 21

Anwalt vertritt Tausende Investoren, welche bei einem betrügerischen Fonds Geld verloren haben. Doch ING habe diese kriminellen Kunden nicht vorschriftsgemäss geprüft. Bisher verweigerte die Bank die Zahlung von Schadenersatz.

Die Ereignisse werfen ein schlechtes Licht auf die damalige ING-Führung. Das bedeute aber nicht zwingend, dass Hamers in einem Prozess auch strafrechtlich verurteilt werde, erklärt Peter V. Kunz, Professor für Wirtschaftsrecht in Bern. Denn die Latte dafür sei hoch: «Juristisch ist es enorm schwierig, die Geschäftsleitung oder den Verwaltungsrat persönlich haftbar zu machen.»

Chefs bleiben oft straflos

Bei Firmenskandalen Sorge es in der Öffentlichkeit oft für Irritationen, wenn die Chefs unbehelligt davonkommen. «Doch vor Gericht ist es einfacher, einem kleinen Sachbearbeiter kriminelles Verhalten nachzuweisen als den Vorgesetzten», sagt Kunz. «Kaum ein Chef ist so töricht, dass er einen Gesetzesverstoss explizit anordnet.» Ohne den Fall genauer zu kennen, halte er einen Freispruch Hamers für plausibel.

Trotzdem: Der Fall sei brisant, meint Kunz, für Hamers wie für die UBS. «Bei einer Anklage muss Hamers viel Zeit und Energie für seine persönliche Verteidigung aufwenden. Dass er seine Ressourcen nicht vollständig für die UBS einsetzen kann, halte ich für gravierender als den Reputationsschaden.» Eine Anklage würde auch für den UBS-Verwaltungsrat zum Problem, sagt der Rechtsprofessor: «Wenn kurz nach der Einstellung solche Altlasten auftauchen, stellt sich die Frage, ob das Gremium die Risikoprüfung genug gründlich durchgeführt hat.»

Bei der Verhandlung am Berufungsgericht in Den Haag im letzten Herbst hätte Ralph Hamers

zweimal zur Einvernahme erscheinen sollen. Beide Male liess er sich von Anwälten vertreten, was ihm das Gericht prompt angekreidet hat. Er habe es abgelehnt, Fragen zu beantworten, heisst es im Urteil. Zudem habe er keine öffentliche Verantwortung für sein Handeln übernommen.

Die Bank UBS nimmt zum Fall keine Stellung. Gut informierte Quellen weisen allerdings darauf hin, dass die Staatsanwaltschaft bereits beim Houston-Vergleich eine gründliche Untersuchung vornahm. Trotz 25 000 Ermittlungsstunden habe sie keinerlei Hinweise auf eine Straftat gefunden, wie auch Hamers' Anwalt vor dem Berufungsgericht darlegte.

Falls die Staatsanwaltschaft nun, auf Druck von aussen, eine Anklage erheben würde, wäre das eine Desavouierung ihrer bisherigen Arbeit, sagen diese Quellen. Somit bestehe die Gefahr, dass es zu einem «Schauprozess» mit absehbarem Freispruch kommen könnte. Das wolle die Justizbehörde verhindern.

Erster Auftritt für die UBS

Kaum im Amt, steht Ralph Hamers vor unruhigen Zeiten. Am 26. Januar hält er seine erste Präsentation als CEO der UBS. Neben den Geschäftszahlen will er seine neue Strategie vorstellen - Fragen zu ING kommen da ungelegen.

Die Staatsanwaltschaft werde den Fall rasch voranbringen, sagt Lakeman. Bereits in zwei Monaten werde die Ermittlung gegen Hamers beginnen. Die Anklage dürfte im nächsten Jahr erfolgen. Er selbst wolle den Druck ebenfalls erhöhen und auf Investoren der UBS zugehen: «Ich schliesse nicht aus, dass einige Aktionäre einen CEO ablehnen, der strafrechtlich verfolgt wird.»

Der rechtliche Streit um Ralph Hamers hat wegweisenden Charakter: Bisher haben etliche Firmen hohe Bussgelder bezahlt, ohne dass in der Führung ein Köpferollen folgte. Falls Ralph Hamers nun vor Gericht muss oder gar einen Schuldspruch erhält, werden für die Chefs künftig strengere Massstäbe gelten.

Neue Epoche bei der UBS

Ralph Hamers soll die Bank dynamischer machen

Die Berufung von Ralph Hamers an die Spitze der UBS war eine Überraschung. Der bisherige Chef Sergio Ermotti hätte eine interne Nachfolge bevorzugt. Doch der Verwaltungsrat unter Axel Weber entschied sich für einen Externen - und vollzog damit bewusst eine Zäsur.

Während sieben Jahren hatte Hamers die Grossbank ING auf Erfolg getrimmt. Sie gilt in der Finanzbranche als digitale Vorreiterin. Mit diesen Rezepten sollte er neuen Schwung in die UBS bringen. Diese hat unter Ermotti zwar ihre alte Stabilität zurücklangt, leidet aber unter bürokratischer Behäbigkeit.

Die Pandemie hat den digitalen Wandel beschleunigt. Somit schien Hamers eine überzeugende Wahl. Die letzten Monate haben aber auch gezeigt, dass die forsche Expansion der ING ihre Schattenseiten hat. Dazu zählt nicht nur der neu aufge-rollte Fall um Geldwäscherei.

Der Aktienkurs der konservativen UBS hat sich im vergangenen Jahr deutlich besser entwickelt als derjenige der ING, welche in der Krise einen starken Gewinneinbruch und hohe Rückstellungen für faule Kredite hinnehmen musste (vgl. Grafik).

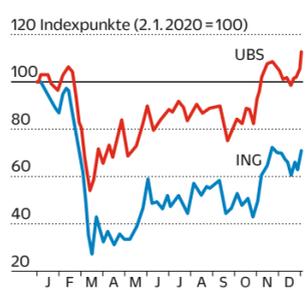
All dies hat die Position von Ralph Hamers, der den CEO-Posten im November antrat, bereits erheblich geschwächt. Zwar

loben enge Vertraute seinen Teamgeist und die gründliche Arbeitsweise. Doch für ihn als Neuling wird es jetzt noch schwieriger, eine eigene Hausmacht aufzubauen. Die Beharrungskräfte in der Bank sind gross. Zudem befürchten viele, Hamers könnte der UBS einen rigiden Sparkurs mit Stellenabbau verordnen.

Bisher hält der Verwaltungsrat Ralph Hamers die Stange. Doch bleibt vorerst unklar, wie stark der Geldwäschefall seine Arbeit tangiert und wie die Aktionäre darauf reagieren. Die nächsten Monate werden sehr ungemütlich für ihn. (sal.)

UBS schlägt sich besser

Börsenkurs von UBS und ING seit Anfang 2020 (indexiert)



Quelle: Swissquote

«Die Kunden sollen uns unsere

Die Outdoor-Marke Patagonia hat 2020 beschlossen, nicht mehr weiter zu wachsen. Aber wie bremst man eine erfolgreiche Firma ab?

Interview:

Moritz Kaufmann



NZZ am Sonntag: Patagonia hat beschlossen, nicht mehr weiter wachsen zu wollen. Meinen Sie das wirklich ernst?

Ryan Gellert: Das tun wir, ja. Wir haben uns bei Patagonia immer schwergetan mit Wachstum. Bis meine Vorgängerin Rose Marcario in die Firma kam. Sie brachte eine neue Strategie mit: verantwortungsvoll zu wachsen und damit grössere Visibilität für unsere Anliegen zu erzielen.

Das ist ihr gelungen. Der Umsatz von Patagonia hat sich unter ihr mehr als verdreifacht.

Wenn ich zurückblicke, dann war das sehr weise. Aber wenn ich vorwärts schaue, dann glaube ich nicht, dass das noch der richtige Weg für uns ist. Wir sind an einem Punkt, an dem man uns kennt. Immer grösser zu werden, heisst nicht zwingend, effektiver zu sein. Wir wollen unsere Anliegen jetzt vom Wachstum entkoppeln. Ich sage nicht, dass wir nicht mehr wachsen werden. Aber Wachstum ist im Moment kein Ziel mehr.

Wer hat das entschieden? Und wie lief das genau ab?

2020 haben wir als Firma eine Pause eingelegt und eine Art Neuerfindungsprozess eingeleitet. Es haben sich wirklich alle daran beteiligt. Wir haben Ideen entwickelt, wie wir in die Zukunft gehen wollen. Denn wir wollen, dass es unsere Firma noch in hundert Jahren gibt, das ist unser Horizont. Zum Beispiel wollen wir jetzt weniger Neuware produzieren und uns stattdessen auf den Wiederverkauf von Secondhand-Produkten konzentrieren.

Für Sie als neuer Chef ist das eine ziemlich interessante Ausgangslage. Wie bremst man ein erfolgreiches Geschäft ab?

Das ist einfacher gesagt als getan, das stimmt. Unser Leitbild lautet: Wir sind im Geschäft, um unseren Heimatplaneten zu retten. Jetzt stellen wir uns die Frage: Wie unterstützen unser Umsatz, unser Vertrieb, unsere Kommunikation und unsere Produkte dieses Leitbild? Wir müssen uns selber eingestehen, wo wir falsch aufgestellt sind. Das wird unsere tägliche Herausforderung.

Ryan Gellert



Nach sechs Jahren als Europachef von Patagonia wurde der Amerikaner Ryan Gellert, 48, im September zum CEO der seit je aktivistisch auftretenden Firma ernannt. Davor arbeitete er 15 Jahre für das Outdoor-Label Black Diamond. Er ersetzte bei Patagonia Rose Marcario, die Patagonia zu starkem Wachstum verholfen hatte. Gellerts Umzug vom Europasitz in Amsterdam zur Firmenzentrale in Kalifornien verspätete sich Corona-bedingt. Das Gespräch fand per Videoanruf statt. (mkf.)

Konkret, was tun Sie jetzt?

Im Moment schauen wir uns an, wo und wie unsere Produkte auf der ganzen Welt verkauft werden. In welchen Kontext stellen wir unsere Marke, und was erreichen wir damit? Auf unserer Website und in unseren Läden können wir das selbst bestimmen. Aber wir wollen sicherstellen, dass alle Leute kapieren, wofür wir stehen. Deshalb führen wir Gespräche mit Vertriebspartnern.

Mit anderen Worten: Sie reduzieren Verkaufspunkte und verlieren dadurch Geld?

Wir müssen lernen, entspannt zu sein,

wenn wir finanzielle Gelegenheiten auch einmal liegenlassen.

Sie verkaufen aber weiterhin auf Zalando, einer Fast-Fashion-Plattform.

Das ist ein sehr gutes Beispiel. Wir haben uns schwergetan mit Zalando. Wir wollten, dass sie uns erlauben, mehr über unsere Story und über unsere Werte erzählen zu dürfen. Und zwar so, wie es bei ihnen vorher nicht möglich war. Ich sehe das als Experiment, um zu schauen, ob unsere Botschaft ankommt. Wir haben mit Zalando zum Beispiel eine Kampagne über nachhaltigere Anbaumethoden für Baumwolle gefahren. Da waren auch Influencer dabei, die sich tiefer mit Fragen wie Nachhaltigkeit befassen. Das war ermutigend. Aber ja, das sind sehr schwierige Fragen, und wir müssen das immer wieder neu anschauen.

Sie überprüfen also jede Verkaufsplattform einzeln?

In Europa haben wir viele sogar gekappt. Wir gehen zu den Vertretern der Läden, seien diese nun online oder stationär, und sagen: «Das sind wir, und so stellen wir uns die Partnerschaft vor.» Zalando war offen dafür, sie haben sogar aktiv mitgemacht. Andere waren es weniger. Also haben wir die Zusammenarbeit beendet. Ich sage jetzt nicht, mit wem. Aber es waren unsere grössten Absatzkanäle in Grossbritannien darunter.

Und das stecken Sie einfach so weg?

Wenn man eine Einnahmequelle von vielleicht 1 Mio. € zumacht, geht sie nicht einfach irgendwo anders wieder auf. Aber: Wenn man nicht bereit ist davonzulaufen, ist man nicht bereit zu verhandeln. Wir wollen nicht nur heisse Luft produzieren.

Von aussen betrachtet ist die interessanteste Massnahme, dass Sie im grossen Stil ins Secondhand-Geschäft einsteigen wollen.

Wir wollen, dass unsere Kunden uns unsere Produkte zurückverkaufen. Wir putzen und reparieren sie mit den neusten Technologien und verkaufen sie dann zu einem signifikant tieferen Preis wieder. Auch