



Ausgabe 06 | August 2024

7,00 € CHF 9,50

## HOMEOFFICE

Welche Fehler Unternehmen vermeiden sollten

## MACK RIDES

Wie ein Mittelständler die Welt vor Glück schreien lässt

# KETTENSÄGEN-KLIMA IM MITTELSTAND

Deutschland in der Krise – warum Nikolas Stihl lieber in den USA investiert



Wirtschafts Kurier



**DAS NEUE  
UNTERNEHMERMAGAZIN**  
WIRTSCHAFTSKURIER 03/2024  
JETZT EXKLUSIV IN DIESEM HEFT





**Genossenschaftlich heißt,  
den Mittelstand in der  
Region zu stärken.**

**Wir machen den Weg frei.**

Wir sind die Banken mit der genossenschaftlichen Idee.

Jede unserer Banken ist selbst ein mittelständisches Unternehmen. Deshalb verstehen wir die Anforderungen des regionalen Mittelstandes besonders gut. Wir sind lokal verwurzelt und bestens vernetzt, sowohl untereinander als auch mit Partnern weltweit. So stärken wir die Wirtschaft vor Ort und übernehmen Verantwortung für die Region und die Menschen, die dort leben und arbeiten.



Jetzt QR-Code  
scannen und  
mehr erfahren

**Volksbanken  
Raiffeisenbanken**





## Quo vadis, Standort D?

Umfragen in aller Welt zeigen dasselbe Muster: Fragt man eine repräsentative Menge Menschen, wie es ihnen persönlich geht, antworten diese zuverlässig positiver, als wenn man dieselben Personen nach dem Zustand ihres Landes fragt. Normalerweise bildet der Durchschnitt des persönlichen Empfindens die Realität besser ab als der Durchschnitt der nationalen Einschätzung.

In Deutschland gilt derzeit anscheinend das Gegenteil: Vollbeschäftigung „dank“ Fachkräftemangel führt bei der Arbeitnehmerschaft zu dem Eindruck, individuell recht gut dazustehen. Die Probleme der Republik als Ganzes werden eher abstrakt wahrgenommen. Krieg in der Ukraine – beängstigend, aber weit weg, und persönlich hat man mit den geflohenen Frauen und Kindern auch nur nette Erfahrungen gemacht. Horrende Energiepreise – ärgerlich, aber wofür gibt es Pullover. Eine zerstrittene Bundesregierung – „die da oben“ machen ja sowieso, was sie wollen. Aber eine Viertagewoche bei 100 Prozent Homeoffice würde das persönliche Lebensglück durchaus steigern.

Anders sieht die Einschätzung aus, fragt man die Arbeitgeber. Vom DHL-Späti, der wegen Personalmangels nur vier Tage wöchentlich öffnen kann, bis zum Chemie-giganten, der aufgrund der Energiekosten sämtliche Investitionen ins Ausland schiebt – die Lage wird düster eingeschätzt und damit wohl realistischer.

Nikolas Stihl will für seine Kettensägendynastie dutzende Millionen investieren – in den USA. Weil er repräsentativ für viele Mittelständler spricht, porträtiert wir den Macher. Auch der Insolvenzverwalter Arndt Geiwitz sieht das Land „in einer strukturellen Krise“. Andere schöpfen Hoffnung: Das (noch) strukturschwache Wilhelmshaven sieht sich bestens aufgestellt für die Zukunft. Und Heike Lorenz zeigt bei Jung von Matt, wie großzügige Homeoffice-Regeln die Kreativität beflügeln können.

Ob das Glas für Sie halb leer oder halb voll ist – wir wünschen eine anregende Lektüre!

Chefredakteur  
harnasch@weimermedia.de

## NAMENSREGISTER

Adam, Nancy	32	Heil, Hubertus	10	Lindner, Christian	73	Reiche, Thomas	54
Adamidis, Philipp	64	Hernandez, Edgardo	40	Lorenz, Heike	32	Rother, Charlotte	8
Benko René	24	Herrenknecht, Martin	10	Maas, Alexander	19	Schmid, Florian	19
Bieber, Andreas	40	Hertwig, Tobias	36	Mack, Roland	60	Schröder, Gerhard	10
Binder, Uli	54	Hoerr, Ingmar	40	Manden, Pieter	32	Severin, Katharina	64
Bischofberger, Lukas	12	Hoffknecht, Andreas	54	Martin, Alice	64	Stihl, Hans Peter	10
Braünche, Dennis	12	Hopp, Dietmar	40	Martin, Ole	64	Stihl, Nicolas	10
Claassen, Utz	6	Koch, Thomas	46	Marx, Claudius	19	Topoglu, Yavuz	32
Eikel, Constantin	46	Köbele, Thorsten	60	Maschmeyer, Carsten	6	Trumpp, Andreas	36
Feist, Carsten	16	Krause, Simon	32, 36	Meißner, Ulrich	54	von Eiferfeldt, Christian	60
Förderer, Marcel	12	Kubicki, Wolfgang	73	Münker, Reiner	46	Wiegand, Susanne	6
Gates, Bill	40	Küller, Mark	64	Nestler, Bettina	74	Wissing, Volker	73
Geiwitz, Arndt	24	Lang, Estefanía	64	Nestler, Ursula	74	Zahn, Michael	54
Grunau, Philipp	32	Lang, Patrick	64	Pahlke, Dirk	24		
Grupp, Wolfgang	32	Leonhardt, Alexander	16				

# Noch ne Abrechnung offen?



## Wir klären das nicht vor der Tür, sondern im Haus.

Lohn-Profis setzen dafür auf die bewährte Software von Agenda: Eine intuitive Benutzeroberfläche, durchdachte digitale Prozesse und ein mehrfach ausgezeichnetes Service machen jeder Fachkraft die Arbeit einfach. Und selbst wenn diese mal ausfällt, sorgen wir dafür, dass alles wie gewohnt weiterläuft.

Überzeugen Sie sich selbst:

[www.agenda-lohn.de](http://www.agenda-lohn.de)



# Agenda:



# inhaltsverzeichnis



12



32



46



60

## macher

- 6 **Gewinner & Verlierer**  
Susanne Wiegand: Angriffslustig  
Utz Claassen: Nicht greifbar
- 8 **Gründerinnen im Gespräch**  
Charlotte Rothert digitalisiert  
die betriebliche Fortbildung.
- 10 **Macher**  
Nikolas Stihl, über die Nöte  
des Standortes Deutschland.

## schwerpunkt: standort d

- 12 **Einfach mal ein Haus drucken**  
Die Digitalisierung revolutioniert  
die deutsche Bauwirtschaft.
- 16 **Bei den Optimisten an der Jade**  
Warum Wilhelmshaven plötzlich  
den Aufschwung wittert.
- 19 **Die Schweiz bezahlt**  
Wie Bad Säckingen von den Nachbarn  
profitiert und doch leidet.
- 22 **Standort D in Zahlen**  
Ein rein subjektiver Blick  
auf das Land in ein paar Daten.
- 24 **Strukturelle Krise**  
Warum Arndt Geiwitz und Dirk Pahlke  
angeschlagene Firmen übernehmen.

## strategie & personal

- 30 **Kurz & kompakt**  
In Deutschland starten mehr KI-Firmen.
- 32 **Fehler bei der Heimarbeit**  
Was viele Beschäftigte erfreut, ist vor  
allem für Unternehmen anspruchsvoll.
- 36 **Zweites Leben für Betonblöcke**  
Wenn Mitarbeiter im Homeoffice sitzen,  
wird Platz in den Büroetagen frei.
- 40 **Nach dem Impfrausch**  
Curevac stellte während Corona kräftig  
ein. Jetzt muss die Firma schrumpfen.
- 43 **Das Missverständnis mit der KI**  
Anna Kopp über KI, richtiges Prompten  
und den deutschen Mittelstand.

## kunden & märkte

- 44 **Kurz & kompakt**  
Deutsche Firmen  
reizen Zahlungsziele aus.
- 46 **Wie klimaneutral Werbung sein darf**  
Welche schärferen Regeln  
die EU für Unternehmen plant.
- 50 **Der Osten ruft**  
Was es zu beachten gilt, wenn Teile  
der Produktion verlagert werden sollen.

## finanzierung

- 52 **Kurz & kompakt**  
Streitfälle Beschlussfassung
- 54 **Hilfe mal ganz anders**  
Der Bund fördert Forschung  
über die Steuererklärung.

## produktion & technologie

- 58 **Kurz & kompakt**  
Am DLR tickt der genaueste  
Laserzeitmesser der Welt.
- 60 **Die Glücksbringer**  
Mack Rides erfindet im Schwarzwald  
die Achterbahn regelmäßig neu.
- 64 **Dr. KI bittet zur Diagnose**  
In der Gesundheit gelten regulatorische  
Anforderungen an KI-Medizinprodukte.

## the economist

- 68 **Die Jungen und die Unerbittlichen**

## perspektiven & meinungen

- 70 **Innovationen sind unser Rohstoff**  
Jens Jerzembeck über  
die industrielle Forschungsförderung.
- 72 **Kommentare**  
Wieder Zeit für einen Ruck  
Symbolträchtiges Chaos

## letzte dinge

- 74 **Nestler**  
Volle Tüte Zucker



Nicoleta, Enkatex workwear

#DeinMeinBusiness

# Ein starkes Team: Dein Business und unsere Beratung.

Persönliche  
Beratung:  
auch auf der  
**DIGITAL X!**

Mehr zu unserer persönlichen Geschäftskundenbetreuung  
erfährst du in deinem Telekom Shop oder am 18. und 19.09.  
in unserem Kundenhaus auf der DIGITAL X.

Bleiben Sie auf dem Laufenden: Abonnieren Sie unseren E-Mail-Newsletter.

[www.marktundmittelstand.de](http://www.marktundmittelstand.de)



Connecting  
your world.

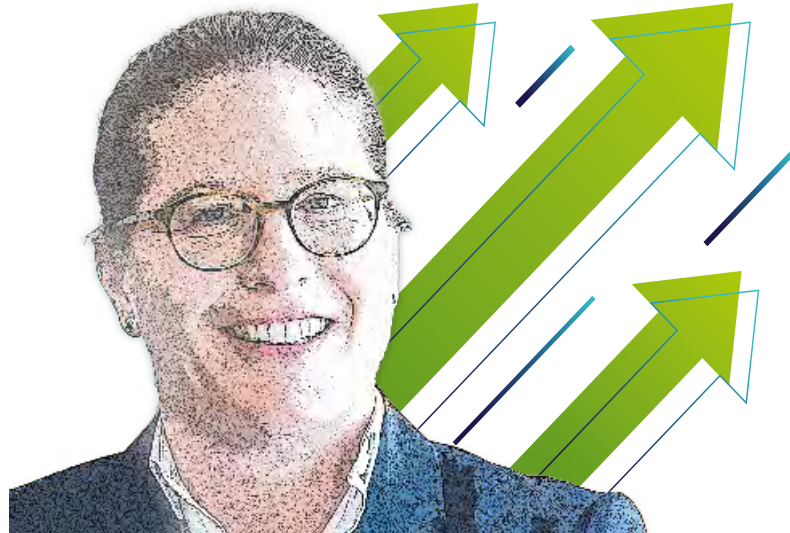


Hier mehr  
erfahren:



## Angriffslustig

Der bisherige Höhepunkt der Karriere **Susanne Wiegands** dürfte der erfolgreiche Börsengang von Renk im Februar gewesen sein. Seit 2021 führt die ehemalige ThyssenKrupp- und Rheinmetall-Managerin das Augsburgener Unternehmen, das Getriebe



für Panzer und Schiffe herstellt. Seitdem ist sie auch öffentlich gefragt. Die Rüstungsbranche gilt als chronisch verschwiegen, doch Wiegand ist bekannt für Klartext. Zum Glück für die 3400 Renkler ist der Markt für Panzergetriebe groß: Ohne Technik von Renk fahren weder amerikanischer Bradley noch israelischer Merkava, weder französischer Leclerc noch deutsche Leopard. In Deutschland allerdings hapert es. Die „Zeitenwende“ des Bundeskanzlers lässt zu wünschen übrig, wie Wiegand im Gespräch mit dem Handelsblatt beklagt: „Für den Leopard-Panzer gibt es aus Deutschland 18 Neuaufträge. Das ist exakt die Menge, die Deutschland an die Ukraine abgegeben hat. Mit einer Rückkehr zur Vollausrüstung der Bundeswehr hat das nichts zu tun.“ Doch da praktisch der gesamte freie Westen auf der Kundenliste steht, sind die Auftragsbücher voll. Mit Experten unter anderem aus der Automobilindustrie will sie das Unternehmen nun der Nachfrage entsprechend skalieren. Von der nach eigener Aussage „schrecklich bodenständigen, undiplomatischen und direkten“ Powerfrau wird noch viel zu hören sein. << dh

## Nicht greifbar

In der Wirtschaft wird oft hart gerungen. Es geht um Ideen und Marktanteile, viel Geld, Macht – und sehr oft auch um große Egos. **Utz Claassen** ist so eines, zeitweise war er brillant, zeitweise Überflieger, zuletzt sehr umstritten, vor allem bei seinen Investoren wie den AWD-Gründer Carsten Maschmeyer, mit dem er sich vor Gericht duellierte. 2008 gründete Claassen in Hannover Syntellix. Das Unternehmen sollte Implantate entwickeln und verkaufen, die sich nach der Operation ohne weiteren Eingriff selbst auflösten. Eine innovative Idee, wie sie zu Claassen passte, der den Medizintechniker Sartorius in den 90ern vergrößerte und den Energiekonzern EnBW sanierte. Zeitweise war er auch Präsident des Fußballvereins Hannover 96, der damals in der Regionalliga spielte. Derzeit läuft es nicht richtig rund im Unternehmen, wenn es denn überhaupt läuft, was unklar ist: Vorermittlungen der Staatsanwaltschaft wegen des Verdachts auf Insolvenzverschleppung, Vollstreckungsverfahren beim Amtsgericht, frustrierte Investoren. Der geplante Börsengang in Singapur, wo Syntellix produzierte, kam nicht, ebenso wenig der große Investor, von dem



viel geredet wurde. Ehemalige Mitarbeiter warten auf Geld. Claassen lebt offenbar gerade in Südostasien, ist für die deutsche Justiz nicht greifbar. Große Wunderdinge wie zu Beginn seiner Karriere hat er zuletzt nicht mehr vollbracht. << art

© NazArt/Shutterstock.com; picture alliance/dpa | Christophe Gateau; picture alliance/dpa | Stefan Puchner



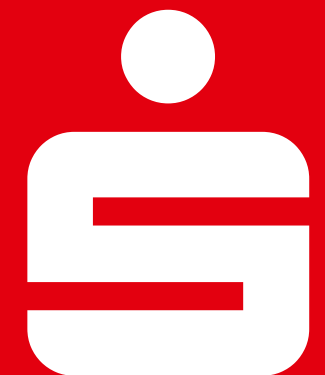
# Ist mein Unternehmen reif für ein digitales Update?

## Gemeinsam finden wir die Antworten für morgen.

Mit kompetenter Beratung und Finanzierungslösungen für die digitale Transformation.



Weil's um mehr als Geld geht.





## „Deutsche Ingenieure können alles automatisieren außer Schulungen“

Charlotte Rothert hilft mit Doinstruct, Beschäftigte, die nicht am Bildschirm arbeiten, fortzubilden. Die Software ist standardisiert – bis zu einem gewissen Punkt.

### Ist Doinstruct eine „Frustrgründung“, entstanden aus einem persönlich empfundenen Problem?

Ja. Früher habe ich sehr sanierungsbedürftige Großbetriebe umstrukturiert. Dabei musste ich Prozesse anpassen und Mitarbeiter schulen. Und im Gespräch mit den Mitarbeitern merkte ich, welchen riesigen Unterschied es macht, wenn Leute nicht nur wissen, dass sie eine bestimmte Sache tun müssen, sondern auch, warum. 90 Prozent der Mitarbeiter hatten dabei keinen Desktop-Arbeitsplatz. Die hatten unterschiedliche Muttersprachen, Motivations- und Bildungslevel. Das ging im Einzelgespräch mit Händen und Füßen. Besser wäre es ja, wenn die wichtigsten Inhalte schon vor dem ersten Arbeitstag gelernt wären. Also habe ich nach einer Lösung gesucht, die mobil und in mehreren Sprachen verfügbar und barrierefrei ist. Es gibt gefühlt 8000 E-Learning-Lösungen, die aber alle einen nicht besonders guten analogen Prozess mittelmäßig gut digitalisiert haben.

### Und vermutlich nicht für die Art Beschäftigte optimiert sind, mit denen Sie zu tun hatten?

Im Gegenteil. Entwickelt von Bildschirmarbeitern für Bildschirmarbeiter. Die physisch arbeitende Bevölkerung wurde völlig übersehen. Und als ich mich an eine Lösung gemacht habe, bekam ich Anrufe von Kollegen aus anderen Branchen, die fragten, ob ich das nicht auch für sie machen könnte.

### Hatten die keine Programme?

Ja, klassische Legacy-Lösungen. Da klicken sich dann die Mitarbeiter durch Folien, ohne sie wirklich zu verstehen. Ich dachte auch, dass die Industrie dafür bessere Programme hätte. Es stellte sich aber heraus, dass deutsche Ingenieure alles automatisieren können – außer Schulungen.

### Liefse sich das nicht in die verbreiteten Mitarbeiter-Apps integrieren?

Machen wir auch, neben der Integration in alle üblichen IT-Systeme, wie SAP, Navision und andere. Nur haben selbst die Mitarbeiter-Apps erbärm-

Das Gespräch führte  
David Harnasch.



liche Download-Quoten. Zu dem Zeitpunkt habe ich meine beiden Co-Founder kennengelernt und wir haben einen Prototyp gebaut. Dazu haben wir erstmal ganz viele Leute gefragt, vom Lageristen über den Maschinenführer bis zum Schicht- und Produktionsleiter und der Geschäftsführung: Wie muss Schulung aussehen, damit sie funktioniert und verständlich ist.

### Und wie kam der Prototyp an?

Vieles, von dem wir dachten, es sei recht einfach, entpuppte sich als nicht einfach genug. Das begann schon bei der Authentifizierung per Code über SMS. Den merkt sich niemand. Also mussten wir neben der Mehrsprachigkeit und Verständlichkeit auch die Zugänglichkeit niedrigschwellig konzipieren. Selbst, wer kein Handy hat, kann die Schulung per QR-Code auf einem beliebigen Endgerät aufrufen. Und das Thema Compliance erwies sich auch schnell als wichtig, weil hier gesetzgeberisch harte Dokumentationspflichten existieren. Und das ist je nach Branche nicht einfach. Was ist Ihr Lieblingsessen?

### Pommes.

Jetzt sagen wir mal, es gibt drei große Pommesproduzenten in Deutschland. Zu 90 Prozent sind deren Hygiene- und Arbeitssicherheitsschulungen identisch. Aber je nachdem, wohin man exportiert, braucht man etwa zehn verschiedene Zertifikate. Manche wollen ihre Pommes halal, andere kosher oder vegan oder bio oder wie auch immer. Bei jedem Hersteller sitzt also eine arme Seele von Lebensmitteltechniker, der das in Powerpointfolien gießt, diese den Mitarbeitern vorlegt und sich wundert, warum sie es nicht umsetzen.

### Und was ist die Lösung?

Wie bei Netflix ein standardisiertes Angebot in inzwischen 20 verschiedenen Sprachen.

### Für 20 verschiedene Märkte?

Nein, für DACH, Ungarn und Italien. Denn 25 Prozent der in DACH arbeitenden Bevölkerung sind

keine Muttersprachler. Das wird gerne übersehen, ist aber die Realität. Zum Glück läuft da ein Großteil der Übersetzungsarbeit per KI, wir müssen da nur muttersprachliche Fachübersetzer kontrollieren und redigieren lassen.

### Und welche Themen decken die Schulungen ab?

Aktuell Hygiene, Arbeitssicherheit, Compliance, Brandschutz, Erste Hilfe, Datenschutz und so. Das haben wir alles abgedeckt in Videos von drei bis fünf Minuten Länge. Denn als wir mit der Entwicklung begannen, lag die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne bei fünf Minuten. Wollen Sie raten, wo sie heute liegt?

### Als Kind der MTV-Generation würde ich dreieinhalb Minuten schätzen.

Tatsächlich unter drei Minuten. Vor Erfindung des Smartphones war es eine knappe halbe Stunde. Und entsprechend verbringen die Mitarbeiter ihre Pausen und konsumieren 30-sekündige Inhalte im Format 9:16 auf ihren Telefonen. Die kann man stundenlang durch Folien klicken lassen und hat damit erst einmal das gesetzlich Nötige geleistet. Nur bleiben so die Inhalte nicht hängen. Ich kenne einen Retailer, der die 80 Prozent seiner Angestellten, die „auf der Fläche“ arbeiten, in persönlichen Schulungen weiterbildet. Dann sitzen Leute, die praktische Arbeit gewohnt sind, tagelang in Schulungsräumen. Ich selbst hatte während meiner Tätigkeit in der Landwirtschaft bei solchen Anlässen früher ab der dritten Stunde einen extremen Kaffeebedarf, um nicht einzuschlafen. Das Environment erinnert an die letzte Stunde vor den Sommerferien – nur ohne Film und Sommerferien.

### Ihr Background ist die Landwirtschaft. Software ist da nicht eben naheliegend.

Das war völlig ungeplant. Ich habe zur Abizeit in einer Tierarztpraxis ausgeholfen. Darüber wurde mir ein Praktikum in einem Betrieb mit 50 Mitarbeitern ermöglicht, wo ich die rechte Hand des Chefs wurde. Dort habe ich meine Ausbildung gemacht und derweil schon verschiedene Führungspositionen kennengelernt. Von dort ging es zu einem anderen Betrieb in Schleswig-Holstein, der ein Sanierungsfall war. Da mir das gut gelungen ist, habe ich anschließend 40 weitere Unternehmen saniert.

### Wann kam die Entscheidung, die betriebliche Fortbildung neu zu digitalisieren?

Als ich meine Mitgründer kennenlernte, war klar, dass wir das gemeinsam machen wollen.

### Wie haben Sie die Selbstständigkeit finanziert?

Wir hatten gleich mit dem Prototyp einen Auftraggeber mit 12.000 Mitarbeitern, der sofort den Ver-



## DIE ERKLÄRERIN

Charlotte Robert hat Doinstruct mit Sitz im niedersächsischen Osnabrück 2021 mitgegründet. Die CEO hat Agrarwissenschaften studiert und Milchkuhbetriebe restrukturiert.

### Und die Multikrise der letzten Jahre war kein Wachstumshemmnis?

80 Prozent der Leute, die wir anfangs geschult haben, waren zu Covid-Zeiten „essential workers“. Als dann wegen der russischen Invasion der Ukraine die Energiepreise explodiert sind und die gesamte Wirtschaft investitionsscheu wurde, sind wir auf große Unternehmen zugewandert und haben gemeinsam evaluiert, welche Sparpotenziale man dort im Bereich Mitarbeiterschulungen heben kann. Es sind 40 bis 50 Prozent und der Prozess ist einfacher. Wenn man da den Arbeitssicherheitsbeauftragten im Boot hat, weiß man, dass er das Thema antreiben wird.

### Und profitieren die 80 Prozent „essential workers“ außerhalb der reinen Zeitersparnis?

Der ganze Betrieb profitiert, wenn jeder weiß, warum er was tut. Dann gibt es nämlich auch die Rückmeldungen an den Vorgesetzten, wenn irgendwo Öl leckt oder nachts nutzlos das Licht brennt oder die Putzfrau mit der Hälfte des Reinigers auskommen könnte. Es geht auch darum, den Menschen ein Gesicht zu geben. <<



# Mit der Kettensäge an die Bürokratie

Nikolas Stihl, Chef der Stihl Holding, spricht nicht nur für sein Unternehmen, wenn er über die Nöte des Standortes Deutschland klagt.



Nicht begeistert: Unternehmer Nikolas Stihl sieht den Wirtschaftsstandort Deutschland in Gefahr – unter anderem wegen hoher Steuern, Energiepreisen und langen Genehmigungsprozessen.

Von David Harnasch

Stihl steht für Kettensägen wie Tempo für Papiertaschentücher. Professionelle Waldarbeiter auf der ganzen Welt nutzen die Produkte ebenso wie Hobbygärtner. Wie so oft begann der Weg des Unternehmens aber mit ganz anderen Produkten:

Als der Maschinenbauer Andreas Stihl 1926 in Cannstadt bei Stuttgart sein A. Stihl Ingenieurbüro gründete, produzierte er zunächst Waschmaschinen und Dampfkessel-Vorfeueranlagen – das waren sozusagen „Turbolader“ für Dampfmaschinen. Die Waschmaschinen (die „Freundin der Hausfrau“, die den „Waschtag zum Freudentag“ macht, so die erfolgreiche Werbung) retten das Unternehmen in den frühen 1930er-Jahren. Stets war es vorn dabei. Es investierte in die Entwicklung erster Sägemaschinen, stellte 1929 die erste „Baumfällmaschine“ vor – 46 Kilo schwer, getrieben von einem sechs PS starken Benzinmotor und zu bedienen von zwei Männern. Schon zwei Jahre später waren die Geräte in Russland, Amerika und Kanada in Betrieb. Die Erfolgsgeschichte endete zunächst mit der Zerstörung des Werks während des Zweiten Weltkriegs.

Der Wiederaufstieg in Waiblingen, nordöstlich Stuttgarts hakte erst. Schon 1950 wurde die erste Kettensäge vorgestellt, die von einer einzelnen Person bedient werden konnte. Doch das Geschäft lief schlecht, nur ein Vergleichsverfahren konnte die Firma retten. 1959 dann der Durchbruch: Die „Contra“, in den USA vertrieben als „Lightning“, macht Andreas Stihl endgültig zum „Vater der Motorsäge“. Ab den 1970er-Jahren expandiert die Fertigung mit neuen Werken in den USA, Brasilien, der Schweiz und Österreich. In Waiblingen wird bis heute produziert.

Um so heftiger wiegt die Einschätzung des Enkels des Gründers, der 2012 von seinem Vater Hans Peter Stihl den Vorsitz übernommen hat und der sich weiterhin dem Standort Deutschland verpflichtet fühlt: „Die Schweiz ist für uns momentan günstiger als eine Investition in Deutschland“, sagte Nikolas Stihl in einem Interview mit der FAZ. Ein Satz wie Donnerhall, angesichts der Lohnkosten im reichen Nachbarland. Die Gründe sind schnell aufgezählt: steuerliche Belastung, Lohnnebenkosten, Energiepreisen, Genehmigungsprozesse und die Kosten je Arbeitsstunde. Die Folge: Ein geplantes Stihl-Werk in Ludwigsburg wird nun – zumindest vorerst – nicht errichtet werden. Wer mit mehr als 20.000 Mitarbeitern in 160 Ländern tätig ist, kann den Weltmarkt nicht ignorieren. „In den nächsten fünf Jahren werden wir nicht in

© Stihl

Deutschland investieren“, stellt Stihl gegenüber dem Handelsblatt klar.

Die Analyse fällt düster aus. Es sind nicht nur der inzwischen notorische Fachkräftemangel und die absehbar dauerhaft hohen Energiekosten, die dem Mittelstand das Leben in Deutschland schwer machen. Das Bürokratieentlastungsgesetz sieht Stihl als richtigen Schritt, aber eben nur als Tropfen auf den heißen Stein. Denn es wird vom Bürokratiemonster Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und der Nachhaltigkeitsberichterstattung CSRD überkompensiert. Hier sieht Stihl Potenzial: „Man könnte sogar sehr viel Geld sparen, weil den Auflagen, denen die Unternehmen mit hohem Personalaufwand nachkommen müssen, Bedienstete im öffentlichen Dienst gegenüberstehen. Diese Beschäftigten würden zur Kontrolle nicht mehr benötigt und könnten dann teilweise den Fachkräftemangel beheben und so sinnvollerer Tätigkeiten nachgehen.“

## Drohende Wirtschaftskrise

Gewerkschaftlichen Forderungen nach einer 32-Stunde-Woche erteilt er eine klare Absage. Sie würde heute zu einer Wirtschaftskrise führen. Schon in der Einführung der 35-Stunden-Woche in den 80er-Jahren sieht er eine der Ursachen für die wirtschaftliche Misere und die Arbeitslosigkeit der 90er, die erst durch Gerhard Schröders (SPD, Kanzler 1998 bis 2005) mutige Agenda 2010 beendet werden konnten. „Der gedankliche Zusammenhang zwischen Produktivität und Gewerkschaftsforderungen ist schon vor einiger Zeit verloren gegangen. Bisher sind die Entwicklungen mehr oder weniger spurlos auch am Arbeitsmarkt vorbeigegangen. Der Staatshaushalt ist zwar unter Druck, aber das merkt der Einzelne bisher noch nicht so sehr. Solange die Folgen nicht deutlich spürbar sind, ist es vielleicht verständlich, dass man da etwas sorgloser in die Zukunft schaut.“

Martin Herrenknecht vom gleichnamigen Tunnelbaumaschinenproduzenten sekundiert: „Die Ampel zerstört den Mythos von ‚Made in Germany.‘“ Auch er sorgt sich um den Stammsitz in Deutschland, den er gerne halten möchte, investiert aber folgerichtig im Wachstumsmarkt Indien. Seine Fachkräfte rekrutiert Herrenknecht inzwischen auch in Argentinien, Spanien, Marokko, Lettland und Litauen, weil in Deutschland keine zu finden sind.

Wie Herrenknecht sieht auch Stihl den Sozialstaat in akuter Schieflage und kritisiert unter anderem das Rentenpaket 2 von Arbeitsminister Hubertus Heil (SPD) mit den Zusatzkosten von 30 bis 40 Milliarden Euro, die nicht aus dem Umlagesystem selbst, sondern aus dem Bundeshaushalt

finanziert werden müssen. „Mich wundert, dass die junge Generation nicht deutlicher fragt, wo die Generationengerechtigkeit bleibt.“

Sorge bereitet dem Motorsägen-Unternehmer der Aufstieg der AfD. „Teile der AfD sind gesichert rechtsextremistisch. Die Partei ist völkisch und aus wirtschaftspolitischer Sicht schädlich. Würden die AfD-Forderungen umgesetzt, dann würde es Deutschland erheblich schaden. Wir können als Unternehmer nur hoffen, dass die AfD in keinem wesentlichen Entscheidungsgremium der Bundesrepublik maßgeblichen Einfluss gewinnt. Ich spreche keine Wahlempfehlung aus, glaube aber, es ist die Aufgabe von Unternehmern, sich entsprechend laut und öffentlich zu äußern. Auch wenn das sicherlich nicht bei jedem gut ankommt, aber das gehört letztendlich mit dazu.“

Folgerichtig ist Stihl Mitglied der Initiative „Made in Germany Made by Vielfalt“, in der sich schon 2019 über 40 Familienunternehmen organisiert haben, unter anderem Vorwerk, Fischer, Boehringer Ingelheim, Kienbaum und Rossmann, und die unmittelbar vor den Landtagswahlen in Ostdeutschland im Herbst eine zweite Informationsoffensive gestartet hat. Grundgedanke der Initiative: Es hat einen Grund, dass es „Made in Germany“ und nicht „Made by Germans“ heißt.

Der nächste große Schritt für Stihl ist die Integration der Wertschöpfungskette bei den immer beliebter werdenden Elektrosägen. Schon Stihls Großvater setzte wegen technischer Schwierigkeiten mit Zulieferern darauf, alle wesentlichen Teile selbst zu produzieren, bei den Produkten mit Verbrennungsmotoren gilt das bis heute. Die Nachfrage nach den einfacheren und komfortabler bedienbaren Elektrogeräten wächst stetig, auch weil sie in der Gesamtbilanz günstiger zu betreiben sind als die stärkeren Benziner, deren Treibstoff ebenfalls in die Betriebskosten eingerechnet werden muss.

Ein weiterer Vorteil ist die Emissionsfreiheit – weniger, weil Kettensägen nennenswerte CO<sub>2</sub>-Probleme verursachen, sondern weil der Arbeiter sich naturgemäß nahe am Gerät befindet. Bis 2035 sollen in den entwickelten Märkten 80 Prozent der Sägen mit Akku verkauft werden. Auch diese sollen mittelfristig komplett im eigenen Haus gefertigt werden. Eine Elektromotorenfertigung in Waiblingen soll im nächsten Jahr starten. Und um die Produktion von Elektrogeräten auszubauen, kündigte Stihl im Juni eine Investition von 60 Millionen Dollar an – allerdings aus guten Gründen in den USA. <<



**In den nächsten fünf Jahren werden wir nicht in Deutschland investieren.**

Nikolas Stihl,  
Stihl Holding



# Einfach mal ein Haus drucken

Die Digitalisierung erreicht in besonderer Form die Bauwirtschaft. Experten aus Deutschland mauern nicht mehr, sondern setzen auf neue 3D-Technik.

Schicht für Schicht fließt Beton aus der Spritzdüse. Immer deutlicher zeichnet sich so die nächste Wand ab. Kurz wird die Zufuhr unterbrochen. So entstehen Lücken für eine Versorgungsleitung, ein Fenster oder eine Tür. Mit einem Meter pro Sekunde kommt die Anlage voran. Innerhalb von wenigen Tagen wächst so ein ganzes Wohnhaus wie das im bayerischen Wallenhausen etwa 25 Kilometer südlich von Ulm nach oben. 3D-Druck im Hausbau. Heute leben auf 380 Quadratmetern fünf Familien in dem Gebäude, dem von außen nicht anzusehen ist, dass es in nur 90 Stunden „gedruckt“ und nicht klassisch gemauert wurde. >>

Von Andreas Kempf

Sanfte Welle: Der bayerische Gerüstspezialist Peri baut inzwischen selbst Häuser, vielmehr druckt er.





Der Schalungs- und Gerüstspezialist Peri im benachbarten Weißenhorn hat das Projekt erst koordiniert und dann den Druck begleitet. Das Familienunternehmen gehört zu den Treibern der neuen Technologie. Aus gutem Grund: 3D-Druck könnte einen Teil des Peri-Geschäfts gefährden. „Darum beschäftigt sich das Unternehmen bereits seit 2015 mit dem Thema“, sagt Lukas Bischofberger. Er gehört zu dem Team, das den Aufbau der 2022 gegründeten Tochterfirma Peri 3D Construction verantwortet, in der die Druck-Aktivitäten des Unternehmens gebündelt werden. Etwa 30 Mitarbeiter treiben den Ausbau des Geschäftsfelds in Weißenhorn und in den USA voran. Bischofberger verspricht sich einen Wettbewerbsvorteil, weil die Firma inzwischen Erfahrungen gesammelt hat. „Wer jetzt einsteigt, hat einen langen Weg vor sich, bevor er 3D am Bau erfolgreich betreiben kann.“

## Großdrucker aus Dänemark

Peri wurde 1969 gegründet und beschäftigt weltweit in 65 Tochtergesellschaften mehr als 9200 Mitarbeiter. Im vergangenen Jahr wurden 1,85 Milliarden Euro erwirtschaftet. Bei Peri kennt man sich mit Baustoffen und dem Service rund um komplexe Bauprojekte aus. Doch ein Maschinen- und Anlagenbauer ist das Unternehmen nicht. Darum haben sich die Weißenhorer am dänischen Druckerbauer Cobod beteiligt. Deren Anlagen be- und vertreibt Peri vor allem in Mitteleuropa und den USA. Das Unternehmen verbessert die Technologie mit selbst entwickelter Sensorik, die beispielsweise die Baustoffmischung nach den vor Ort tatsächlich herrschenden Bedingungen abstimmt. Beim Baumaterialien arbeitet man mit Heidelberger Materials zusammen. Der Konzern hat etwa einen neuen Beton entwickelt, der bei der Herstellung 70 Prozent weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen verursacht als der traditionelle Baustoff.

„Wir stehen am Anfang einer sehr spannenden Entwicklung in der Baubranche“, erklärt Bischofberger. Noch liegen die Baukosten etwas über dem konventionellen Ansatz. Wann genau der Break-even erreicht ist, will er nicht spekulieren. Der Moment sei aber in Sichtweite. „Da spielen externe Faktoren wie Planung, Baustoffe, Gutachten oder Genehmigungen eine Rolle.“ Der starke Anstieg der Materialkosten in jüngster Zeit habe den Abstand aber bereits vermindert. Das liegt unter anderem daran, dass für ein gedrucktes Gebäude nur das wirklich benötigte Material verbaut wird. Zudem ist für die Bauherren die schnelle Umsetzung vor Ort ein weiterer Vorteil.

Gleichzeitig schaffen es die Spezialisten von Peri ihrerseits, die Kosten zu drücken. „Wir arbeiten seit Jahren aktiv daran, Prozesse zu verbessern, schnel-

ler und effizienter zu drucken und Bauabläufe zu optimieren“, sagt Bischofberger. „Zudem gibt es auch technische Weiterentwicklungen wie höhere Lagen, die sich auf die Bauzeiten auswirken.“ Die Lerneffekte seien gerade am Anfang enorm gewesen. Das erste Projekt war vor etwa vier Jahren ein Wohnhaus mit 160 Quadratmetern, für das der Drucker 100 Stunden lief. „Für das erste Stockwerk haben wir nur noch die Hälfte der Zeit gebraucht wie für das Erdgeschoss“, beschreibt Bischofberger.

Peri hat eine Anlage ins wenige Kilometer entfernte Laupheim verkauft. Dort ist der Fertigteilehersteller Röser in das Geschäft mit dem 3D-Druck eingestiegen. Auf dem Werksgelände sind Sitzelemente, geschwungene Pflanzkübel, eine Ladesäule und sogar ein kleines Gebäude zu sehen. Alle augenscheinlich auch aus Beton, doch meist mit einer geriffelten Struktur. „Wir zeigen hier, was man bereits mit 3D-Betondruck für den Alltag herstellen kann“, sagt Marcel Förderer, der gemeinsam mit drei weiteren Kollegen Produkte für Röser entwickelt und so einen völlig neuen Markt erschließen soll. Der riesige Drucker steht in einer eigens errichteten Halle. „Damit sind wir von Witterungseinflüssen unabhängig und können drucken, auch wenn es draußen sehr kalt oder heiß ist“, sagt Förderer – Bedingungen, wie sie bei Standardbetonfertigteilen auch üblich sind. Produziert werden Elemente für Gebäude, zur Landschaftsgestaltung oder für Außenanlagen.

Eigentlich ist die Röser-Gruppe für die Massenproduktion von Rohren, Schächten sowie für viele Tiefbauprojekte bekannt. „Die Geschäftsführung sieht im 3D-Druck eine spannende Technologie, mit der man sich frühzeitig beschäftigen muss“, sagt Dennis Bräunche, verantwortlich für den Vertrieb der noch jungen Röser-Sparte. In einem ersten Schritt wollte man prüfen, ob 3D-Druck eine Alternative für die herkömmliche Produktion von Fertigteilen ist. Noch ist das Verfahren dafür zu teuer. „Allerdings eröffnet diese Technologie völlig neue Gestaltungsmöglichkeiten“, sagt Förderer. So können die Röser-Spezialisten beispielsweise ganze Wände mit Reliefs oder Firmenlogos gestalten. Solche Sonderanfertigungen sind mit herkömmlichen Methoden, wenn überhaupt, nur sehr aufwendig möglich.

Der wahre Aufwand sind Planung und Programmierung – bei einzelnen Betonteilen wie bei ganzen Häusern. Der Druck dauert dann nur wenige Stunden. „Hier wird deutlich, wie die Digitalisierung jetzt auch in der Bauwirtschaft eine wichtige Rolle bekommt“, betont Bräunche. Das mache die Arbeit gerade für junge Leute erst attraktiv. Für die Branche ist der Personalaufwand zudem geringer, die körperliche Belastung für jene, die auf einer Baustelle arbeiten, niedriger. Auch sind die beteiligten

Gewerke wie beispielsweise Elektriker schneller fertig. Denn sie finden bereits alle Schächte und Aussparungen für Leitungen und Anschlüsse vor.

Für Architekten ergeben sich neue Gestaltungsmöglichkeiten, die mit klassischem Bau nicht realisierbar wären. Beispielsweise wellenförmige Wände, wie beim Vorzeigebau in Heidelberg. Das 53 Meter lange 3D-Gebäude mit 600 Quadratmeter Nutzfläche ist in nur 140 Stunden errichtet worden. Die Schichten aus dem Druck sind bewusst als besondere Fassadenstruktur erkennbar. Das futuristisch anmutende Gebäude wurde ebenfalls im vergangenen Jahr mit der Peri-Technologie errichtet und gilt als die bisher größte in Europa jemals gedruckte Immobilie.

„Die Kunden müssen von den neuen Möglichkeiten erst noch überzeugt werden. Aber das Interesse wird immer größer“, sagt Röser-Manager Bräunche. Vor allem Landschaftsgestalter und experimentierfreudige Architekten seien von den planerischen Möglichkeiten begeistert, die die neue Technologie bietet. Durch den 3D-Druck entstünden geschwungene Formen, die bisher nur kostspielig oder gar nicht umsetzbar sind. Zudem stellt sich ein weiterer Vorteil heraus: „Wir benötigen weniger Zeit und Material. Das macht sich auf der Kostenseite immer deutlicher bemerkbar“, erklärt Förderer. Denn der Baustoff werde durch die steigenden Produktionsmengen günstiger. „Am Anfang haben wir mit Gebinden zu je 25 Kilogramm gearbeitet. Inzwischen liefern die Zementwerke Silofüllungen von bis zu 30 Tonnen an.“

## Die Tücken der Bausoftware

Neben der Kostenseite muss die neue Technologie auch noch die verschiedenen Softwarelösungen vereinen. Die passen oft nicht zueinander. Weil bisher am Bau in Etappen und nicht an einem Stück geplant und gearbeitet wird, ist das auch nicht notwendig. „Jeder Softwareanbieter hat Stärken in bestimmten Bereichen. Bisher wurde in Bauprojekten mit verschiedenen Lösungen gearbeitet“, sagt Bauingenieur Förderer von der Firma Röser. Doch nun müssen die einzelnen Bereiche und Gewerke an einem gemeinsamen Entwurf arbeiten und ihn fortschreiben. Auch hier wird der Wandel deutlich, der auf die Bauwirtschaft mit großen Schritten zukommt.

Die deutsche Baubürokratie umschließt natürlich auch den 3D-Druck fest mit ihren engen Vorschriften. Mit allen skurrilen Auswüchsen: Erhält beispielsweise ein Architekt in Baden-Württemberg endlich die Baugenehmigung, gilt das damit längst nicht als allgemeingültiger Standard. „So kann es passieren, dass in Nordrhein-Westfalen alles nochmals überprüft werden muss, weil dort



**Gedruckt, nicht gerührt:** Dennis Bräunche (rechts) und Marcel Förderer von Röser aus Baden-Württemberg stehen am Eingang eines Betonpavillons.

die Bauvorschriften anders definiert sind“, gibt Förderer einen Einblick in den täglichen Wahnsinn deutscher Baubürokratie. Bischofberger von Peri bescheinigt den Behörden eine große Offenheit gegenüber der neuen Technologie. So hätten die Projekte die Genehmigungshürden insgesamt auch problemlos genommen.

Zwar sind die deutschen Mittelständler in der Bundesrepublik gut im Rennen, doch die Chancen sehen sie im Ausland. „Die Bauherren in den USA haben mehr Freiheitsgrade“, sagt der Peri-Experte. In Nordamerika gelten gedruckte Häuser als eine stabilere Alternative im Gegensatz zur konventionellen Holzbauweise. Bei der steigenden Zahl der Hurrikans ist dies ein wichtiger Punkt. Gleichwohl sind die gedruckten Häuser schnell errichtet. Dort wird auch intensiv an einer Serienfertigung gearbeitet, was die noch teure Vorplanung verbilligt, sodass der Gebäude-Druck seine Kostenvorteile bei der Erstellung besser ausspielen kann.

Auch bei Röser kann niemand voraussagen, wann der 3D-Druck zum ertragreichen Massengeschäft heranwächst. Für Bräunche steht jedoch fest: „Der Betondruck wird Bestandteil der Bauindustrie. Was heute noch eine Nische ist, kann morgen schon Standard sein“. Schon Fachkräftemangel und die großen Möglichkeiten der Digitalisierung seien für das Unternehmen Grund genug, sich schon früh mit der neuen Technik zu beschäftigen. Das gehört zur Grundphilosophie bei Röser. Dort geht man auch bei der klassischen Produktion von Fertigteilen neue Wege. So wird zunehmend zementfreier Beton eingesetzt, der 70 Prozent weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen verursacht. Der neue Baustoff hat inzwischen das Siegel des Deutschen Bauinstituts erlangt – der höchsten Qualitätsauszeichnung, die auch im Ausland so eingeschätzt wird. <<





Idyll jenseits der Industrieflächen: Blick über die Maade im Wilhelmshavener Stadtteil Rüstiesel.

## Bei den Optimisten an der Jade

Jahrzehntelang kämpfte Wilhelmshaven um wirtschaftlichen Aufschwung. Jetzt spüren sie in der Stadt mit Deutschlands einzigem Tiefseehafen: Da geht wirklich was.

Wilhelmshaven überrascht. Wer vorn aus dem Bahnhofseinkaufszentrum tritt, sieht links einen leerstehenden Monumentalbau von Karstadt und rechts eine riesige Freifläche, auf der einmal C&A stand, auf der das geplante Shoppingcenter aber nie gebaut wurde. Über allem schreien die Möwen. Gut, das hier ist schließlich strukturschwacher Raum. Aber mit sehr viel Grün, einer lässigen Haltung, verwunschenen Ecken am Siel, Nationalparkhaus Wattenmeer, Südstrand, Hotels am Wasser. Es gibt den größten Marinestandort Deutschlands. Einen Tiefwasserhafen, Logistik. Jede Menge Industrieflächen. Und den Willen, nach den Rückschlägen der vergangenen Jahrzehnte wirtschaftlich endlich wieder durchzustarten. Die Chancen stehen dieses Mal sehr gut.

Inmitten von Gründerzeitstraßenzügen, Nachkriegsklinkerbauten, Parks und Lücken, die der Zweite Weltkrieg riss, thront das Rathaus, expres-



sionistisch Mitte der 30er-Jahre aus roten Backsteinen erbaut. Im zweiten Stock rechts sitzt der parteilose Oberbürgermeister Carsten Feist, der die Chancen ergreifen will. Mit Augenmaß, wie es sich für echte Friesen gehört. Wilhelmshaven, das wird im Gespräch schnell klar, liegt gerade zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Und das hat wesentlich mit Energie zu tun.

„Wir werden in zehn Jahren die Hauptstadt regenerativer Energien in Deutschland sein“, sagt Feist selbstbewusst. Eine Studie des Fraunhofer-Instituts zeige, dass künftig allein 60 Prozent des in der Bundesrepublik benötigten Wasserstoffs über Wilhelmshaven geliefert werde. „Für uns als Stadt und Region ist das eine riesige Chance. Wir müssen allerdings aufpassen, dass wir auch Wertschöpfung bei uns behalten und nicht nur durchleiten“, sagt Feist. „Das ist eine große Herausforderung.“

Vor zwei Jahren haben sie gezeigt, dass Wilhelmshaven liefern kann – sehr schnell. Nach dem Angriff Russlands auf die Ukraine musste das russische Gas, das Deutschland in großen Mengen per Nord Stream importierte, ersetzt werden. Flüssiggas sollte per Schiff kommen, doch es gab keinen Terminal. Dafür aber einen entsprechenden Plan beim Energieunternehmen Uniper und in Wilhelmshaven und den angrenzenden Gemeinden zupackende Menschen. Das Terminal war komplett mit Pipelineanbindung nach wenigen Monaten fertig.

Seither fließt nicht nur Gas. Damals „hatte Wilhelmshaven sehr viel Aufmerksamkeit“, sagt Oberbürgermeister Feist. „Und die ist nachhaltig. Anders als früher sind die Menschen von außerhalb informiert. Und interessieren sich gezielter für den Standort.“ Plötzlich kennt fast jeder Wilhelmshaven. Irgendwie sind sie die Retter – und das Momentum gedenken Feist und die Wirtschaftsförderung zu nutzen. Deren Chef Alexander Leonhardt schwärmt. „Das Gesamtpaket ist aus meiner Sicht einfach herausragend: Energie der Zukunft und eine allen Anforderungen gerecht werdende Infrastruktur befinden sich in einer Region mit hoher Lebensqualität.“

Von Björn Hartmann

In den vergangenen Jahrzehnten sah es nicht immer so gut aus. Viele Versuche, die Stadt nach vorn zu bringen, scheiterten. Unter den 400 deutschen Städten und Landkreisen findet sich Wilhelmshaven beim wirtschaftlichen Niveau denn auch auf Platz 393, wie das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ermittelt hat. Die Arbeitslosigkeit ist fast doppelt so hoch wie im Bundesschnitt. Doch bei der wirtschaftlichen Dynamik gehört die Stadt an der Jade zu den Aufsteigern.

Der Standort bietet schließlich nicht nur ein Spezialschiff als LNG-Terminal. Das zweite soll noch in diesem Herbst festmachen. Die Terminals können auf Wasserstoff umstellen. Geplant sind Methan und Ammoniakverarbeitung, beides Wasserstoffverbindungen, die sich über weite Strecken per Schiff transportieren lassen. Uniper und das Unternehmen TES wollen zudem jeweils eine Fabrik für grünen Wasserstoff bauen. Strom aus erneuerbaren Energien ist reichlich vorhanden. Von den Offshore-Windparks in der Nordsee landet ein Kabel nördlich Wilhelmshavens. Der Masterplan Energy Hub sieht zudem eine CO<sub>2</sub>-Pipeline, Speicher und ein Terminal vor, von dem das Gas per Schiff abtransportiert werden kann. Wenige >>

ANZEIGE

Es braucht 128 Berufe,  
um ein Flugzeug zu  
landen, aber nur  
einen Partner, um jede  
Position zu besetzen.



**randstad**



Jetzt auf  
randstad.de

partner for talent.



Kilometer entfernt ruhen tief unter der Gemeinde Friedeburg riesige Kavernenspeicher für Öl und Gas in einem Salzstock, in denen auch Wasserstoff eingelagert werden könnte. Energie allein dürfte Wilhelmshaven nicht wirtschaftlich aufsteigen lassen. Der Oberbürgermeister ist aber sicher: „Die Produktion folgt der Energie, das war schon immer so. Und wir haben große freie Industrieflächen.“

## Dem Meer abgerungene Flächen

Den besten Blick darauf hat, wer von der Erinnerungstätte Seefrieden, direkt nördlich des Marinestützpunkts am Deich entlang gen Norden fährt. Insgesamt etwa elf Kilometer Hafenkante mit mehreren Anlegern für Öl- und Gastanker, auf der anderen Seite die riesigen Flächen. In drei Abschnitten sind die Groden genannten Gebiete dem Meer abgerungen worden, Ende der 30er-Jahre, in den 60ern und Anfang der 70er-Jahre, um Flächen für Industrie zu gewinnen. Schon damals gab es große Pläne, die aber nur in Teilen aufgingen, weshalb mitten im Industriegebiet jetzt auch zwei Vogelschutzgebiete liegen.

Es geht vorbei an einem Teil der deutschen Ölreserve auf dem Heppenser Groden. Von hier aus verlaufen auch Pipelines. Auf den Rüstersieler Groden ragt das stillgelegte Kohlekraftwerk des Energiekonzerns Uniper in den Himmel, etwas weiter läuft noch das von Onyx. Am Voslapper Groden dann der Jade-Weser-Port, ein Containerhafen, den Schiffe jeglicher Größe anfahren können. Probleme mit Tiefgang wie in Hamburg oder Bremerhaven haben sie in der Jade nicht. Der Radweg heißt Atlantik, später Arktis. Ein Vogelschutzgebiet, dann ein weiteres Ölterminal, eine Raffinerie, noch ein Schutzgebiet, das Chemiewerk Vynova, dann der Anleger mit dem schwimmenden Flüssiggasterminal Höegh Esperanza.

Wirtschaftsförderer Leonhardt erklärt, wen Wilhelmshaven anziehen will. „Der Markenkern werden erneuerbare Energien, umweltfreundliche Technologien und nachhaltige Produktionsmethoden sein“, sagt er. „Vor diesem Hintergrund richten wir uns konkret in Richtung traditioneller



**Wir werden in zehn Jahren die Hauptstadt regenerativer Energien in Deutschland sein.**

Carsten Feist,  
Oberbürgermeister  
Wilhelmshaven

(zum Beispiel Chemie- und Metallindustrie) und neuer Industrien aus. Darüber hinaus sehen wir Produktionsstätten für erneuerbare Energien, also im Bereich Solarzellen, Windturbinen und Batterien.“ Biotechnologie und Pharma sind auch willkommen. „Landwirtschaft, Lebensmittelindustrie und Aquakulturen können vor allem als Ergänzung spannend sein.“ Und dann sind da die Energiefresser der Zukunft: „Wir schließen im Bereich der künstlichen Intelligenz und maschinellem Lernen Ansiedlungen im Bereich Datenzentren und Internetinfrastruktur nicht aus.“

Sie denken jetzt also groß an der Jade. Und sie lernen kräftig dazu. Zum Beispiel die Sache mit der Überlandleitung. „Die Entwicklung hat einige überraschende Tücken“, gibt Oberbürgermeister Feist zu. „Auf dem Voslapper Groden gibt es neben den Industrieflächen auch noch zwei europäische Vogelschutzgebiete. Dafür benötigen wir Ausgleichsflächen von mehr als 300 Hektar. Da stehen wir im Konflikt mit einer neuen 380-kV-Überlandleitung für Windstrom aus der Nordsee.“ Ist noch nicht gelöst, aber sie arbeiten dran.

Auch sonst gelingt den Optimisten nicht immer alles. Stichwort Batterierecycling. „Das geplante Batterierecycling im industriellen Maßstab, vor eineinhalb Jahren vorgestellt, rechnet sich nicht mehr. Die Technik hat sich weiterentwickelt“, sagt Oberbürgermeister Feist. „Vor fünf Jahren hätte das Wilhelmshaven taumeln lassen und zurückgeworfen, jetzt haben wir andere Projekte, die wir angehen können.“

Neben der Frage, wie sie Wertschöpfung und damit auch Steuereinnahmen in Wilhelmshaven halten können, sieht Bürgermeister Feist noch eine zweite große Herausforderung: Fachkräfte. „Allein TES plant für die Wasserstofffabrik mit 600 bis 800 Beschäftigten. Die müssen irgendwoher kommen“, sagt er. Und auch da kann Wilhelmshaven aus seiner Sicht punkten: „Für Fachkräfte ist schon interessant, dass man hier bezahlbar wohnen kann, auch im Grünen. Dass es bezahlbare Kitaplätze gibt. Die Lebenshaltungskosten sind niedrig, die Lebensqualität ist hoch.“

Wer vom LNG-Terminal an der nördlichsten Spitze Wilhelmshavens über Land in die Stadt zurückwill, radelt durch das Dorf Alt-Voslapp, kilometerweit durch Wald. Vorbei an rot geklinkerten Einfamilienhaussiedlungen unter Bäumen, zeitweise ist auch die Straße geklinkert. Vom Wind ist nichts zu spüren. Plötzlich taucht wieder das Rathaus auf. Alles ganz nett, aber reicht das im Wettbewerb um Industrie? „Ich hoffe, dass wir in einem wirtschaftlich starken Deutschland nicht zu sehr über Konkurrenz sprechen müssen“, sagt Wirtschaftsförderer Leonhardt. „Wilhelmshaven muss sich nicht verstecken, im Gegenteil.“ <<

# Die Schweiz bezahlt

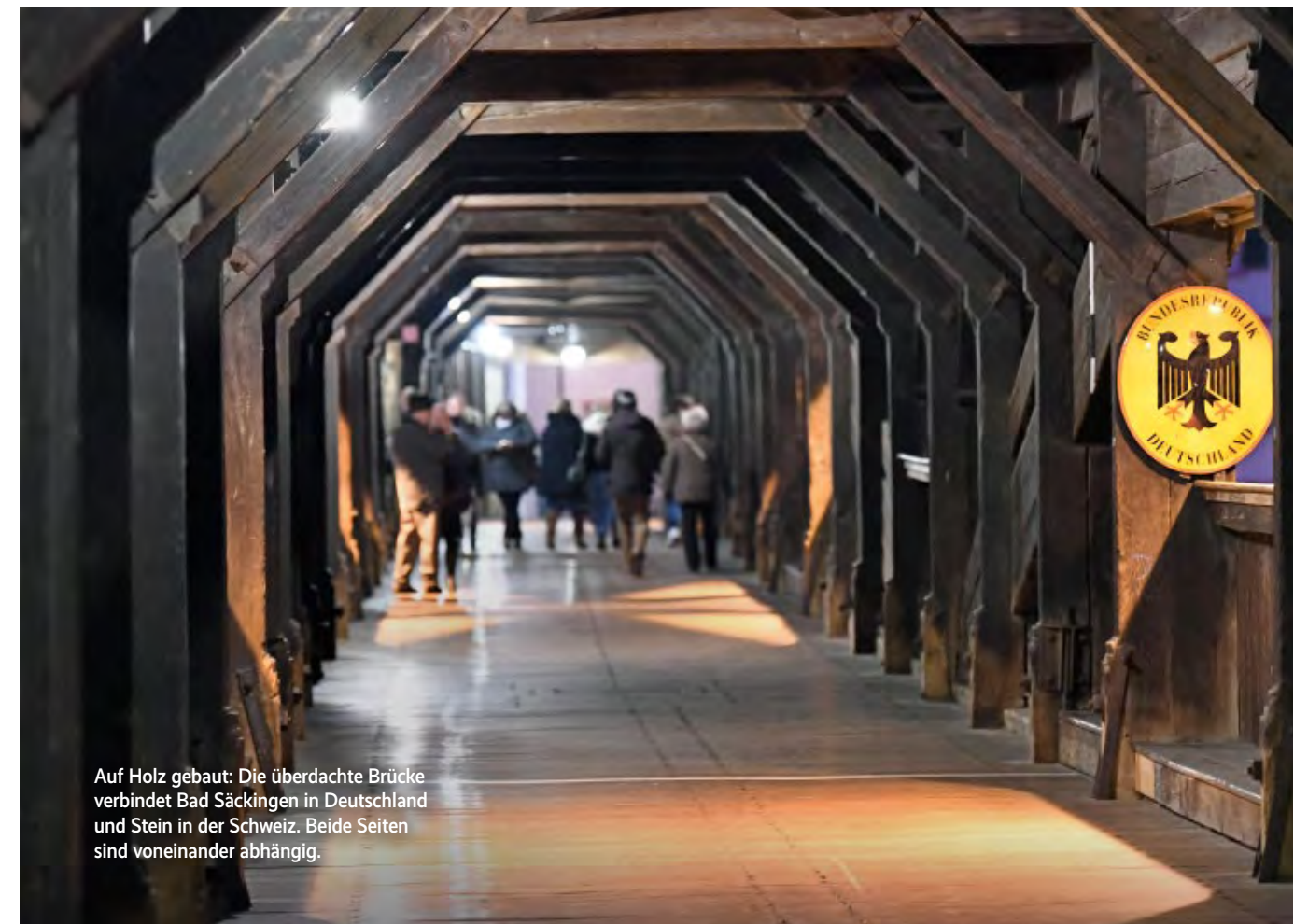
Das deutsche Bad Säckingen und die Region am Hochrhein entwickeln sich dank der kaufkräftigen Nachbarn prächtig. Doch Fachkräfte sind kaum zu finden.

Seit mehr als 400 Jahren verbindet die längste Holzbrücke Europas das badische Bad Säckingen mit der Schweizer Gemeinde Stein auf der anderen Rheinseite. Wurden Teile zerstört, waren beide Seiten schnell bemüht, den Schaden zu reparieren. Denn die 200 Meter lange Brücke verkörpert seit Jahrhunderten die enge Verbindung zwischen den Badenern und dem Kanton Aargau. Die Heimat des „Trompeters von Säckingen“ liegt genau in der Mitte der „Wirtschaftsregion Südwest“ mit den Landkreisen Lörrach und Waldshut-Tiengen. Hier leben gut 400.000 Men-

schen. Etwa jeder Zehnte pendelt täglich in die Schweiz, um dort zu arbeiten. Sie bringen in die beiden Landkreise jedes Jahr Einkünfte von 2,6 Milliarden Euro.

Aber auch die Schweizer kommen in Scharen über den Rhein. Vor allem, um günstig in Deutschland einzukaufen oder in Cafés und Restaurants zu gehen. In den Geschäften und Lokalen auf deutscher Seite am Hochrhein ist „Schwyzerdütsch“ eine wichtige Qualifikation. Und auf dem Rückweg fahren die Eidgenossen noch schnell in den Supermarkt, um sich günstig einzudecken. >>

Von Andreas Kempf



Auf Holz gebaut: Die überdachte Brücke verbindet Bad Säckingen in Deutschland und Stein in der Schweiz. Beide Seiten sind voneinander abhängig.

© picture alliance / Zoonar | Erich Meyer

## WILHELMSHAVEN

- > Stadtentstehung: 1853 bis 1869
- > Einwohner: 79.125
- > Fläche: 107 Quadratkilometer
- > Gewerbesteuerhebesatz: 420 Prozent
- > Arbeitslosenquote im Juli: 11,6 Prozent
- > Bundesland: Niedersachsen



Die Preisunterschiede sind eklatant. Waschmittel, Gewürzgurken, Tiefgefrierpizza – sie sind in Deutschland 65 Prozent und mehr günstiger. Auch Fleisch und Wurstwaren kosten drastisch weniger.

Durch den Einkaufstourismus entgehen so dem Schweizer Einzelhandel mehr als acht Milliarden Franken (8,4 Milliarden Euro). Liegt die Summe auf dem Kassenzettel über 50 Euro, können sich die Eidgenossen auch noch die Mehrwertsteuer erstatten lassen. Das macht tatsächlich auch jeder Zweite. Auf der Schweizer Seite bleiben die Waren bis zu einer Summe von 300 Franken steuerfrei. Somit freuen sich zwar die deutschen Händler, aber der Fiskus auf beiden Rheinseiten geht leer aus. Drum ist inzwischen im Berner Parlament ein Gesetzesvorhaben angelaufen, das die Freigrenze auf 150 Franken senken soll. Allerdings liegt die Schweizer Mehrwertsteuer deutlich unter der deutschen: 8,1 statt 19 Prozent, reduziert 2,6 statt sieben Prozent.

## Fachkräfte gesucht

Für die Unternehmen in der Region ist die Nähe zum wirtschaftsstarken Nachbarn Fluch und Segen zugleich. Während sich Handel über finanzstarke Kunden und viele Handwerker und Dienstleister über solvente Auftraggeber freuen, haben Mittelstand und öffentliche Verwaltung ihre liebe Not, genügend Fachkräfte zu finden. So musste Anfang des Jahres in Waldshut ein Altenpflegeheim wegen Personalmangels schließen. Die Gehälter in der Schweiz sind wesentlich attraktiver. Eine Krankenschwester verdient mit 7300 Franken (7700 Euro) das Doppelte wie in Deutschland. Die Berater von Kienbaum nennen beispielsweise für einen erfahrenen Manager Gehälter bis knapp an die 180.000 Franken im Jahr. Angestellte erreichen 130.000 Franken und selbst Nachwuchskräfte kommen auf 100.000 Franken. Die hohen Gehälter sind an die hohen Lebenshaltungskosten in der Schweiz angepasst. Gut, wer da im günstigen Deutschland lebt und in der Schweiz arbeiten kann.

Auf Höhe des Landkreises Waldshut befindet sich auf der anderen Rheinseite mit dem Frick-

## BAD SÄCKINGEN

- > **Stadtentstehung:** 11./12. Jahrhundert
- > **Einwohner:** 18.228
- > **Fläche:** 25,34 Quadratkilometer
- > **Gewerbesteuerhebesatz:** 390 Prozent
- > **Arbeitslosenquote im Juli:** 4,3 Prozent (Landkreis Waldshut-Tiengen)
- > **Bundesland:** Baden-Württemberg

”

**Leider sind sich immer noch viele in der Schweiz nicht bewusst, dass sie auf eine starke EU angewiesen sind.**

Florian Schmid,  
Präsident der Gesellschaft zur Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit.



tal eine der stärksten Wirtschaftsregionen der Schweiz überhaupt. Zwischen Rheinfelden, Stein und Lauffenburg erwirtschaften dort fast 40.000 Beschäftigte eine Wertschöpfung von mehr als neun Milliarden Franken oder 280.000 Franken pro Vollzeitbeschäftigtem. Ausschlaggebend ist in der Region die Life-Science-Branche – Pharma, Chemie –, die hier verschiedene Standorte betreibt. Konzerne wie Novartis oder Roche haben zudem rheinabwärts in Basel ihren Sitz und ziehen dort weitere Spezialisten an.

Die Wirtschaftsregion Südwest versucht mit verschiedenen Initiativen doch noch Beschäftigte in die heimischen Betriebe zu locken. So ist die lokale Wirtschaft auch bereits an den Schulen aktiv, veranstaltet Ausbildungsmessen sowie Info-Veranstaltungen und wirbt mit Praktika und Lehrstellen. Vor allem das Handwerk leidet unter dem Fachkräftemangel. Die Betriebe können mit den Gehältern auf der anderen Rheinseite nicht mithalten. Sie locken mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, einfacher Vereinbarkeit von Beruf und Familie und attraktiven Tätigkeiten.

In der Region am Hochrhein hat bereits der nächste wirtschaftliche Schub begonnen. Auf dem „Sissler Feld“ genau gegenüber von Bad Säckingen in der Schweiz entsteht auf 200 Hektar ein neues Industriegebiet, auf dem sich vor allem die Pharmakonzerne und ihr Umfeld niederlassen wollen. Der Kanton Aargau schätzt, dass dort umgerechnet mehr als elf Milliarden Euro investiert werden und 10.000 neue Arbeitsplätze entstehen. Da werden in den lokalen Medien schon erste Zweifel laut, wo denn all die Fachkräfte herkommen sollen.

## Üppige Immobilienpreise

Mit den Schweizer Gehältern können sich die Neuankömmlinge jedenfalls die saftigen Immobilienpreise in der 25.000 Einwohner zählenden deutschen Kreisstadt Waldshut-Tiengen leisten. Dort werden nach Berechnungen des Onlineportals Immobilienscout24 für Häuser im Schnitt 3360 Euro je Quadratmeter aufgerufen. Bessere Objekte sind nicht unter 5000 Euro je Quadratmeter zu bekommen. Seit 2020 sind die Preise um 17,1 Prozent gestiegen. Auf dem Markt mischen auch Schweizer Anleger mit. Vor allem finanzstarke Investoren finanzieren ihre Objekte zu 100 Prozent über Bankkredite, um nicht den Schweizer Fiskus durch Offenlegung von Eigenkapital auf sich aufmerksam zu machen. Für die Kreditinstitute beiderseits des Rheins eine äußerst attraktive Kundschaft.

Die Pandemie hat den Bewohnern am Hochrhein über Nacht allerdings in Erinnerung gerufen, dass sie an einer EU-Außergrenze wohnen. Seinerzeit hatten die Schweizer ihre Einreisebestimmungen drastisch verschärft. Viele Betriebe, die Unternehmen im Nachbarland belieferten oder von Schweizer Besuchern lebten, litten unter den gesperrten Grenzen. Die Einnahmen seien „fallbeilartig und bis zu 100 Prozent“ weggebrochen, erinnert sich Claudius Marx, Hauptgeschäftsführer der IHK Bodensee-Hochrhein. Da wurde auch die Struktur der Wirtschaft am Hochrhein deutlich. „87 Prozent aller Firmen in den Landkreisen Waldshut und Lörrach haben weniger als zehn Mitarbeiter“, weiß Alexander Maas, Geschäftsführer der Wirtschaftsregion Südwest. Grenzgänger konnten nicht mehr zur Arbeit in die Schweiz oder auf die Unis in Basel oder Zürich.

Corona hat deutlich gemacht, dass die vielen grenzüberschreitenden Gremien und die Initiativen auf lokaler Ebene, die nationalen Schranken nicht immer überwinden können. In erster Linie sei es dringend notwendig, ein ordentliches Rahmenabkommen zwischen der Schweiz

und der EU zustande zu bringen, meint Florian Schmid, Präsident der Gesellschaft zur Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Er erinnert daran, dass das Abkommen schon 2019 fertig ausgehandelt war. Allerdings hat der Schweizer Bundesrat die Gespräche 2021 einseitig abgebrochen, nachdem sich innenpolitisch immer mehr Widerstand aufgebaut hatte.

„Das war ein schwerer Fehler“, bedauert der seit langem in Deutschland lebende Schweizer. Das Thema soll im Oktober 2025 zur Abstimmung kommen, vorausgesetzt es wird die nötige Menge an Unterstützern gefunden, die dafür ihre Unterschrift abgeben. Ob es dazu kommt, ist ungewiss, wie auch Schmid zugibt, der die Initiative vorantreibt. „Leider sind sich immer noch viele in der Schweiz nicht bewusst, dass sie auf eine starke EU angewiesen sind und durch die Ablehnung von vielen Errungenschaften und Entwicklungen ausgeschlossen bleiben.“ So werden die Heiligen Nepomuk und Franz Xaver von ihren Kapellen auf der Holzbrücke zwischen Stein und Bad Säckingen noch länger mitleidig auf die Menschen herabsehen, die weiter ihrer Lust an Grenzen frönen, obwohl sie doch so viel verbindet. <<

ANZEIGE



**ZP Europe**  
10 - 12 September  
2024 | Cologne

Entdecke die neuesten HR-Trends und innovative Produkte. Erlebe Wissenstransfer mit Top-HR-Experten und netzwerke mit Branchenkollegen.

**BE PART OF THIS!**



Free-Ticket: **PRINT111**

[WWW.ZUKUNFT-PERSONAL.COM](http://WWW.ZUKUNFT-PERSONAL.COM)

**PEOPLE CHANGE THINGS**

Unter dem Motto „People change things“ ruft die Zukunft Personal 2024 die HR-Community auf – gegen Ohnmacht und zur Aktivierung. Gerade in Zeiten von KI und Multi-Krisen können nur Menschen die Dinge in richtige Bahnen lenken.

Europas Top-Event für Personalmanagement: Deine Plattform für den offenen Austausch zur Transformation der Arbeitswelt.

**#uchangethings**



# Standort D in Zahlen

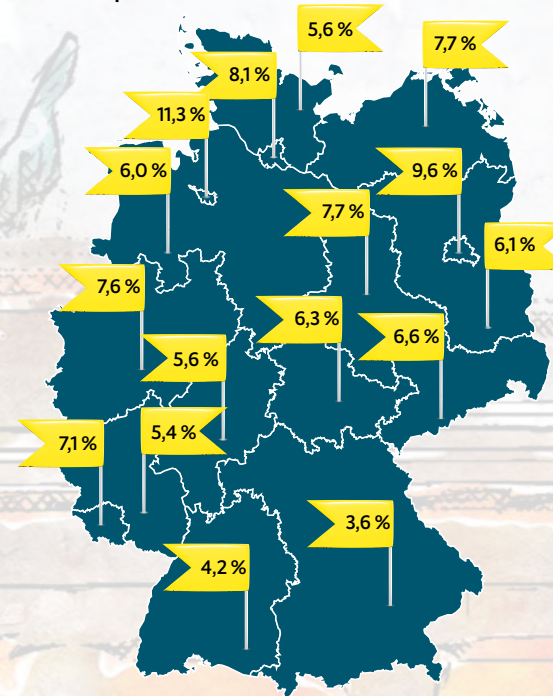
Ist der wirtschaftliche Zustand der Bundesrepublik ein Desaster? Oder sollten die Mäkler verstummen? Ein rein subjektiver Blick auf das Land in ein paar Daten.

Wie steht der Standort Deutschland da? Wir haben uns ein paar Zahlen angeschaut, offensichtliche wie die Arbeitslosenquoten in den Bundesländern und das deutsche Bruttoinlandsprodukt im weltweiten Vergleich. Und ein paar nicht ganz so bekannte, wie den Anteil ausländischer



Investoren an den Konzernen im Deutschen Aktienindex Dax oder die Zahl der Einhörner, jener Start-ups, die umgerechnet mehr als eine Milliarde Dollar wert sind. Und wie immer gilt: Ja, es könnte besser sein. Aber Deutschland ist auch schon ziemlich gut. << art

## SCHWIERIGKEITEN IN DEN STADTSTAATEN Arbeitslosenquote im Juli 2024



Quelle: Bundesagentur für Arbeit

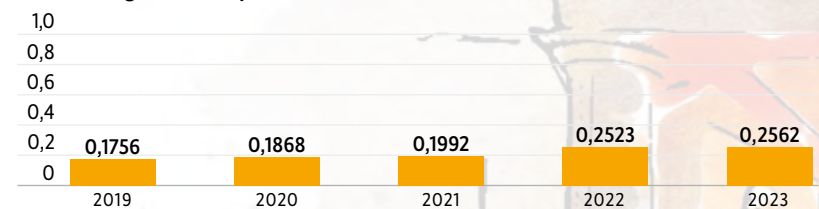
# 1

**deutsches Unternehmen,**  
Celonis, ist unter den Top 50 der am höchsten bewerteten Start-ups weltweit. Insgesamt gibt es in Deutschland 26 solcher Einhörner mit einer Bewertung von mehr als einer Milliarde Dollar.

Quelle: CB Insights, Stand Mai 2024

## TEURE ENERGIE

Entwicklung des Strompreises für Industrie und Gewerbe\* (inkl. Netzkosten, Steuern und Abgaben)

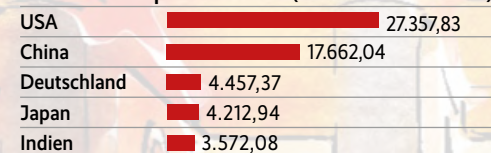


Quelle: Statistisches Bundesamt

\* in Euro/kWh

## NUMMER 3 WELTWEIT

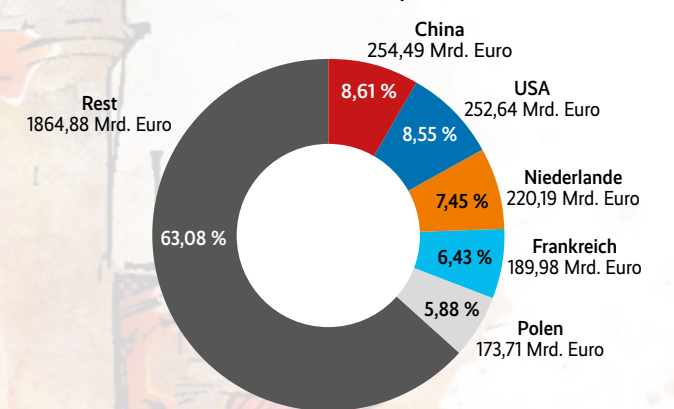
Die fünf größten Volkswirtschaften nach Bruttoinlandsprodukt 2023 (in Milliarden Dollar)



Quelle: Internationaler Währungsfonds

## DIE WICHTIGSTEN HANDELSPARTNER

Außenhandelsvolumen der Bundesrepublik 2023



Quelle: Statistisches Bundesamt

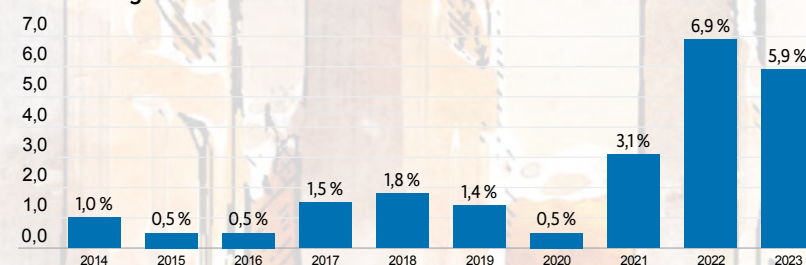
# 21

**Unternehmen**  
der 40 Konzerne im Dax sind mehrheitlich in der Hand ausländischer Investoren.

Quelle: EY „Wem gehört der Dax?“ für 2023

## ALLES WIRD TEURER

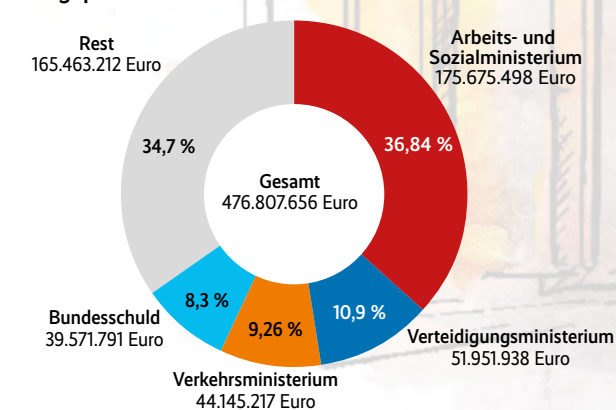
Entwicklung der Inflationsrate in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt

## VIEL GELD FÜR DIE SOZIALSYSTEME

Der geplante Bundeshaushalt für 2024



Quelle: Bundesfinanzministerium

# 5

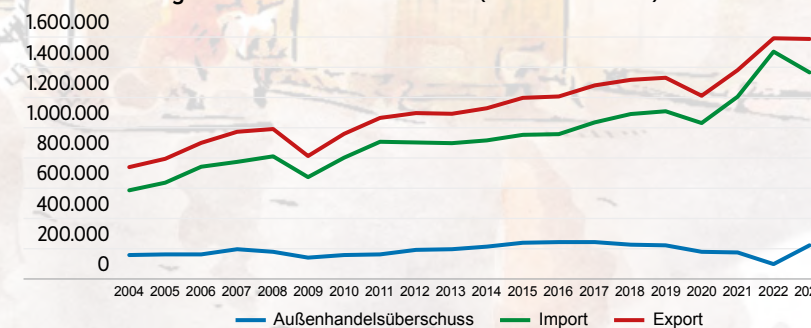
**Prozent**

steigt die Produktivität in einem produzierenden Unternehmen in Deutschland im Schnitt, wenn es durch eine ausländische Firma übernommen wird.

Quelle: Holger Görg, IfW, Jakob Lehr, Universität Mannheim

## WOHLSTAND HÄNGT AM EXPORT

Die Entwicklung des Außenhandels seit 2004 (in Millionen Euro)



Quelle: Statistisches Bundesamt

# 24.966

**Patente**

aus Deutschland wurden 2023 beim Europäischen Patentamt angemeldet. Das sind 1,4 Prozent mehr als 2022. Nur aus den USA kamen mehr Patente.

Quelle: Europäisches Patentamt



# „Wir stecken in einer strukturellen Krise“



Insolvenzverwalter Arndt Geiwitz und der Banker Dirk Pahlke über die Lage in Deutschland und warum sie jetzt angeschlagene Firmen übernehmen wollen.

*Herr Geiwitz, als Insolvenzverwalter sind Sie nah dran an den Schattenseiten der Wirtschaft. Wie steht es um den Standort Deutschland?*

**Arndt Geiwitz:** Wir neigen in Deutschland dazu, alles schlechztzureden. Das ist nicht meine Art. Allerdings sieht uns die Welt kritisch – sowohl unsere europäischen Partner als auch die Amerikaner. Die schütteln den Kopf über unser Land.

*Warum?*

**Geiwitz:** Aufgrund einer völlig verfehlten Flüchtlingspolitik haben wir uns die Chancen einer intelligenten Zuwanderungspolitik verbaut, was uns bereits heute Wirtschaftswachstum kostet. Wir haben aber auch wirtschaftspolitisch lange Jahre nichts getan, um unsere Kerntechnologien zu schützen, Stichwort Verbrennermotor. Es geht nicht um den Motor an sich, es geht um die elementar wichtige Automobil- und Zulieferindustrie. Dann – und das ist fast das Schlimmste – sind da die infrastrukturellen Versäumnisse der vergangenen Jahrzehnte; Stammtischparolen zur Deutschen Bahn und zum Zustand der Straßen sorgen dann noch für eine schlechte und resignative Stimmung in der Bevölkerung. Schließlich: Wir sind überbürokratisiert.

*Das hört man immer, aber so viel ist doch nicht dazugekommen.*

**Geiwitz:** Die Bürokratisierung, die in Deutschland schon immer hoch war, passte zum alten Wertesystem unserer Kerntechnologien und der damit verbundenen, praktisch 120-prozentigen Ingenieursgenauigkeit. Aber der Trend geht zu 80 Prozent Genauigkeit und dafür mehr Tempo. Denken Sie an Tesla und andere. Weniger Genauigkeit mit den vielen bürokratischen Regeln funktioniert aber nicht in Deutschland. Wir stecken tatsächlich in einer strukturellen Krise.

*Das trifft die Unternehmen offenbar, die Zahl der Insolvenzen steigt.*

**Geiwitz:** Wir müssen bei den Statistiken vorsichtig sein. Die Zahl der Insolvenzverfahren ist tat-

## DER SANIERER

Arndt Geiwitz gehört zu den renommierten Insolvenzverwaltern Deutschlands. Seit 1995 ist er Partner der Kanzlei SGP Schneider Geiwitz. Er betreute unter anderem die Insolvenzen der Drogeriekette Schlecker und zweimal von Galeria Karstadt Kaufhof.

## DER BANKER

Dirk Pahlke, Geschäftsführer der neuen SGP Principal Solutions, war bis Ende vergangenen Jahres Global Partner der Finanzberatungsguppe Rothschild & Co, für die der Investmentbanker fast 30 Jahre lang in Frankfurt und London arbeitete.

So sehen Restrukturierer aus: Arndt Geiwitz (l.) und Dirk Pahlke wollen problembehaftete Firmen übernehmen und sanieren.

sächlich gestiegen. Wir gehen Richtung 16.000 bis 18.000. Diese Zahlen beunruhigen mich nicht, wir hatten zuletzt ein historisch niedriges Niveau. Wir waren früher einmal in der Spitze bei 40.000 Insolvenzen pro Jahr. Wichtiger als die reine Menge ist die Frage, welche Unternehmen Insolvenz anmelden.

*Das bedeutet?*

**Geiwitz:** Es stellen vermehrt größere Unternehmen einen Antrag. In den vergangenen Monaten

Das Gespräch führte  
Björn Hartmann.

haben wir bereits höheren Beratungsbedarf wahrgenommen. Meist sind das Firmen, die der Endkunde nicht kennt – Automobilzulieferer, Photovoltaikhersteller, 200 bis 800 Mitarbeiter. Keine große Presse, da berichtet allenfalls die Regionalzeitung vor Ort. Das ist schleichend. Noch haben einige Unternehmen ausreichend Liquidität. Der Staat hat während der Pandemie Firmen durch Kurzarbeitergeld oder strukturelle Hilfen am Leben gehalten und so volkswirtschaftlich normale Transformationsprozesse verhindert. Und





die kommen jetzt. Es wird mehr Insolvenzen auch größerer Firmen geben.

**Inwieweit unterscheiden sich da Familienunternehmen und Aktiengesellschaften?**

Geiwitz: Tendenziell haben Familienunternehmen weniger Druck, Gewinne auszuschütten, als an den Börsen notierte Firmen. Entsprechend haben viele dieser Familienunternehmen eine extrem gute Substanz, 60 bis 70 Prozent Eigenkapitalquote. Die werden nicht so schnell insolvent, auch wenn sie mal Verluste machen.

**Die Bundesregierung hat in der Vergangenheit verschiedene Unternehmen mit hohen Beträgen in der Krise gestützt.**

Geiwitz: Es ist tatsächlich volkswirtschaftlich umstritten, Firmen, die vermeintlich too big to fail sind, staatliche finanzielle Unterstützung zu geben. Die Gründe sind teilweise schwer nachvollziehbar. Wenn heute ein Unternehmen mit 50.000 Mitarbeitern ins Wanken gerät, wird die Bundesregierung trotz knapper Haushaltslage Wege finden, es zu stützen. Sie will nicht 50.000 Wähler gegen sich haben.

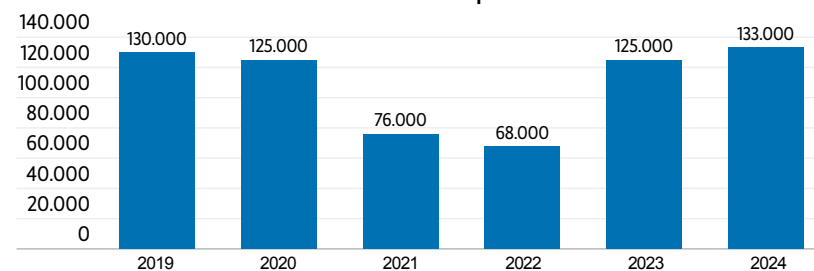
**Das hat schon beim Bauunternehmen Philipp Holzmann 1999 nicht funktioniert.**

Geiwitz: Und bei vielen anderen auch nicht. Es wird auch künftig Fälle geben, die aus Sicht einer Bundesregierung unterstützungswürdig sind. Dabei sollten es aber immer Unternehmen sein, deren Geschäftsmodell funktioniert. Das wurde beispielsweise bei der Galeria Karstadt Kaufhof öffentlich kontrovers diskutiert.

**Da haben Sie 2020 und 2022 sogar zwei Insolvenzverfahren in Folge begleitet. Warum hat es beide Male nicht geklappt?**

Geiwitz: Das hatte überwiegend externe Gründe. Erst kam die lange Pandemie, dann der Ukraine-Krieg. Ich glaube nach wie vor, dass das Innenstadt-Warenhaus eine Daseinsberechtigung hat,

**MEHR MENSCHEN BETROFFEN**  
Zahl der durch Insolvenzen bedrohten Arbeitsplätze



Quelle: Creditreform jeweils 1. Halbjahr

**DAS UNTERNEHMEN**

SGP Schneider Geiwitz ist eine Kanzlei mit etwa 400 Mitarbeitern und 21 Standorten. Sitz ist Ulm. Das Unternehmen ist auf Sanierung und M&A, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung spezialisiert.

auch wenn man es sicher attraktiver gestalten muss. Ich hoffe sehr, dass es dieses Mal klappt.

**Galeria gehörte zur Signa-Gruppe des Österreichers René Benko, die jetzt selbst insolvent ist. Da sind Sie auch beteiligt.**

Geiwitz: Nein. Ich habe mir das sechs Wochen als Berater angesehen, dann aber kurz vor Weihnachten 2023 abgelehnt. Sechs Monate früher hätte man die Probleme vielleicht noch lösen können, aber letztlich wurden wir zu spät gerufen.

**Jetzt planen Sie, aktiv ins Restrukturierungsgeschäft einzusteigen, was haben Sie genau vor?**

Dirk Pahlke: Wir wollen ein neues Restrukturierungsinstrument schaffen – neben Treuhandschaften, bei denen Schneider Geiwitz schon zu den führenden Kanzleien in Deutschland gehört. Wir übernehmen ein Unternehmen, das Probleme hat, lösen sie und verwerten das Unternehmen dann. Meist geht es um Sanierung, Restrukturierung oder Performanceschwäche.

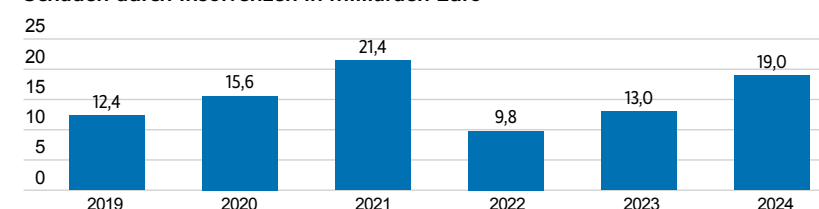
**Wie unterscheidet sich Ihr Modell von der Treuhandschaft?**

Pahlke: Bei der Treuhandschaft geht die Verantwortung zum Beispiel für die Sanierung eines Unternehmens auf den Treuhänder über, der wirtschaftliche Gesellschafter bleibt aber gleich. Da müssen sie als Sanierer immer die Gesellschafter fragen. Wir als SGP Principal Solutions übernehmen die Firma und tragen das unternehmerische Risiko – können aber auch frei entscheiden.

**Klingt nach Finanzinvestor.**

Pahlke: Ein Finanzinvestor kauft das ganze Unternehmen, saniert es, veräußert es und behält den Erlös. Wir arbeiten anders. Wir setzen im Prinzip kein Geld ein. Schneider Geiwitz ist groß, aber nicht so groß, dass man große Unternehmen kaufen könnte. Wir vereinbaren einen Kaufpreis

**TEURERE PLEITEN**  
Schäden durch Insolvenzen in Milliarden Euro



Quelle: Creditreform jeweils 1. Halbjahr

von einem Euro mit dem alten Gesellschafter. Das Geld für die Sanierung kommt entweder aus dem Unternehmen selbst. Oder wir sprechen mit den Banken, die das Unternehmen finanzieren, über ihre Mithilfe. Oder der Altgesellschafter gibt eine Mitgift. Dann sanieren wir das Unternehmen, geben uns zwei, drei Jahre dafür. Danach wird es verkauft. Den Erlös abzüglich unseres Honorars bekommt der Altgesellschafter. Das legen wir alles vorher transparent fest. Und während der Sanierung informieren wir den Altgesellschafter. Geiwitz: Banken boten uns an, uns zu finanzieren. Aber das wäre dann wieder ein Private-Equity-Ansatz. Wir müssten nach den Naturgesetzen der Ökonomie den entsprechenden Profit erzielen, weil wir auch das Finanzierungsrisiko trügen. Das wollen wir nicht, aber dafür haben wir eine total transparente und eher moderate Vergütungsstruktur. Die ist so ausgelegt, dass wir nur dann wirklich Freude haben, wenn wir besser restrukturieren, als es der bisherige Eigentümer würde. Und es lässt auch nicht zu, dass wir über den massiven Einsatz unserer Berater Kasse machen würden – ganz abgesehen davon, dass wir das aus Gründen der Reputation nicht tun würden.

Pahlke: Für den Altgesellschafter ist ein großer Vorteil, dass er das Unternehmen oder den Konzernanteil sofort aus seiner Bilanz raus hat. Meist sind die Unternehmen ja schon abgeschrieben.

**Es geht also um Unternehmen, die in Schwierigkeiten sind, aber nicht insolvent.**

Pahlke: Eine Insolvenz wollen wir vermeiden. Ist das Unternehmen schon so weit, wäre es zu spät für unseren Ansatz.

Geiwitz: Wir sind keine Bestatter. Wenn die Lage so dramatisch ist, biete ich uns lieber als Insolvenzverwalter an.

Pahlke: Natürlich gibt es keine 100-prozentige Sicherheit, aber eine gute Idee für eine Sanierung sollte man schon haben.

**Wer ist Ihre Zielgruppe?**

Geiwitz: Oft geht es in einem funktionierenden Konzern um einen Teil, der zum Beispiel nur fünf Prozent zum Umsatz beiträgt und schlecht läuft. Sanieren ist schwierig, weil der Betriebsrat fordern würde, dass der Rest des Konzerns die schwächelnde Sparte stützt. Der Konzern fährt besser, wenn er die Sanierung an einen Profi abgibt. Auch für die Arbeitnehmervertreter wird es einfacher. Sie können sich auf den Konzern einerseits und den Problemsparte andererseits konzentrieren.

**Die SGP Principal Solutions wird also eine Holding. Mit wie vielen Beteiligungen rechnen sie?**



Gipfel des Konsums: Das Berliner Luxuskaufhaus Kadewe gehörte zur verschachtelten Signa-Gruppe. Nach der Insolvenz der Österreicher wurde es verkauft.

Geiwitz: Das wissen wir noch nicht. Es geht nicht darum, möglichst viele Fälle zu sammeln. Wir wollen nur Firmen, deren Probleme wir auch wirklich lösen können.

**Warum kommen Sie gerade jetzt auf die Idee?**

Geiwitz: Der Bedarf ergab sich aus zahlreichen Gesprächen. Manche Unternehmen wollen Teileinheiten nicht an Private Equity verkaufen. Oder auch nicht sehr viel Geld für sehr teure Berater, ausufernde Power-Point-Präsentationen und langatmig gelaber in Sanierungsgutachten ausgeben.

**Wann geht es los?**

Pahlke: Jetzt.

**Warum machen Sie das überhaupt?**

Geiwitz: Sowohl Dirk Pahlke als auch ich haben beruflich schon viel bewegt. Wir müssen beide nicht nach dem nächsten Euro springen. Aber dieses Projekt hat uns sehr gereizt, weil es einen hohen Grad an Unternehmertum mit sich bringt. Und damit haben wir, Dirk Pahlke als Banker und M&A-Spezialist und ich als Insolvenzverwalter, Wirtschaftsprüfer und Berater, bisher nur am Rande zu tun gehabt. Eine äußerst spannende Sache. Mal sehen, ob die Unternehmen das Angebot annehmen. <<



# Deutschlands wichtigster Mittelstandsgipfel

**Markt**  
UND MITTELSTAND  
CONVENTION

MITTELSTANDSPREIS  
DER MEDIEN

MARKEN  
GALA

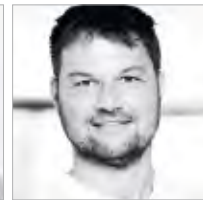
presented by  
**COMMERZBANK**

K A P E U R O P A  
**FRANKFURT AM MAIN** 31. OKT. 2024

**Tickets >>**  
[futuredays.marktundmittelstand.de/ticket](https://futuredays.marktundmittelstand.de/ticket)



**Nicola Beer**  
Vizepräsidentin,  
Europäische  
Investitionsbank (EIB)



**Benedikt Böckenförde**  
Gründer und CEO  
Visual Statements



**Dr. Thomas Book**  
Mitglied des Vorstands  
Deutsche Börse Group



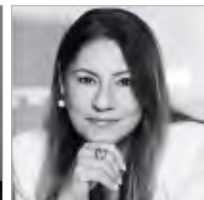
**Detlef Braun**  
Geschäftsführer  
Messe Frankfurt GmbH



**Hansgeorg Derks**  
Geschäftsführer,  
derks brand management  
consultants



**Christian Eiteneyer**  
Global Head Corporate  
Finance Advisory  
Commerzbank AG



**Dr. Nargess  
Eskandari-Grünberg**  
Bürgermeisterin  
Stadt Frankfurt am Main



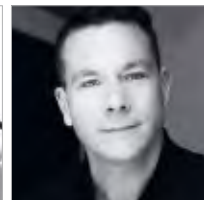
**Generalmajor  
Dirk Faust**  
Kommandeur  
Division Schnelle Kräfte



**Ralph Fürther**  
Moderator  
WEIMER MEDIA GROUP



**Christiane  
Goetz-Weimer**  
Verlegerin  
WEIMER MEDIA GROUP



**David Harnasch**  
Chefredakteur  
„Markt und Mittelstand“  
WEIMER MEDIA GROUP



**Gabriele Hässig**  
Geschäftsführerin Kommuni-  
kation und Nachhaltigkeit  
Procter & Gamble DACH



**Stephan Jung**  
Innovations- und  
Unternehmensberater



**Steffen Kempa**  
Geschäftsführung  
Bad Orb Kur GmbH



**Anna Kopp**  
CIO  
Microsoft Deutschland



**Michael Kotzbauer**  
Mitglied des Vorstands  
Firmenkunden  
Commerzbank AG



**Christian Lindner**  
MdB,  
Bundesminister  
der Finanzen



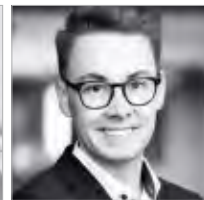
**Friedrich Merz**  
MdB,  
Vorsitzender der CDU  
Deutschlands



**Tell Münzing**  
Gründer  
und Managing Director  
TTransformation GmbH



**Susanne Nickel**  
Arbeitsexpertin,  
Rechtsanwältin,  
Spiegel Bestsellerautorin



**Dr. Paul Pfister**  
VP Marketing IT &  
Digitalisierung,  
Geschäftskunden  
Deutschland  
TELEKOM DEUTSCHLAND  
GmbH



**Stephanie Renda**  
Co-Founder  
Moinland GmbH



**Boris Rhein**  
Ministerpräsident des  
Landes Hessen  
Schirmherr der  
Markt und Mittelstand  
FUTURE DAYS



**Katharina Roehrig**  
Geschäftsführerin  
Kommunikation &  
Nachhaltigkeit  
Melitta Gruppe



**Dr. Rainer Seßner**  
Geschäftsführer  
Bayern Innovativ



**Prof. Dr. Kristina Sinemus**  
Hessische Ministerin  
für Digitalisierung und  
Innovation



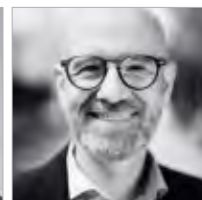
**Chaichana Sinthuaere**  
CEO  
ASS Athletic Sport  
Sponsoring GmbH



**Heiko Stahl**  
Senior VP Global Sales  
Vitra International AG



**Oliver Stock**  
Herausgeber und  
Chefredakteur  
„Business Punk“  
WEIMER MEDIA GROUP



**Dr. Peter Tauber**  
Berater und Autor



**Prof. Dr. Anabel  
Ternès von Hattburg**  
Zukunftsforscherin &  
Autorin



**Dr. Wolfram Weimer**  
Verleger  
WEIMER MEDIA GROUP

Schirmherrschaft der Markt und Mittelstand FUTURE DAYS: Boris Rhein, Hessischer Ministerpräsident



PARTNER



MEDIENPARTNER





## Einfach mal etwas wagen

Der Datenanalyst Nate Silver hat auf der Webseite FiveThirtyEight 2008 und 2012 besser als jeder andere die US-Wahlausgänge vorhergesagt. 2016 lag er – im Rahmen des statistischen Grundrauschens – falsch. Einen Sieg Trumps hielt er für nur 29 Prozent wahrscheinlich. Auch diese Voraussage war allerdings besser als die der meisten anderen Demoskopien, die Trump überwiegend weniger als zehn Prozent Siegeswahrscheinlichkeit attestierten und Hilary Clinton vorn sahen. Bevor er sich politischen Prognosen zuwandte, war Silver Profipokerspieler, was sein Denken über Risikoabwägung bis heute prägt. Sein Buch „On The Edge: The Art of Risking Everything“ gibt interessante Einblicke in die Philosophie des Silicon Valley.

Nach Silver sind die meisten Menschen zu risikoscheu, sie leben in seiner Metapher „im Dorf“. Dazu zählen die meisten Angehörigen der modernen westlichen Priesterkaste: Politiker, hochrangige Beamte, Medienmenschen, besonders geisteswissenschaftliche Akademiker. Diese Gruppe sei emotionsgetrieben und wegen ihrer mangelnden Risikobereitschaft inhärent politisch linkslastig.

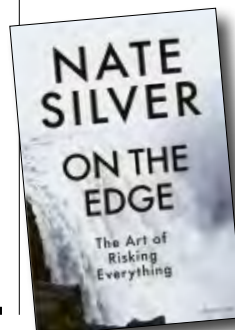
**Nate Silver, Jahrgang 1978, ist US-Journalist und Statistiker. On the Edge: The Art of Risking Everything, 576 Seiten, um 20 Euro**



Den Gegensatz bilden die Menschen, die „am Fluss leben“: Risikokapital-Investoren, professionelle Pokerspieler wie Silver selbst, Krypto-Spekulanten. Das klingt ähnlich wie die Unterscheidung zwischen den „Anywheres“ und den „Somewheres“, also Leuten, die ortsunabhängig leben und andererseits jenen, die an ihrem Wohnort hängen, sei es durch Wohneigentum, soziale Bindungen oder schiere wirtschaftliche Not.

Grade deutsche Leser können sich von der Feier der Risikofreudigen inspirieren lassen. Sie müssen ja nicht gleich alles umsetzen. Silvers spezifische Perspektive sieht den Risikokapital-Investor, der sich den Rest seines Lebens ärgert, weil er damals Sergey Brin und Larry Page kein Geld gegeben hat, um Google zu finanzieren, und damit den eigenen Einsatz nicht x-millionenfach vermehrt hat. Der Ex-Pokerprofi übersieht aber den Durchschnittsleser, dessen Investitionsentscheidungen durchaus ruinöse persönliche Wirkungen haben können.

Sam Bankman Fried, dem inzwischen verurteilte Gründer der amerikanischen Krypto-Börse FTX, begegnet Silver ebenso wohlwollend wie dem Open-AI-Chef Sam Altman. Altman bestreitet einerseits nicht, dass die Technik der künstlichen Intelligenz, die seine Firma entwickelt hat, das Potenzial besitzt, die Menschheit auszulöschen. andererseits ruft er sieben Billionen Dollar an Kapital für die Entwicklung eben dieser Technik auf, weil sie ja realistischere ein Ende der Armut auf Erden bedeuten könnte. Ob man an „den Fluss“ ziehen will, oder lieber Dorfbewohner bleibt – es lohnt, die Glaubensgrundsätze der Flussbewohner zu kennen, um Schlüsse für eigenen Entscheidungen zu treffen. << dh



## Kleiner Boom

In Deutschland starten vermehrt KI-Firmen. Allerdings fehlt oft Geld. Und die USA locken.

Auch in Deutschland zeigt sich ein KI-Boom. 678 Start-ups, die sich mit künstlicher Intelligenz beschäftigen, zählte das AppliedAI Institute for Europe Mitte des Jahres – ein Plus von 35 Prozent im Vergleich zu 2023. 30,4 Prozent aller KI-Start-ups sitzen in Berlin, 23,3 Prozent in Bayern, vor allem in der Region München. Baden-Württemberg kommt mit 11,5 Prozent auf Rang 3. Die Unternehmen kämpfen zunehmend um Geld, vor allem neu gegründete Firmen, die Startfinanzierung benötigen. „Dies ist beson-

ders besorgniserregend angesichts der hohen Kosten für das Training von KI-Modellen“, sagt Philip Hutchinson, KI-Experte des Instituts. „Dadurch wird es nochmals herausfordernder für deutsche Start-ups, mit globalen KI-Supermächten wie den USA oder China mithalten, geschweige denn aufzuholen.“ Und auch einen anderen Trend haben die Experten ausgemacht: Start-ups verlegen ihre Sitze vermehrt in die USA, weil dort besser an Geld zu kommen ist und das Thema mit mehr Nachdruck verfolgt wird. << art

# Feiern Sie mit uns

## 30 Jahre Markt UND MITTELSTAND



Gewinnen Sie ein FUTURE DAYS-Ticket! Abonnieren Sie jetzt den kostenfreien Newsletter unter\*:

[marktundmittelstand.de/newsletter](https://marktundmittelstand.de/newsletter)

Markt UND MITTELSTAND

FUTURE DAYS

# Deutschlands wichtigster Mittelstandsgipfel

KAP EUROPA

31. OKT. 2024

# FRANKFURT AM MAIN

Eine Veranstaltung der WEIMER | MEDIA GROUP

[futuredays.marktundmittelstand.de/](https://futuredays.marktundmittelstand.de/)

\*Die ersten 30 Neu-Abonnenten des kostenfreien Markt und Mittelstand-Newsletters gewinnen jeweils ein Ticket für den Kongress der „Markt und Mittelstand FUTURE DAYS“ am 31.10.2024 im Kap Europa in Frankfurt am Main.

Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.



# Fehler bei der Heimarbeit

Seit der Corona-Pandemie ist Arbeiten von zu Hause beliebt. Was viele Beschäftigte erfreut, ist vor allem für Unternehmen anspruchsvoll.

Wahrscheinlich ist die Arbeit von zu Hause aus die einzige beliebte Corona-Vorsichtsmaßnahme. Die Menschen nahmen sie nicht nur klaglos hin, sondern verteidigen sie auch heute noch vehement und fordern sie von Arbeitgebern ein. Jetzt ordern zahlreiche Unternehmen ihre Mitarbeiter wieder zurück in den Betrieb. Besonders größere Unternehmen wie Deutsche Bank, Telekom, SAP und Volkswagen dampfen ihre pandemiebedingt großzügigen Homeofficeregeln ein. Und mittelständische Urgesteine wie der kürzlich in den Ruhestand gegangene langjährige Trigema-Chef Wolfgang Grupp lassen wissen: „Homeoffice gibt's bei mir nicht. Wenn einer zu Hause arbeiten kann, ist er unwichtig.“ Werden alle wieder zu Büromenschen?

Der Schein trügt. Tatsächlich bieten auch diese Unternehmen ihren Beschäftigten weiter die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten – in der Regel meist

**Locker bleiben:**  
**Heike Lorenz, Personalchefin**  
**der Werbeagentur Jung von**  
**Matt, handhabt Homeoffice**  
**pragmatisch und flexibel.**  
**Im Prinzip gilt für jeden,**  
**drei Tage pro Woche im Büro**  
**zu arbeiten.**

an zwei Tagen wöchentlich und dann an drei Tagen im Büro. Verschwinden werden das Homeoffice und generell mobiles Arbeiten also nicht. Und es ist bei Fachkräften auch zunehmend beliebt. Wo immer es möglich ist, tun Mittelständler daher gut daran, technisch sowie rechtlich sichere und flexible Lösungen mit ihren Mitarbeitern zu finden.

Es gibt viele verschiedene Zahlen zur Arbeit von zu Hause aus. Etwa 64 Prozent aller Unternehmen in Deutschland nutzen entsprechende Regeln, wie das Ifo-Institut in München ermittelt hat. Knapp jeder vierte Erwerbstätige ist nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes zumindest gelegentlich im Homeoffice, 14,7 Prozent sogar täglich oder in mindestens der Hälfte ihrer Arbeitszeit. „Vieles spricht dafür, dass dieser Wert künftig stabil bleiben oder nur gering abnehmen wird“, erwartet Simon Krause, der das Thema für das Ifo-Institut erforscht.



© Jung von Matt

„Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben.“ Bei seiner Umfrage im Herbst 2023 gaben 84 Prozent von rund 9000 befragten Unternehmen an, dass sie ihre Homeofficeregeln beibehalten wollen.

Die Zahl derer, die ausschließlich im Homeoffice arbeiten, hat sich durch die Corona-Pandemie fast vervierfacht. Waren es 2019 noch 674.000 Beschäftigte, stieg die Zahl bis 2022 auf rund 2,285 Millionen, rund sechs Prozent der abhängig Beschäftigten hierzulande, wie das Bundesarbeitsministerium auf eine Anfrage einer Abgeordneten der Linken zusammenstellte. Inzwischen ist die Zahl wieder gesunken. Doch Beschäftigte verbringen nach wie vor deutlich mehr Zeit im Homeoffice als vor der Pandemie, wie Arbeitsmarktexperte Philipp Grunau vom Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung beobachtet.

## Freitags Homeoffice

Dabei kommt es auf die Art der Jobs an. In 80 Prozent der IT-Unternehmen arbeiteten Beschäftigte mindestens einmal in der Woche von zu Hause, ergab eine Studie des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Vor der Pandemie waren es 48 Prozent. Im stärker ortsgebundenen verarbeitenden Gewerbe sind es heute 45 Prozent nach 24 Prozent vor Corona. Die Unternehmen rechnen danach in den kommenden zwei Jahren eher mit mehr Homeoffice als mit weniger.

Am häufigsten sind die Mitarbeiter freitags im Homeoffice, gaben 55 Prozent der Unternehmen an, die Ifo-Forscher Krause befragte, gefolgt vom Montag in 35 Prozent der Unternehmen. „Dagegen sind Dienstag, Mittwoch und Donnerstag meistens Präsenztage auch für Beschäftigte, die teilweise zu Hause arbeiten“, sagt Krause. Dieses Muster zeigt sich seiner Beobachtung nach in allen Wirtschaftszweigen und bei allen Unternehmensgrößen.

Auch bei Jung von Matt ist es montags und freitags eher ruhig in den Räumen der Hamburger Zentrale. Die inhabergeführte Werbeagentur hat an verschiedenen Standorten mehr als 1200 Beschäftigte. „Dienstags bis donnerstags sind die Büros dann überall recht gut besetzt“, sagt Personalchefin Heike Lorenz. Drei Tage Arbeiten in Präsenz und zwei Tage remote sieht die agenturweite Regelung vor. „Wir schreiben unseren Führungskräften aber nicht vor, wie sie es konkret handhaben sollen“, erklärt Lorenz. Ob Teammitglieder eher aus der Ferne oder in Präsenz arbeiten, hängt von der Disziplin und vom Standort ab. Am Stuttgarter Standort wird häufig remote gearbeitet, berichtet Lorenz. „In Hamburg haben wir eine ganz ordentliche Präsenz der Mitarbeitenden.“

Kreativität geht jedenfalls auch außerhalb des Büros. „Wenn wir auf ein Briefing hin Ideen sam-

Von Midia Nuri

**2,285**  
Millionen

**der abhängig**  
**Beschäftigten**  
**hierzulande**  
**arbeiteten 2022**  
**ausschließlich**  
**im Homeoffice.**  
**Das entspricht**  
**einer Quote**  
**von sechs Prozent.**

Quelle: Bundesarbeitsministerium

mel, findet das in der Regel in kleinen Teams von zwei oder drei Personen statt“, erklärt Lorenz. Das lasse sich auch remote gut machen. „Wenn man dagegen schnell Meter machen will in einem Projekt, dann ist es hilfreich, in einem Raum zu sein.“ Und sich auch mal an der Kaffeemaschine zu treffen. Um das Zusammensein zu stärken und sich auch gegenseitig zu erleben und zu spüren, wie Lorenz sagt, gibt es beispielsweise in den Stuttgarter Büros einmal pro Quartal Agency Weeks, in denen alle Mitarbeiter da sein sollen. „Dann finden auch Teamevents oder andere übergeordnete Projekte statt.“

In ihrem Bereich schätzt Lorenz den persönlichen Kontakt in Präsenz vor allem bei den umfassenderen Themen. „Wenn es um den großen Projektstatus geht, finde ich wichtig, alle im Raum zu haben“, sagt sie. „So kann man besser auf Reaktionen und Fragen eingehen.“ Auch bei allem, was Personalentwicklung und besonders Softskills betrifft, hat die Personalchefin ihr Team gern in Präsenz dabei. Dagegen findet sie, dass Trainings, die lediglich der Vermittlung von Fachwissen dienten, eher hybrid abgehalten werden könnten.

Der Wechsel vom Präsenztreffen oder Telefonat zur Onlinevideokonferenz war bei Jung von Matt die größte pandemiebedingte Veränderung. „Früher haben wir vieles telefonisch abgesprochen“, erinnert sich Lorenz. Hybrid gearbeitet wird in der Agentur dagegen heute so gut wie ausschließlich per Videocall. „Dadurch, dass wir zeitweise dazu gezwungen wurden, ist es zu einer Selbstverständlichkeit geworden.“

## Der Zug als Büro

Und so wie die Führungskräfte mit ihrem Team die Homeofficemodalitäten selbst aushandeln dürfen, lässt die Werbeagentur ihren Beschäftigten auch im Homeoffice Freiraum. „Wir stellen die Geräte zur Verfügung“, sagt Lorenz. „Aber wir kontrollieren nicht die Arbeitsplätze zu Hause.“ Wichtige Details seien aber durchaus zentral festgelegt. „Unsere IT-Richtlinie macht beispielsweise klare Vorgaben darüber, welche Daten wann wie wohin gespeichert werden sollen“, berichtet Lorenz.

Klare Vorgaben in rechtlichen und technischen Fragen rund ums Homeoffice sind im Ernstfall viel wert. Der Arbeitgeber muss dafür sorgen, dass die Mitarbeiter Datenschutzvorgaben auch im Homeoffice oder unterwegs einhalten. Vertraulichkeit ist mit Blick auf Remote- oder Hybridtätigkeit aus dem Homeoffice oder auch mobil ein wichtiges Thema, beispielsweise bei der Arbeit im Zug. „Unsere Mitarbeiter dürfen im Zug telefonieren“, erklärt Lorenz. „Aber natürlich haben sie Vertraulichkeitsvereinbarungen unterzeichnet.“ Probleme >>

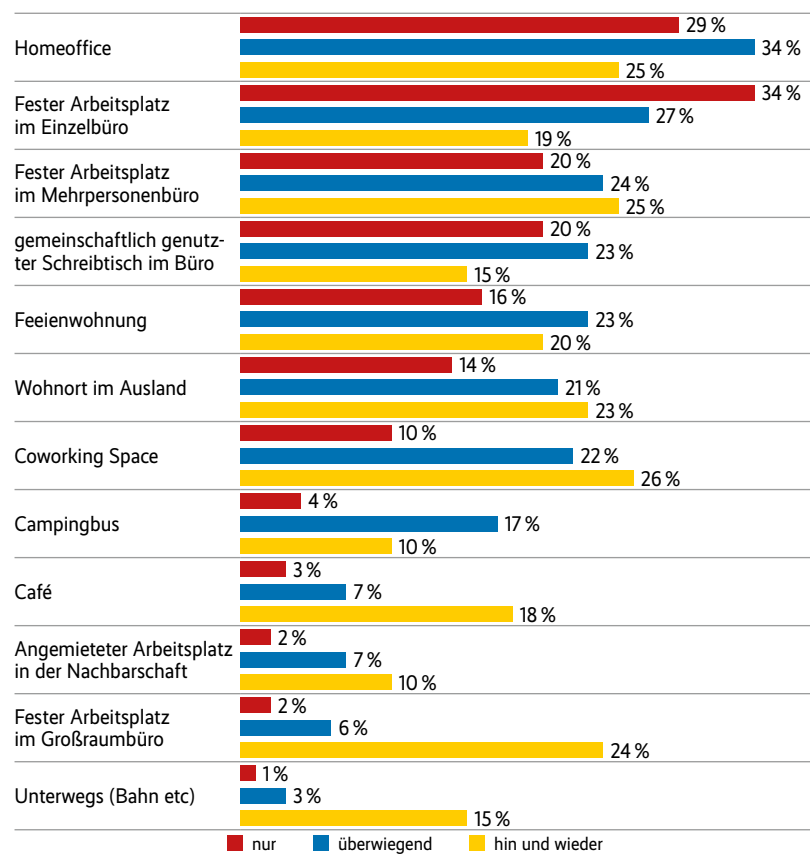


hat es damit bislang nie gegeben. Die Laptops der Beschäftigten statten Jung von Matts IT-Fachleute beispielsweise mit einer Blickschutzfolie aus.

Die Geschäftsleitung ist als verantwortliche Stelle gemäß Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) für die Verarbeitung personenbezogener Daten verantwortlich. Das gilt, wo auch immer Beschäftigte mobil arbeiten – ganz oder teilweise im Homeoffice oder einem Strandcafé oder Coworking Space. Den Mitarbeitern die Geräte fürs Homeoffice zur Verfügung zu stellen, ist nicht allein deshalb sehr sinnvoll. Nur so können Arbeitgeber die Privatnutzung von Geräten untersagen oder bei Bedarf deren Herausgabe verlangen. Das wiederum kann bei einer Betriebsprüfung wichtig werden oder wenn Mitarbeiter krankheitsbedingt unerwartet ausfallen. Kümmern sollten sich Arbeitgeber auch um die Frage, ob und wie die vom Betrieb fürs Homeoffice zur Verfügung gestellten Geräte bei Unfällen oder Diebstahl durch Versicherungen geschützt sind. Und natürlich ist ein Risikomanagement mit Blick auf die IT-Sicherheit nötig.

## IN ZUKUNFT ZU HAUSE ARBEITEN

Wo die Deutschen am liebsten arbeiten möchten.



Quelle: Bitkom 2022 Mehrfachantworten möglich

Nicht ignorieren dürfen Arbeitgeber auch bei denen, die zu Hause arbeiten, das Arbeitszeitgesetz. Und mit Blick auf die arbeitsschutzrechtlichen Vorgaben für Bildschirmarbeitsplätze sollten sie ihren Beschäftigten alle nötigen Informationen und Ausstattung zukommen lassen, die diese für ergonomisches Arbeiten im Homeoffice brauchen.

Einiges mehr noch ist zu beachten, wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen während ihrer pandemiebedingt langen Remotephasen Gefallen an der Arbeit in der vielleicht strandnahen Ferienwohnung im Ausland gefunden haben. War es früher vor allem eine Sache weniger Freischaffender aus zumeist IT- oder Medienberufen, ist es heute bei Beschäftigten auch anderer Bereiche beliebt, den Urlaub mit der Arbeit zu verbinden – oder auch einfach dort zu arbeiten, wo andere Menschen Urlaub machen.

## Mit Laptop in Las Palmas

Fachleute sprechen von Workation. Das Wort setzt sich zusammen aus den englischen Worten „Work“ für Arbeit und „Vacation“ für Urlaub. Präsentationen, Konzepte oder Entwürfe entstehen dann beispielsweise auf einer Restaurantterrasse oder vom Airbnb-Appartement aus. Und fünf Millionen Menschen arbeiten oft länderübergreifend in den weltweit mehr als 40.000 Coworking Spaces. Über ein Dutzend solcher Räume mit vor allem deutschen und englischen Coworkern gibt es beispielsweise allein in Las Palmas auf Mallorca.

„Gelegentlich fragt mal jemand nach einer Workation“, berichtet Jung-von-Matt-Personalerin Lorenz, meist vor oder nach Ende eines Urlaubs. „Um schon mal ein paar Tage vor Ort ankommen zu können oder auch ein paar Tage anzuhängen“, sagt sie. Innerhalb der EU beziehungsweise dem Europäischen Wirtschaftsraum (EU einschließlich Island, Liechtenstein und Norwegen, ohne Schweiz) geht das ihrer Erfahrung nach mit der A1-Bescheinigung sehr einfach. „Außerhalb schauen wir, wie aufwendig das für uns ist, und entscheiden das dann jeweils individuell“, sagt Lorenz.

„Vier Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit es sich um eine Workation handelt“, erklärt Pieter Manden, Mitgründer von Workflex, einer All-in-One Compliance Software für Workations und Geschäftsreisen. Arbeitnehmer müssen sich außerhalb des Landes befinden, in dem sie beschäftigt sind und ihren gewöhnlichen Wohnsitz haben. „Der Arbeitnehmer gibt seinen Wohnsitz im Heimatland folglich während des Arbeitsaufenthalts nicht auf“, betont Manden. „Der Auslandsaufenthalt ist privat motiviert und verfolgt keinerlei geschäftliche Ziele.“ Eine Workation könne also nicht mit einer Geschäftsreise gleich-

gesetzt, aber damit kombiniert werden, wenn ein Arbeitnehmer beispielsweise nach dem Besuch eines Geschäftsseminars für ein paar weitere Tage im Ausland bleibe.

Wichtig ist, dass die Arbeitstätigkeiten des Mitarbeiters ausschließlich seinem Arbeitgeber im Heimatland zugutekommen und er im Zielland keine lokale Wertschöpfung erbringt. Außerdem muss der Aufenthalt im Ausland vorübergehend sein. „Die Grenze von 183 Tagen darf in einem laufenden Zwölfmonatszeitraum in den meisten Ländern, nämlich denen mit Doppelbesteuerungsabkommen, nicht überschritten werden“, erklärt Manden.

„Für jedes Workation-Land muss geprüft werden, ob Beschäftigte eine Arbeitserlaubnis benötigen, um sowohl zivil- als auch strafrechtliche Konsequenzen zu vermeiden“, sagt Yavuz Topoglu, Rechtsanwalt und Direktor im Bereich Arbeitsrecht bei Ernst & Young Law in München. In vielen Ländern sind Visabestimmungen zu beachten. Auch die steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Risiken sind bei Workations hoch. „Steuerbehörden legen bei Prüfungen vermehrt ihr Augenmerk auf mögliche Betriebsstättenbegründungen durch Beschäftigte, die vorübergehend außerhalb des Ansässigkeitsstaates ihres Arbeitgebers tätig werden“, berichtet Nancy Adam, Partner PAS bei EY Tax Steuerberatungsgesellschaft in Düsseldorf. Dann kann Körperschaftsteuer anfallen und eine eigene Lohnbuchhaltung im Workation-Land nötig werden. Schlimmstenfalls wird doppelt besteuert. „Zu den Mitarbeitergruppen mit hohem Risiko gehören besonders Organmitglieder, Führungskräfte und andere Mitarbeitende, die Verträge für das Unternehmen abschließen können“, sagt Adam.

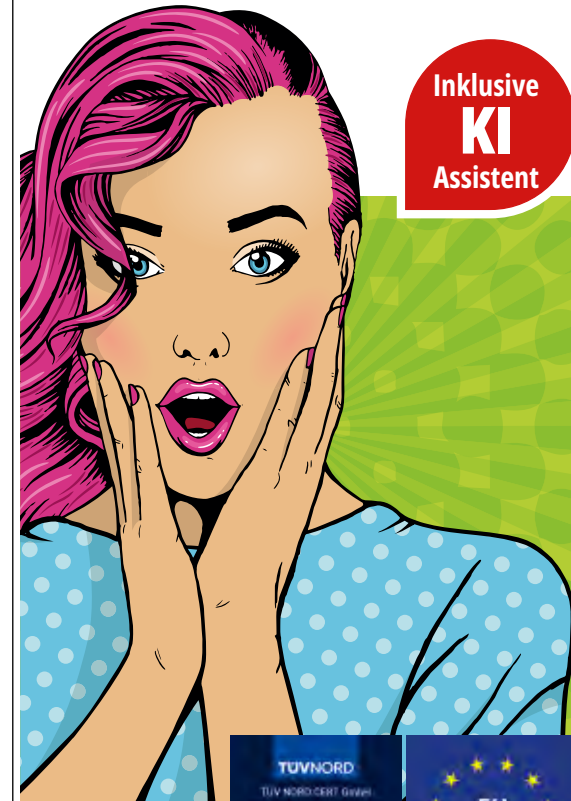
„Die Risiken einer Workation sind sehr ähnlich wie bei geschäftlichen Auslandstätigkeiten“, sagt Pieter Manden. „Sie sollten Arbeitgebern nur bewusst sein.“ Verschiedene Dienstleister bieten mittlerweile Lösungen für rechtssichere Workations deutscher Beschäftigter im Ausland an – von Checklisten über Beratung bis hin zu der Möglichkeit, Mitarbeiter fürs Homeoffice oder den Coworking Space im Ausland beim Dienstleister zu beschäftigen.

Gute Lösungen müssen her. Denn auch Workations sind gekommen, um zu bleiben – spätestens wenn nach der Generation Y auch die Generation Z in den Arbeitsmarkt eintritt. Das ergab die PwC-Deutschland-Studie „Zwischen Wunsch und Wirklichkeit“. Mehr als 75 Prozent aller Workation-Anträge entfallen danach auf die Generation Y. Mehr als 80 Prozent der Angehörigen von Generation Y und Generation Z betrachtet der Studie zufolge die Möglichkeit einer Workation als wichtig oder sehr wichtig bei der Jobsuche. <<



Für jedes Workation-Land muss geprüft werden, ob Beschäftigte eine Arbeitserlaubnis benötigen, um sowohl zivil- als auch strafrechtliche Konsequenzen zu vermeiden.

Yavuz Topoglu,  
Ernst & Young Law



## Innovative HR Software Lösungen für Mittelstand & Konzerne

rex systems optimiert die Personalarbeit für Unternehmen von 100 bis 50.000 Mitarbeitenden – vom Mittelstand bis zum Konzern.

Jetzt kostenlos testen!





# Zweites Leben für Betonblöcke

Wenn viele Mitarbeiter im Homeoffice sitzen, wird Platz in den Büroetagen frei. Hinzu kommt der Strukturwandel. Das verändert den Markt für Gewerbeimmobilien.

Es gibt gute Gründe, aus denen Unternehmer ihre Mitarbeiter gern wieder häufiger im Büro hätten. „2020 sind Leute ins Homeoffice gegangen, die sich gut kannten und ein eingespieltes Team waren“, erinnert sich Tobias Hertwig, Geschäftsführer der Garbe Immobilien Projekte in Hamburg. „Die Abläufe waren gut eingespielt aus Office-Zeiten.“ Doch dann änderten sich Prozesse und Geschäft. „Wir haben neue Projekte, es gibt eine Fluktuation und dann setzt auch so etwas wie Vergessen ein“, berichtet Hertwig. Einfach die Mitarbeiter ins Büro zurückzuordern, ging allerdings nicht. „Wir haben Vertrauensarbeitszeit in jeder Hinsicht“, sagt er. Die Mitarbeiter entscheiden selbst, wann und wo sie arbeiten und könnten daher auch weiterhin voll von außerhalb arbeiten. „Wir motivieren unsere Mitarbeiter, ins Büro zu kommen und die meisten sind auch tatsächlich ein bis zwei Tage im Homeoffice und drei Tage wieder im Büro“, sagt Hertwig. Freiwillig.

## Ausgeprägte Vernetzung

Arbeitgeber müssen ihren Beschäftigten heute schon etwas bieten, wenn sie sie wieder mehr im Büro haben möchten. Dass Hertwig als Diplomingenieur und Geschäftsführer eines Immobilienprojektentwicklers hierfür auf die Kraft der Räume setzt, verwundert nicht. „Die Vernetzung ist sehr ausgeprägt geworden, die Flexibilität im Arbeitsleben ist groß und es sind eben nicht immer alle vor Ort“, weiß er. Wenn die Mitarbeiter dann schon ins Büro kommen, müssen die Räume daher besonders kommunikativ sein, um attraktiv zu sein. „Dafür brauchen Sie Kollaborationsflächen“, sagt er. „Also Besprechungs- und Meetingräume – aber nicht klassisch mit großen Tischen und Stühlen drumherum, sondern große und offene Räume mit Lounge-Bereichen, in die man sich zu zweit oder dritt zurückziehen kann.“ Auch mehr Ruheflächen sind nötig statt der klassischen Einzel-, Doppel- oder Großraumbüros.

Und so bringt der Trend zum Homeoffice auch die Immobilienmärkte in Bewegung und bricht regionale Strukturen um, weil sich die Nachfrage örtlich und zeitlich gewandelt hat. Es gibt

mehrere, teils gegenläufig aussehende Trends. So profitieren Gastronomie und Handel in den Speckgürteln der Städte, während der Büromarkt dort leidet. Derweil steigen in den Innenstädten die Mieten – trotz wachsender Leerstände und sinkender Immobilienpreise.

Weil mehr Menschen von zu Hause aus arbeiten, hat sich der Konsum von der Innenstadt weg

Von Midia Nuri

in die Wohngebiete an den Stadträndern verlagert. Simon Krause vom Münchener Ifo-Institut spricht von einem Donut-Effekt. „Besonders ausgeprägt sind die Konsumverschiebungen in den Millionenstädten Berlin, München und Hamburg“, sagt Krause, „und an Wochentagen stärker als am Wochenende.“ Für das Ifo-Institut hat Krause die Einzelhandelsumsätze in fünf deutschen Großstädten anhand tagesaktueller, anonymisierter Kartenzahlungsdaten von Mastercard untersucht.

Rund zehn Prozent der Umsätze in Handel und Gastronomie ging in den Zentren verloren, während die Wohngebiete am Stadtrand 20 Prozent Umsatzwachstum verzeichneten. Krause konnte die Verschiebungen anhand der Einzelhandelsumsätze in fünf deutschen Großstädten anhand tagesaktueller, anonymisierter Kartenzahlungsdaten gut nachvollziehen. „An Samstagen ist in den Innenstädten zwar kein Konsumrückgang im Vergleich zu der Zeit vor der Pandemie zu erkennen“, stellt er fest. „Aber das gleicht nicht den Umsatzverlust an Wochentagen gegenüber vor der Pandemie aus.“

## Verwaiste Arbeitsplätze

Auch auf den Markt mit Büroimmobilien wirkt sich der Trend zum Homeoffice aus. Das Ifo-Institut hat zusammen mit der Immobilienberatung Colliers den Büroimmobilienmarkt in Berlin, Hamburg, München, Köln, Frankfurt/Main, Stuttgart und Düsseldorf untersucht. Langfristig werde es weniger Bedarf an Büroflächen geben, erwarten die Autoren. Der Ifo-Konjunkturumfrage zufolge gibt es wegen Homeoffice inzwischen dreimal mehr unbelegte Arbeitsplätze in den Büros der Unternehmen als vor der Pandemie. In den bürolastigen Branchen IT, Werbung und Marktforschung, Unternehmensberatung sowie in der Pharmaindustrie sind bis zu 40 Prozent der Arbeitsplätze quasi verwaist.

Jedes elfte Unternehmen insgesamt und jedes vierte Großunternehmen gibt an, deswegen seine Büroflächen verringern zu wollen. In einzelnen Branchen lägen die Anteile bei bis zu 40 Prozent, hält Krause fest. Auch die Leerstände steigen. Krause hält eine Abnahme der Büroflächen um etwa zwölf Prozent für wahrscheinlich, was in den Top-7-Großstädten bei einer gleichbleibenden Zahl von Bürobeschäftigten rund 11,5 Millionen Quadratmeter überflüssige Bürofläche bedeutet.

Bis der Effekt sich voll zeigt, wird es dauern. „Büromietverträge haben im Durchschnitt eine Laufzeit von etwa sieben Jahren“, sagt Krause. „Etwa 15 Prozent der Verträge werden jedes >>



Symbol der Krise:  
Der Umbau des Steglitzer  
Kreisels von Büros in Wohn-  
ungen stockt – wegen  
der Marktlage und weil  
der Bauträger Probleme hat.



Jahr erneuert.“ Er sieht hier einen Stresstest auf Raten für die derzeit unter hohem Druck stehende Immobilienbranche. „Insgesamt hat die Nachfrage nach Bürofläche leicht abgenommen“, stellt der Forscher fest. „Das wird die Krise am Immobilienmarkt auch wohl verschärfen, der wegen gestiegener Zinsen und Baukosten ohnehin unter Druck steht.“

Doch der Homeofficeeffekt auf dem Markt für Büroimmobilien zeigt sich auch kurzfristig. So hat sich die Zahl der Untervermietungen auf acht Prozent vervierfacht. Etwa bei Here in Berlin. Das Unternehmen stellt hochauflösende Karten für die Autoindustrie her und hat große Flächen im Zentrum Berlins gemietet. Seit Corona und der ein oder anderen Sparrunde ist der Bedarf gesunken. Und so haben sich Start-ups auf einigen Etagen angesiedelt. Ein ähnliches Modell hat schon seit Jahren mancher Großverlag, der Büros an Dienstleister oder gleich Fremdfirmen untervermietet. Und in Frankfurt hat sogar die ein oder andere Kanzlei bereits Räume, die sie nicht mehr benötigt, an andere Unternehmen weitergegeben.

Trotz der vielfach weniger ausgelasteten Bürogebäude und teils hoher Leerstände ist die Immobiliensuche in einer Stadt wie Frankfurt oder wie Stuttgart nicht einfach. „Insgesamt sind die Umsätze auf dem Vermietungsmarkt auf das Niveau der Corona-Krise gefallen und die Leerstandsquote gestiegen“, sagt Andreas Trumpp, Head of Market Intelligence & Foresight von Colliers in Deutschland. „Eine schnelle Erholung



**Wenn der Bebauungsplan ausschließlich eine Büronutzung vorsieht, kann man zwar eine Wohnnutzung beantragen, aber das Planverfahren dauert dann auch rasch sieben bis zehn Jahre.**

Tobias Hertwig,  
Garbe Immobilien Projekte

## PREISE UND ZINSEN BELASTEN

Vor allem Projektentwickler in der angespannten Lage geben auf.

Auf dem Markt für Gewerbeimmobilien sanken die Preise rekordschnell. Die Kombination aus gesunkenen Vermögenswerten und gestiegenen Zinsen ist für Immobilienunternehmen besonders heikel. War es in den Boomzeiten möglich und üblich, fällig werdende Schulden über den Verkauf von Vermögenswerten zu tilgen, ist dies durch die gesunkenen Werte deutlich schwieriger geworden.

Gleichzeitig ist der Refinanzierungsbedarf hoch, wie eine Auswertung der Boston Consulting Group von 2023 zeigt. Allein die zehn größten deutschen Immobilienfirmen müssen demnach im laufenden Jahr insgesamt rund 5,7 Milliarden Euro refinanzieren, 2025 sind weitere 11,7 Milliarden Euro fällig und 2026 nochmal 11,9 Milliarden Euro. Bleiben die Zinsen wie zuletzt hoch und bringen Verkäufe nicht ausreichend Geld für die Tilgung ein, könnte dies weitere Insolvenzen bedeuten.

Einer Analyse der Unternehmensberatung Falkensteg zufolge stellten 2023 allein 27 Großunternehmen der Immobilienbranche mit einem Jahresumsatz von mehr als zehn Millionen Euro einen Insolvenzantrag. Über alle Unternehmen der Branche stieg die Zahl der Insolvenzen von 848 auf 1164. Es traf vor allem Projektentwickler und Bauträger.

mnu

zeichnet sich derzeit noch nicht ab.“ Doch das Gesamtbild täuscht, denn gerade in Innenstädten steigen die Büromieten – obwohl die Nachfrage insgesamt sinkt. „Unternehmen legen sehr viel Wert darauf, dass die Wahl auf zentrale Lagen fällt – selbst, wenn die Miete höher ist“, erklärt Trumpp. „Zumindest für die stark nachgefragten, moderneren Gebäude mit Ruhezonen und vielfältig nutzbaren Flächen.“

Wer seine Mitarbeiter wieder ins Büro locken will, braucht attraktive, moderne und flexible Räume, das zeigen Krauses Studie zufolge die Daten der Mietvertragsabschlüsse auf dem Markt für Büroimmobilien. Der Hamburger Projektentwickler Garbe liegt da voll im Trend. Zusätzlich wird immer wichtiger, dass Bürogebäude den nötigen grünen Umweltstandards entsprechen. Trumpp und Krause sprechen von einer Flucht in die Qualität.

## Nadelfilz hat ausgedient

Für alte Gebäude stellt sich dagegen mehr und mehr die Frage nach Umnutzung oder Abriss und Neubau. „Alte Gebäude aus Beton mit starren Wänden, am besten noch mit Nadelfilzböden und abgehängenen Flächen und festen Plätzen für die Mitarbeiter, das ist ein aussterbendes Modell“, ist Garbe-Geschäftsführer Hertwig überzeugt. Ihre Berechtigung haben die seiner Ansicht nach vielleicht noch in weniger attraktiven Lagen. An attraktiven städtischen Standorten sei die Zeit dieser Art Bürogebäude vorbei. „Und es gibt da kein Kochrezept, was man mit diesen alten Gebäuden stattdessen machen kann“, sagt Immobilienexperte Hertwig.

Naheliegender und auch oft gefordert ist der Umbau zu Wohnraum oder Hotels. Garbe hat selbst ein altes Bürogebäude im Frankfurter Stadtteil Niederrad erworben, Verfahren zur Umnutzung mit Wohnen durchlaufen und das Grundstück dann verkauft. „Das hat gut funktioniert und war aus unserer Sicht ein großer Erfolg“, freut sich Hertwig. In Niederrad sind auf diese Weise tausende Wohnungen entstanden.

Doch einige Hindernisse stehen im Weg. Da sind zum Beispiel technische Hürden, etwa, wenn man beim Umbau auf problematische Baumaterialien stößt. Solch ein Fund kann das Vorhaben stark verteuern. Projektspezialist Hertwig hält technische Probleme für meist leichter lösbar als regulatorische Anforderungen. „Wenn der Bebauungsplan ausschließlich eine Büronutzung vorsieht, kann man zwar eine Wohnnutzung beantragen, aber das Planverfahren dauert dann auch rasch sieben bis zehn Jahre“, sagt Hertwig. „Mit viel Glück und wenn sich alle einig sind, vielleicht

## EIN BISSCHEN WIRD WEITERGEBAUT

Insolvenzwellen trifft vor allem Berlin und Hamburg.

Die Insolvenzwellen hat die Immobilienbranche ausgebremst. Immerhin: Gebäude mit 93.000 Quadratmeter Mietfläche sind trotz der Pleite ihrer Entwickler fertig geworden, wie die Beratungsgesellschaft Colliers ermittelte. Bei Projekten mit einer Mietfläche von etwa 400.000 Quadratmetern ist der Weiterbau gestoppt. Projekte mit einer Mietfläche von 265.000 Quadratmetern wurden gestrichen. Regional sind die Unterschiede groß. In Berlin sind Projekte mit einem Investitionsvolumen von rund zwei Milliarden Euro betroffen, in Hamburg 1,8 Milliarden Euro. Spektakulärstes Projekt ist der Hamburger Elbtower der österreichischen Signa. In Frankfurt geht es um 205 Millionen Euro. In Stuttgart ermittelten die Experten einen Ausfall von 50 Millionen Euro Investitionsvolumen.

mnu

auch mal drei Jahre.“ Und nach der Umwidmung müssen Projektträger in die alten Gebäude auch Wohnungen nach aktuellen energetischen Standards bauen, wie Hertwig sagt. Auch das treibt die Kosten, was für manchen Entwickler zu teuer ist.

Ein Bebauungsplanverfahren geht über mehrere Runden und stets können Politiker,

Anwohner oder Wohnungskäufer Pläne verzögern und Unsicherheit bringen – vor allem, wenn der Bauträger auch noch schwächelt. Kürzlich gewann ein Eigentümer vor dem Berliner Landgericht ein Verfahren gegen den Bauträger, der in den Sockel des Gebäudes statt der als Sondereigentum geplanten Stellplätze Gewerbeeinheiten einbauen wollte – und im Gegenzug Nutzungsrechte an anderen Stellplätzen anbot.

Gesellschaftlich schwierig an solchen Projekten, die Büros umwandeln: Sie schaffen meist eher teuren Wohnraum und nicht die gewünschten und dringend benötigten günstigen Wohnungen. So entstehen durch die Umnutzung vielleicht sehr viele möblierte Mikroapartements, wie etwa die von „Urban Base“. Die Fondsgesellschaft Union Investment bietet sie in Städten wie Berlin, Dresden, Düsseldorf und Wiesbaden in zentraler Lage zu hohen Mieten an. Zielgruppe: Wochenpendler oder Berufseinsteiger. Die waren zuletzt vielleicht im fernen Homeoffice tätig und sind dank attraktiver, wenn auch teurer Wohnmöglichkeit nun leichter zu gewinnen, in die Büros am Firmensitz zu kommen. <<

ANZEIGE

Mehr Zeit für Menschen.  
Mehr Zeit für Erfolg.



Bye Bye HR-Administration.  
**Hallo Kundenpflege.**

Mit unserer HR-Software digitalisieren Sie Ihre HR-Prozesse smart und einfach.

Damit Sie keine Zeit mehr mit Zeiterfassung verlieren, sondern in das investieren, wofür Ihr Herz schlägt: Ihre Kunden.

Jetzt kostenlos testen.

[hrworks.de](https://hrworks.de)

hr works



# Nach dem Impfrausch

Curevac stellte während Corona kräftig ein. Das Geschäft blieb aus. Jetzt muss das Biotechunternehmen schrumpfen. Und auch die Konkurrenz schwächelt.

„Kommunikation ist das Allerwichtigste.“ Wenn Andreas Bieber über seine Strategie spricht, fällt dieser Satz sehr oft. Tatsächlich hat der Personalchef des Biotechspezialisten Curevac derzeit viel zu erklären. Jeder Dritte der rund 1000 Beschäftigten soll das Tübinger Unternehmen verlassen. Eine Folge des starken Wachstums während Corona, dem kein entsprechendes Anschlussgeschäft folgte. Einer breiten Öffentlichkeit ist Curevac bekannt, weil das Unternehmen während der Pandemie als Hoffnungsträger bei der Entwicklung eines Impfstoffs gegen Corona galt. Die Tübinger sind sogar die Wiege der mRNA-Technologie. Mitgründer Ingmar Hoerr hatte 1999 erstmals die Grundlagen der direkten Anwendung des Botenmoleküls als Impfstoff beschrieben. Ein Jahr später gründete er mit zwei Studienkollegen das Start-up Curevac. Der Technologie wird ein Durchbruch gegen Krankheiten wie Krebs oder Malaria zugetraut. Bisher allerdings fehlt er noch.

Zu den größten Förderern gehört schon früh SAP-Mitgründer Dietmar Hopp, der Curevac im Laufe der Zeit mit einem dreistelligen Millionenbetrag gefördert hat. Auch die Stiftung des Microsoft-Gründers Bill Gates ist mit mehr als 50 Millionen Dollar eingestiegen. Während der Pandemie hat der deutsche Steuerzahler 300 Millionen Euro hineingepumpt. Zudem zählt der britische Pharmakonzern GSK zu den Hauptaktionären. Die Aktie ist an der US-Technologiebörse Nasdaq notiert. Denn in den USA sitzen die entscheidenden Investoren und Fonds.

Als Bieber die Personalverantwortung bei Curevac 2018 übernimmt, stehen 400 Beschäf-



**Klarer Hoffnungsträger:** Während Corona arbeiteten Curevac und Biontech an einem Impfstoff und bauten Personal auf. Jetzt muss gespart werden.

tigte auf der Gehaltsliste. Jeder kennt so gut wie jeden und für die monatlichen Versammlungen reicht ein großer Raum. Der Austausch ist wichtig und soll anspornen. Kommunikation eben. Mit der Pandemie ist es vorbei mit der relativen Ruhe. „Der Druck war gewaltig“, bestätigt Bieber. Binnen zwei Jahren verdreifacht sich die Belegschaft. „Wir haben die Personalplanung nicht mehr jährlich, sondern nach jedem Quartal auf den Prüfstand gestellt“, erinnert er sich. Bieber hat zuvor unter anderem bei HP, Hochtief und M+W Zander (heute Exyte) gearbeitet.

Bewerber rennen bei Curevac die Türen ein. Jeder will direkt im Kampf gegen die Pandemie dabei sein. Personalchef Bieber schaut dennoch genau hin. Die Unternehmenskultur soll trotz des explosionsartigen Wachstums erhalten bleiben. Der Personalchef hört sich auch in der Branche um. So gelingt es, etablierte Leute abzuwerben. Die Integration klappt aber aus der bestehenden Mannschaft heraus, wie Bieber hervorhebt. „Die Mitarbeiter sind trotz der hohen Arbeitsbelastung die Extrameile gegangen. Auch, weil jeder auf Entlastung durch die neuen Kollegen gehofft hat.“ In der Praxis meldeten sich intern Mentoren, die den Neuen den Einstieg erleichtert haben. „Kommunikation, wie wir sie immer gelebt haben“, freut sich Bieber.

## Drastisch wachsen

Curevac wächst nicht nur personell. Der auf Forschung ausgerichtete Mittelständler muss plötzlich auch wie ein produzierendes Pharmaunternehmen handeln, weil man ebenfalls die Herstellung der Impfstoffe entwickeln soll. Das lässt die Tübinger drastisch wachsen. Wo das hätte enden können, zeigt die Entwicklung des Mainzer Wettbewerbers Biontech. Dort gelingt es, einen wirksamen Impfstoff auf mRNA-Basis herzustellen. Die Umsätze schießen in die Milliarden. Aus Tübingen dagegen folgt ein Produkt deutlich später und ist so mager, dass es schnell wieder vom Markt genommen wird.

Solch eine Umsatz-Achterbahnfahrt ist für die großen Pharmakonzerne gelebter Alltag. Sie haben die Power und Rücklagen, um lange Entwicklungszeiten und auch Rückschläge verdauen zu können. Junge Biotechunternehmen sind da schnell überfor-

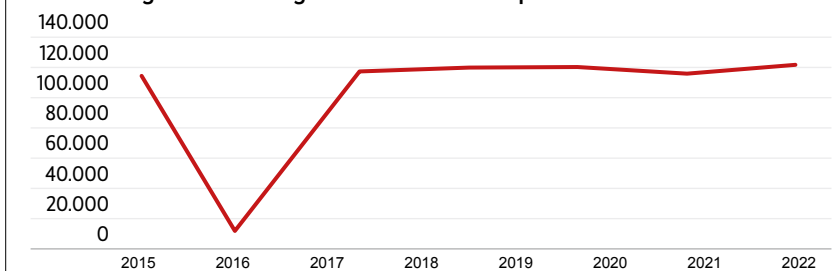
dert. So erging es schon zur Jahrtausendwende den aufstrebenden Start-ups, die sich am neuen Markt tummelten. Viele sind auch daran gescheitert, dass steigende Personalkosten und hohe Forschungs- und Entwicklungsausgaben nicht mit echten Umsätzen einhergehen wollten. Auch die betriebswirtschaftliche Basis, wie eine Idee in Geschäft umzumünzen ist, fehlte oft. Am Ende wurden viele von den Großen geschluckt.

## Jeder Dritte soll gehen

Die gleiche Erfahrung machen die Tübinger jetzt auch. Zwar entwickeln sie für GSK einzelne Produkte zum Teil bis zur Serienreife, doch die Umsätze sind dramatisch eingebrochen. Entsprechend lasten hohe Personalkosten auf dem Biotechspezialisten, der immer noch auf eine andere Größe ausgerichtet ist. Im Frühjahr startet Bieber ein erstes Abbauprogramm: „Wir müssen uns fragen, was wir uns leisten können. Und was wir uns leisten müssen.“ Zum Sommerbeginn ziehen die Tübinger dann die Reißleine. Jeder Dritte soll freiwillig das Unternehmen verlassen: insgesamt 330 Beschäftigte. Das ist Teil eines umfassenden

## DIE BELEGSCHAFTEN WACHSEN

Entwicklung der Beschäftigten in der deutschen pharmazeutischen Industrie



Quelle: BPI mit VCI und Statistischem Bundesamt

Von Andreas Kempf

Restrukturierungsprogramms. GSK übernimmt von Curevac entwickelte Produkte und überweist insgesamt weitere 1,5 Milliarden Euro nach Tübingen. Damit ist eine Basis zumindest bis 2028 gesichert. Künftig will sich das Unternehmen vor allem auf die Entwicklung von Krebsmedikamenten konzentrieren.

Die Mitarbeiter haben nur wenige Wochen Zeit, um sich zu entscheiden, ob sie die >>

ANZEIGE

*Personio*

# Die große HR-Studie 2024

Homeoffice, Remote Work, neue Flexibilität und mehr Work-Life-Balance: Die Anforderungen von Arbeitnehmer:innen haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Doch wie können Geschäftsführer:innen und HR-Verantwortliche damit umgehen und das Potenzial ihrer Mitarbeitenden voll entfalten?

Die Antworten auf diese und andere Fragen lesen Sie in der großen HR-Studie 2024 von Personio.



personio.de

Jetzt kostenlos heruntergeladen



Abfindungen annehmen oder nicht. Gut 15 Millionen Euro sind als Ausgaben dafür eingeplant. Spätestens im Herbst soll eine Sozialauswahl folgen, denn bis Ende des Jahres soll die persönliche Achterbahnfahrt bei Curevac beendet sein. Die Gespräche laufen gut, versichert Bieber. „Die Leute kennen die Lage, wir haben sie ja immer auf dem Laufenden gehalten.“ Gleiches gelte für den Betriebsrat. „Kommunikation zahlt sich auch in so einer Situation aus“, stellt Bieber sichtlich zufrieden fest.

## Personal fehlt

Auch diesmal sollen die Kontakte in der Branche helfen – in die andere Richtung. Denn insgesamt befindet sich die Branche im Wachstum. Darum suchen die deutschen Pharmaunternehmen, die mehr als 120.000 Menschen beschäftigen, händeringend nach Fachkräften. Zuletzt waren 38 Prozent der offenen Stellen unbesetzt. 2021 waren es noch 20 Prozent. Neben der zunehmenden Bürokratie nennt die Branche fehlendes Fachpersonal als größtes Hemmnis für ihre eigene Forschung und Entwicklung. Der Bundesverband der pharmazeutischen Industrie knüpft deshalb schon enge Kontakte zu den Hochschulen. Mittelständlern hilft der Fonds der Chemie des Verbands der Chemischen Industrie.

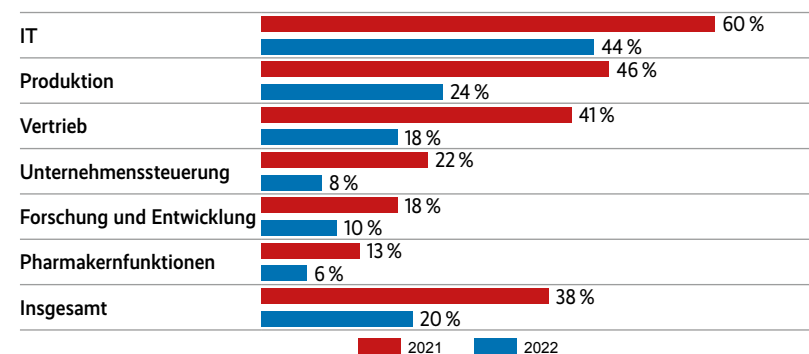
Der Personalmangel hat für die forschungsin intensive Branche erhebliche Folgen. Mittlerweile gehen nahezu 60 Prozent der Auftragsforschung an Firmen, Wissenschaftler und Institute außerhalb Deutschlands, vor allem in die Vereinigten Staaten, aber auch nach China. Dennoch bleibt der Standort Deutschland offenbar für Pharmakonzerne hochinteressant. So will die amerikani-



**Gezielt schrumpfen:** Curevac-Personalchef Andreas Bieber hat die Belegschaft erst sehr schnell aufstocken müssen, jetzt streicht er sie auf das Wesentliche zusammen.

## IT-SPEZIALISTEN GESUCHT

Rechnerisch nicht zu besetzende offene Stellen in der Pharmaindustrie



Quelle: IWD

sche Eli Lilly in den kommenden drei Jahren 2,3 Milliarden Euro investieren. „Wir werden in Alzey einen unserer größten Produktionsstandorte in Europa errichten“, kündigt Produktionsvorstand Edgardo Hernandez an. Bis zu 1000 neue, qualifizierte Arbeitsplätze wolle das Unternehmen dort schaffen.

Die Amerikaner dürften nicht nur die Entwicklung bei Curevac genau verfolgen. Die gesamte Branche spekuliert bereits, dass auch deren Wettbewerber Biontech bald sparen muss. Dabei galten die Mainzer bis vor kurzem noch als Lieblinge der Finanzmärkte. Das 2008 gegründete Unternehmen setzte mit 6100 Beschäftigten 3,8 Milliarden Euro um. Doch nach dem ersten Quartal klafft ein Verlust von einer Milliarde Euro in den Büchern. Die Mainzer sind noch dramatischer gewachsen als Curevac. Immerhin lieferten sie weltweit den begehrten Corona-Impfstoff. Und auch wenn der US-Konzern Pfizer als Partner mithalf, mussten sie kräftig Personal aufstocken. Und jetzt der erste herbe Rückschlag. Wie sich das auf die Personalplanung auswirkt? Die Nachfragen in Mainz bleiben unbeantwortet.

In Tübingen plant der Bieber inzwischen wieder langfristiger. Er hofft, dass er einerseits alle Spezialisten halten kann, die er gerne für den Neustart im Team hätte. Dabei setzt er darauf, dass sich viele im beschaulichen Tübingen zwischen Nordschwarzwald und Schwäbischer Alb so wohlfühlen, dass sie den Verlockungen der Konkurrenz widerstehen. Später sollen auch mal wieder neue Mitarbeiter dazu kommen. Bieber hofft, dann wieder im Ausland oder beim Wettbewerb fündig zu werden. Dank Homeoffice sei auch Tübingen kein Standortnachteil mehr, sagt der Personalchef und lächelt vielsagend. Auf die Kommunikation kommt es an. <<

© Curevac

# „KI versteht, was ich sage, aber nicht, was ich meine“

Anna Kopp, IT-Chefin von Microsoft Deutschland über künstliche Intelligenz, richtiges Prompt-Schreiben und den deutschen Mittelstand.

**Sie haben kurz Ägyptologie studiert und den Abschluss einer International Business School in Schweden. Dann kamen Sie nach Deutschland, als Nachwuchsdiplomatin?**

Oh nein. Ich habe in einem Hotel gejobbt für die Aufenthaltserlaubnis und nach „richtigen“ Jobs gesucht. Eine Zeitarbeitsagentur wollte mich für irgendeine Firma, die Fugensilikon herstellt. Dachte ich jedenfalls, es gab ja noch kein Internet, mit dem man sowas hätte recherchieren können. Es handelte sich um Silicon Graphics.

**Was macht eine junge Frau, die keine Zeile Code geschrieben hat, bei einem Hersteller von Grafik-Workstations?**

Telesales, Cold Calling. Es gab nur Listen, die abzutelefonieren waren. Ich kam dann auf die Idee, mal Reports zu machen, um zu erfahren, was dabei eigentlich herauskommt. Als ich das dem Chef zeigte, bekam ich meinen festen Vertrag.

**Sie werden auch die Future Days besuchen, was wird ihr Thema sein?**

Mich interessiert, was den Mittelstand umtreibt. Viele große Firmen fokussieren auf Enterprisekunden, um Deals in Milliardengröße abzuschließen. Aber um Deutschland zu gewinnen, muss man das Herz des Mittelstands gewinnen.

**Wie will Microsoft das tun?**

Der KI-Copilot ist voll ausgerollt. In der Testphase hatten nur ausgewählte Kunden Zugriff, weil ja auch erst mal etliche Sicherheitsmaßnahmen implementiert werden mussten, damit die Kunden Zugang hatten, während sie intern für Betriebsratsgenehmigungen gesorgt haben. Responsible KI, wie es so schön heißt, steht an oberster Stelle.

**Mit ChatGPT spielt die Welt jetzt bereits seit einem Jahr herum.**

Eben: Spielen. Das wird aus Gründen nicht in Unternehmensstrukturen eingebunden. Fun Fact: Microsoft ist eines der größten Software-Security-Unternehmen der Welt, das vielleicht nicht jeder als solches kennt. Da wir jetzt den Copilot

© Microsoft



## DIE QUEREINSTEIGERIN

Anna Kopp ist CIO bei Microsoft Deutschland. Die Schwedin startete in der Branche, ohne Ahnung von IT zu haben. Sie arbeitete unter anderem bei Silicon Graphics und Sun Media. Seit 2004 ist sie bei Microsoft.

Erleben Sie Anna Kopp auf den „Markt und Mittelstand FUTURE DAYS“ am 31.10.2024!

Das Gespräch führte David Harnsch.

ausrollen, müssen wir ihn auch erklären. KI versteht, was ich sage, aber nicht, was ich meine, prompten muss gelernt werden.

**Ein Beispiel, bitte.**

Ich habe den Prompt versucht: „What did I promise to deliver or send?“ Und mir wurde schier schlecht, als die Liste nicht enden wollte. Es kamen alle Versprechen, die ich seit 2016 gemacht hatte. „... this work week“ war die Ergänzung, die ich hätte vornehmen müssen. Wir werden also Learning Days und Promptathons veranstalten, damit die Kunden diese Tools sinnvoll einsetzen können.

**Wo sehen Sie die größten Potenziale?**

Ein Beispiel aus dem Marketing: Eine Kleinigkeit am Produkt ändert sich, das betrifft Tausende von Release Notes, Papieren oder Powerpointdecks. Die wird man nicht mehr händisch anpassen müssen. Im Bereich Finanzen kann ich zum Beispiel einfach sagen: Breche mir diese Zahl herunter auf Land, Produktparte und Industrie, statt das zusammensuchen. Alles, was mit Recherche zu tun hat, wird einfacher. <<





## Bitkom fordert das Ende von Cash Only

Gesetz soll Handel zwingen, digitale Zahlungen anzunehmen.

In vieler Hinsicht ist Deutschlands Wirtschaft eigensinnig. Großartige Produkte wurden deshalb erfunden. Manchmal verärgert es aber zum Beispiel ausländische Gäste, die zur Fußball-Europameisterschaft angereist waren und versuchten, Essen und Einkäufe mit Karte oder gar mobil zu bezahlen. Ganz abgesehen davon, dass die Bundesbürger immer noch an Münzen und Scheinen hängen, auch wenn das nachlässt. Händler können selbst entscheiden, was sie akzeptieren: Mobiltelefone, smarte Uhren und Ringe, Kredit- und Debitkarten oder eben Bargeld. Allein: „Auch 2024 ist digitales Bezahlen keine Selbstverständlichkeit“, stellt der Digitalverband Bitkom fest. Das bremst die Digitalisierung. Und dabei schneidet Deutschland ohnehin schwach ab.

Der Verband dringt darauf, Händler gesetzlich dazu zu zwingen, digitale Zahlungsmittel zu akzeptieren und Mindestumsatzgrenzen dafür abzuschaffen. Die Verbraucher weiß den Bitkom hinter sich. Eine repräsentative Umfrage ergab, dass fast drei Viertel „nur Bargeld“ abschaffen lassen wollen. Wohlgemerkt: Es geht nicht darum, Bargeld abzuschaffen, sondern darum, dass jeder Händler auch eine digitale Zahlungsmöglichkeit akzeptieren muss.

„Cash only“ sei nicht nur für Kundinnen und Kunden an der Kasse ärgerlich, sondern behindere die weitere Digitalisierung Deutschlands, heißt es in einem Positionspapier des Bitkom. „Denn der digitale Zahlungsverkehr ist die Grundlage für die rei-

Smartphone war gestern: Manch Kundin oder Kunde bezahlt heute mit einem smarten Ring – wenn das Café oder Geschäft nicht nur auf Bargeld setzt.

nungslose, nahtlos dokumentierte und effiziente Abwicklung von Transaktionen und Handelsaktivitäten in einer sich digitalisierenden Welt.“ In anderen Ländern seien so digitale Zahlungs- und Geschäftsprozesse gezielt unterstützt worden. Die Fairness und Transparenz des Steuersystems sei gestiegen, das Steueraufkommen nachhaltig erhöht worden. Denn wenn der Umsatz digital über Kasse und Bücher läuft, lassen sich kaum Steuern hinterziehen.

Verbraucherinnen und Verbraucher profitieren nach Ansicht des Verbands durch kontaktloses Bezahlen, das schneller und sicherer sei. Die Ausgaben sind zügig und transparent auf dem Konto zu sehen, was die Kontrolle verbessert. Der Bitkom sieht gerade für Unternehmen Chancen auf Wachstum, weil ein Fünftel der Befragten angibt, Geschäfte zu meiden, die nur Bargeld nähmen. Es könnten mehr werden. Denn die Hälfte der Deutschen nimmt Scheine und Münzen nur noch mit, weil sie Sorge hat, dass an den Kassen keine Karten oder Smartphones akzeptiert werden, wie die Umfrage zeigte. 80 Prozent der Befragten nutzen seit Corona bereits weniger Bargeld. Und 62 Prozent würde es ohnehin nicht fehlen.

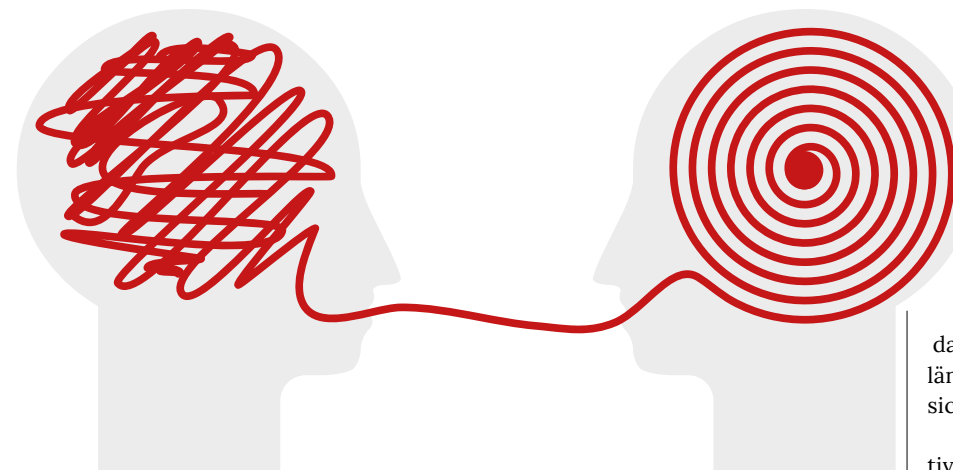
Der Untergang der Welt wäre es nicht, auch wenn manche das vielleicht behaupten. In Skandinavien bekommt man auch in dünn besiedelten Gebieten mit Bankkarte oder Smartphone Unterkünfte oder kann im Supermarkt einkaufen. Selbst Straßenmusiker lassen sich digital bezahlen. Ähnlich sieht es in Großbritannien oder Polen aus. Und in Frankreich ließ sich schon vor Jahrzehnten ein einzelnes Croissant beim Bäcker mit Kreditkarte erstehen. << art

## Säumige Schuldner

Deutsche Firmen reizen Zahlungsziele aus. Die geschuldeten Summen steigen. Der Trend hält an.

Wie es um Unternehmen steht, zeigt sich auch am Zahlungsverhalten. In Deutschland wird es jedenfalls schlechter. Es dauert länger, bis das Geld für eine Rechnung eingeht. Im Schnitt stieg das Zahlungsziel auf 31,37 Tage, wie Creditreform ermittelt hat. Ein Jahr zuvor waren es noch 29,93 Tage. Zudem werden mehr Rechnungen verspätet bezahlt. Auch die Summe, die durchschnittlich offenbleibt, hat zugenommen. Je Schuldner stieg sie von 21.900 auf 23.600 Euro. Etwas mehr als ein Tag

Zahlungsverzug mag gering erscheinen, doch: „Die steigenden Außenstände infolge der Konjunkturkrise belasten Kreditgeber und Lieferanten“, sagt Patrik-Ludwig Hantzsch, Leiter Creditreform Wirtschaftsforschung. „Insolvenzen und Zahlungsausfälle nehmen teils sprunghaft zu.“ Er erwartet, dass säumige Zahler sich noch mehr Zeit lassen. Das Unternehmen hat rund 3,8 Millionen Rechnungsbelege aus dem Creditreform Debitorenregister Deutschland ausgewertet. << art



## #wissenstransfer

## Ist das wirklich meine Meinung?

Ein wichtiger Teil der Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit dem Entscheidungsverhalten von Menschen und besonders von Führungskräften. Welchen Einflüssen unterliegen Führungskräfte, wenn sie für ihr Unternehmen oder auch ihre persönliche Karriere entscheiden? Verzerrt werden können solche Entscheidungen wesentlich durch die Gruppe und die Meinungen eben dieser Gruppe. Vielfältige Studien belegen dieses Herdenverhalten von Führungskräften. Etwa, wenn es um den Markteintritt in anderen Nationen geht oder um Investitionen in bestimmte Informationstechnologien. Wir sind uns unsicher, uns fehlen Informationen, also schauen wir, was andere machen und lassen uns inspirieren. Wenn andere diese Wege gehen, dann kann es nicht ganz so falsch sein, genauso zu handeln.

Ein ähnliches Phänomen sehen wir generell bei der Meinungsbildung. Wenn andere, einzelne Personen oder ganze Gruppen, etwas sagen, selbst wenn wir sicher sind, dass dies nicht unbedingt richtig ist, haben wir eine gewisse Tendenz, diesen Meinungen zu folgen. Dieses Phänomen wurde durch den Psychologen Solomon Asch bereits Anfang der 1950er-Jahre beschrieben und seitdem in verschiedenen Studien bestätigt. Konkret geht es darum: Probanden nehmen an einem Experiment teil. Sie gehen in einen Raum, dort steht ein Tisch mit einem Blatt, auf dem drei unterschiedlich lange Striche gezeichnet sind. Es ist offensichtlich, dass ein Strich länger

Klare Linie: Die richtige Struktur bei Fragen und Daten hilft, das Verhältnis von Kundeninteresse zu Produktangebot besser zu verstehen.

ist als die beiden anderen, und der Proband soll aufzeigen, welcher dieser Striche der längste ist. Es gibt in diesem Experiment einen Schauspieler, von dem der Proband nicht weiß, dass er angeleiteter Teil des Experiments ist. Der Schauspieler geht nun voran und behauptet laut und deutlich, dass einer der kürzeren Striche der längste ist. Interessanterweise behauptet danach ein wesentlicher Teil der Probanden, dass sie auch einen der kürzeren Striche als den längsten sehen – entgegen jeder eigenen, offensichtlichen Beobachtung.

Was lernen wir daraus? Selbst wenn es objektive Fakten gibt, lassen sich Menschen durch offensichtlich falsche Informationen anderer beeinflussen. Das Gehirn funktioniert so, es muss vereinfachen. Zudem wollen wir konform zu den Aussagen anderer sein. In der heutigen Zeit, die durch extreme Kommunikation und Meinungsäußerung getrieben ist, besonders in sozialen Medien, bedroht dieses Phänomen die Qualität unserer Entscheidungen beträchtlich. Ebenso gefährlich ist es, wenn sich Meinungskorridore verengen: Übernimmt man nur das, was gerade als akzeptabel gilt? Etwa, wenn es darum geht, den Standort Deutschland zu bewerten. Glauben wir bestimmte Dinge über diesen Standort, nur weil andere das gerade auch gesagt haben? Oder ist es wirklich unsere Meinung? Lassen wir uns vielleicht doch anstecken?

Studien zeigen, dass jeder Mensch solchen Verzerrungen unterliegt und sich hinterfragen sollte, wenn es um eine wirklich wichtige Thematik geht. Würde ich das auch so sehen, wenn ein anderer gerade nicht gesprochen hätte? Lasse ich mich gerade beeinflussen durch etwas, was ich in sozialen Medien gelesen habe? Allein schon dadurch, dass man sich fragt, sinkt die Wahrscheinlichkeit bereits deutlich, sich beeinflussen zu lassen. <<

## DER INNOVATOR



Die Forschung schafft Wissen, die Praxis nutzt es – wenn dazwischen nur nicht immer so viel Interessantes verloren ginge. Unser Kolumnist Professor Andreas Engelen setzt sich für den gezielten Wissenstransfer von den Hochschulen in die Unternehmen zu betriebswirtschaftlichen Themen ein. Der Inhaber des Lehrstuhls für Management an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf forscht mit seinem Team erfolgreich über Fragen des strategischen Managements, der Innovation und des digitalen Managements. Aktuell schlägt er in Projekten mit mehr als 20 Unternehmen die Brücke zwischen Theorie und Praxis – für seine Studierenden wie für Firmen.





# Wie klimaneutral Werbung sein darf

Die EU will schärfer kontrollieren. So müssen Aussagen unabhängig überprüft werden. Der Bundesgerichtshof hat einigen Regeln vorgegriffen.

Von Midia Nuri

Überall in Supermärkten stehen sie, die Produkte, die „Gutes über den Tellerrand hinaus“ bieten, bei deren Kauf ein Quadratmeter Regenwald aufgeforstet wird oder die versprechen, das „offizielle Getränk einer besseren Welt“ zu sein sowie „klima-positiv“ oder „klimaneutral“. Der Lieferdienst stellt seine Ware ausschließlich mit dem E-Rad zu. Das Tagungshotel bezieht seinen Strom aus der Solaranlage vom Dach, heizt und kühlt mit der solarbetriebenen Wärmepumpe. Unternehmen, die so etwas zu bieten haben, werben gern damit. Klima und Nachhaltigkeit ist eben auch vielen Konsumenten wichtig geworden, da lässt sich etwas mehr verkaufen oder vermieten. Auch Geschäftspartner wissen ökologische und soziale Vorteile zu schätzen – und werben womöglich selbst gern dafür.

Sie sollten ab sofort aufpassen. Denn der Bundesgerichtshof (BGH) hat gerade in einem Urteil manches vorweggenommen, was die EU erst in ein paar Jahren im Kampf gegen Greenwashing, also allzu watteweiche Nachhaltigkeits- und Umweltversprechen vorschreiben will. Da ist die Green-Claims-Richtlinie mit neuen Regeln für Aussagen zur Klimaneutralität, die noch nicht in Arbeit ist, und die Richtlinie zur Stärkung der Verbraucher für den Grünen Wandel (Directive on Empowering Consumers for the Green Transition, ECGT), die von 27. September 2026 an pauschale Aussagen wie „klimaneutral“ für Produkte verbietet.

Ende Juni legte der BGH im Fall des Süßwarenherstellers Katjes fest, dass Unternehmen mit dem Begriff „klimaneutral“ künftig nur werben dürfen, wenn sie auch direkt in der Werbung erklären, was damit konkret gemeint ist (Az: I ZR 98/23). Katjes hatte in einem Fachmedium der Lebensmittelbranche mit einem Logo samt Schriftzug „klimaneutral“ und der Aussage „Seit 2021 produziert Katjes alle Produkte klimaneutral“ geworben. Der Verein Wettbewerbszentrale hatte dagegen geklagt und gewonnen. Der BGH stuft die Werbung als irreführend >>

**Grüner Gummibär:** Die Farbe sagt wenig darüber aus, wie klimaneutral oder umweltfreundlich das Produkt ist.



ein. Verbraucher könnten ohne Erläuterungen annehmen, das Unternehmen vermeide sämtliche Treibhausgasemissionen, begründete Wettbewerbszentrale-Hauptgeschäftsführer Reiner Münker die Klage.

Verbraucher verstehen die Aussagen zu Umwelt und Klimaneutralität in der Werbung oft nicht, wie eine Studie der Forschungsagentur Zühlsdorf + Partner zusammen mit der Universität Göttingen im Auftrag des Verbraucherportals Lebensmittelklarheit zeigt. Die Forscher befragten 2109 Verbraucher zu 16 häufigen Umweltclaims im Lebensmittelmarketing. So schätzten 56 Prozent der Befragten einen Schokoriegel mit der Kennzeichnung „plastikfrei“ als besonders umweltfreundlich ein – 30 Prozent mehr als bei der Werbung ohne den Hinweis. Tatsächlich jedoch war der Inhalt des Schokoriegels der Gleiche. War ein Produkt mit „regional“ gekennzeichnet, war der Effekt noch größer: 72 Prozent der Teilnehmenden hielten regionale Produkte fälschlich immer oder meistens für klimafreundlicher. „Dass solche einzelnen Aspekte für die Gesamt-Ökobilanz des Lebensmittels oft wenig relevant sind, ist vielen Verbraucher:innen nicht bewusst“, teilt das zum Dachverband der Verbraucherzentralen gehörende Portal mit. Die Studie bedeutet aus Sicht der Unternehmen allerdings auch, dass die Werbebehauptungen den gewünschten Effekt haben – klimafreundlicher dazustehen und womöglich mehr zu verkaufen.

## Verwirrende Werbung

Auch beim Begriff „klimaneutral“ ließen die befragten Verbraucher sich verwirren, beispielsweise bei der Frage, ob ein Rindersteak, ein Schweineschnitzel oder ein veganer Burgerpatty am klimafreundlichsten sei. Ohne Nachhaltigkeitswerbung nannten 70 Prozent der Befragten korrekt das vegane Patty als klimafreundlichstes Produkt. Wurden die Lebensmittel hingegen mit klimabezogenen Claims beworben, erkannten nur 57 Prozent noch das klimafreundlichste Produkt. Dagegen waren 28 Prozent der Meinung, das Rindersteak sei klimafreundlicher.

Noch ein weiterer in der Studie festgestellter Punkt stützt die Entscheidung der BGH-Richter. So war nur zehn Prozent der Befragten bekannt, dass es keine echte Klimaneutralität gibt, sondern bei der Produktion immer Treibhausgase entstehen. Die Mehrheit ging fälschlicherweise davon aus, dass „klimaneutral“ gleichbedeutend mit „weniger Treibhausgasausstoß“ ist. Tatsächlich jedoch wird „Klimaneutralität“ bei Produkten zumindest teilweise dadurch erzielt, dass der CO<sub>2</sub>-Ausstoß durch andere Projekte ausgeglichen

wird. Und das war für die obersten Richter auch ein wichtiger Punkt im Fall Katjes.

Der Begriff „klimaneutral“ könne „von den Lesern der Fachzeitung – nicht anders als von Verbrauchern – sowohl im Sinne einer Reduktion von CO<sub>2</sub> im Produktionsprozess als auch im Sinne einer bloßen Kompensation von CO<sub>2</sub> verstanden werden“, erklärte der BGH. Doch der Herstellungsprozess der Produkte laufe nicht CO<sub>2</sub>-neutral ab, stellten die Richter klar. Stattdessen unterstützte Katjes über ein Umweltberatungsunternehmen Klimaschutzprojekte und weise in der Werbung auf diese Kooperation hin. Das jedoch reicht den obersten Richtern nicht. Sie stuften die Werbung als mehrdeutig und damit irreführend gemäß Paragraf 5 Abs. 1 Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb ein. Der BGH ist die letzte Instanz in dem Fall, in den Vorinstanzen hatte Katjes noch gewonnen.

## Ein Internetlink reicht nicht

Gerade für Werbebegriffe zum Thema Umwelt gelten besonders hohe Maßstäbe, sagte der Vorsitzende Richter des Senats, Thomas Koch, bei der Urteilsbegründung. „Bei einer Werbung, die einen mehrdeutigen, umweltbezogenen Begriff wie ‚klimaneutral‘ verwendet, muss deshalb zur Vermeidung einer Irreführung regelmäßig schon in der Werbung selbst erläutert werden, welche konkrete Bedeutung maßgeblich ist“, sagte Koch. Ein Internetlink in der Werbung, der zu weiteren Informationen führt, reicht nicht.

Damit bestätigt das Gericht seine Rechtsprechung von 1988. „Nach bisheriger BGH-Rechtsprechung wird Umweltwerbung – und auch gesundheitsbezogene Werbung – besonders streng beurteilt“, erläutert Constantin Eikel, Partner in der Sozietät Bird & Bird in Düsseldorf und Experte für Marken- und Wettbewerbsrecht. Neu sei, dass der BGH Regeln konkret zum Begriff „klimaneutral“ aufstelle.

Das Urteil verpflichtet Unternehmen nun, mehrdeutige Begriffe unmittelbar zu erläutern, „also noch direkt in der Werbung oder auf der Packung“, sagt Eikel. „Nach dem BGH-Urteil können Unternehmen nun auf der Produktverpackung oder auch in der Werbung sagen ‚klimaneutral durch Kompensation‘. Verbunden mit einem erläuternden Satz und QR-Code oder einem Link, der zu einer Seite mit detaillierten Erklärungen führt“, rät der Marken- und Wettbewerbsrechtsanwalt.

Der BGH hat außerdem klargemacht, dass Klimaneutralität durch weniger CO<sub>2</sub>-Ausstoß in der Produktion einer Klimaneutralität durch Ausgleich vorzuziehen ist. „Wer ‚klimaneutral‘ sagt, muss also nun im gleichen Atemzug sagen, welche Form der Klimaneutralität es ist“, erklärt Eikel.

Für Unternehmen ist das misslich. „Wahrscheinlich werden so viele Informationen zur Verfügung gestellt werden müssen, dass Werbung mit Klimaneutralität über Kompensationen jetzt unattraktiv und zu risikoreich wird“, erwartet Eikel.

Diese neuen Vorgaben des BGH gelten ab sofort. „Jeder Unternehmer, der mit Klimaneutralität wirbt, sollte seine Werbung umgehend anpassen und kritisch überprüfen“, sagt Eikel. „Es gibt keine Übergangsfrist.“ Ob sich nun viele Unternehmen die Mühe machen werden, die Werbung anzupassen, ist er sich nicht sicher. Denn: „In zwei Jahren werden sie für nicht waschecht klimaneutrale Produkte gar nicht mehr mit ‚klimaneutral‘ werben dürfen“, sagt Eikel. Möglicherweise verschwindet die vermeintliche Klimawerbung deshalb jetzt schon.

Der BGH läutet somit ein, was die EU-Richtlinie ECGT von 2026 an sowieso festlegt. Die Richtlinie verbietet allgemeine Umweltaussagen wie „umweltfreundlich“, „natürlich“, „biologisch abbaubar“, „klimaneutral“, „ökologisch“, sofern sie nicht nachgewiesen sind. Und sie schreibt vor, dass positive Aussagen über die Umweltfolgen eines Produkts nicht mehr mit dem Ausgleich der Emissionen begründet werden dürfen. „Was also mit dem BGH-Urteil heute noch mit einigem Zusatzaufwand in der Werbung und mit Link auf eine Informationsseite ginge, das geht spätestens dann nicht mehr“, sagt Eikel. „‚Klimaneutral‘-Werbung wird verschwinden.“

## Neue Regeln für Firmen

Zur Unterscheidung: Für Waren und Dienstleistungen im B2C-Bereich bleibt „klimaneutral“ als Aussage komplett verboten, sofern die Klimaneutralität auch auf Zertifikaten beruht. Nur wenn tatsächlich klimaneutral hergestellt wird, darf damit weiter geworben werden, das regelt die ECGT. Für Unternehmen, die mit „klimaneutral“ werben wollen, gilt die Green-Claims-Richtlinie. Solche Werbung bleibt auch möglich, wenn der CO<sub>2</sub>-Ausgleich über Zertifikate läuft. Jede nachhaltigkeitsbezogene Werbeaussage, also alle Claims, sollen mit wissenschaftlichen Gutachten belegt und zertifiziert werden, wie Eikel erklärt. „Werben dürfen Unternehmen nach der Green-Claims-Direktive nur noch mit ausführlicher wissenschaftlicher Begründung.“ Das können eine ISO-Zertifizierung in einem für den werblichen Inhalt relevanten Bereich oder Lebenszyklusanalysen wie der Product Environmental Footprint (PEF) sein, den die EU entwickelt hat.

Beide Richtlinien gegen Greenwashing gehen weit darüber hinaus, was es an Sanktionsmöglichkeiten für irreführende Werbung hierzulande



**Bei einer Werbung, die einen mehrdeutigen, umweltbezogenen Begriff wie „klimaneutral“ verwendet, muss bereits in der Werbung selbst erläutert werden, welche konkrete Bedeutung maßgeblich ist.**

Thomas Koch,  
BGH

bereits gibt. „Unternehmen können derzeit nur nachträglich Ärger bekommen“, sagt Eikel. „Dagegen sollen Unternehmen mit der Green Claims Directive künftig ihre irgendwie auf Umweltaspekte, Nachhaltigkeit, Klimaschutz oder sonstige grüne Themen abzielenden werblichen Informationen vorab einer Art TÜV-Prüfung unterziehen.“ Der TÜV wird vermutlich auch hierzulande eine der Kontrollinstanzen werden. „Die Vorabprüfung ist das strikteste Element der Green-Claims-Richtlinie“, sagt Eikel. „Die meisten Umweltwerbeaussagen dürfen erst kommuniziert werden, wenn sie von Prüfenden freigegeben wurden, was aufwendig, teuer, sehr zeitaufwändig und auch bevormundend ist.“

Der EU-Rat hat die Richtlinie abgeschwächt. „Basierend auf der Pressemitteilung und der Entwurfsversion der Position des Rats, die Ende Mai an die Öffentlichkeit gelangte, werden mehrere Ausnahmen von der Vorabprüfungspflicht gelten“, berichtet Eikel. Sind etwa bestimmte Umweltmerkmale für Produkte vorgeschrieben und Unternehmen übererfüllen diese Merkmale, dürfen sie dafür ohne weitere Prüfung werben. „Für Produkte mit einem Nachhaltigkeitssiegel dürfen Aspekte des Nachhaltigkeitssiegels ohne Prüfung auch in Textform beworben werden und nicht nur im Siegel“, sagt Eikel. Auch Umweltwerbung für bestimmte Agrarprodukte sollen ausgenommen werden.

Nicht vorab prüfungspflichtig sollen auch Werbeaussagen sein, die der EU-Rat in einer Liste aufführt. „Zum Beispiel über Energie-Effizienz, die Wiedernutzbarkeit eines Produkts, verringerten Wasserverbrauch, verringerte Ressourcennutzung“, zählt Eikel auf. An der Liste könnten Unternehmen sich orientieren. „Aber es wird weiterhin Dokumentation geben, die ausgefüllt werden muss“, sagt Eikel. „Die Vorabprüfung bleibt ein viel zu strenges Mittel.“

Der Wettbewerbsrechtler fürchtet, dass es bei dem Versuch der EU, Greenwashing zu verhindern, zu Greenhushing kommen könnte. Also dazu, dass Unternehmen aus Angst vor rechtlichen Konsequenzen oder negativen Reaktionen ihre Umwelanstrengungen verschweigen. Für Eikel sollten Unternehmen, die wirklich nachhaltige Maßnahmen ergreifen, diese auch weiterhin kommunizieren können. Schlimmstenfalls falle mit der Möglichkeit, Gutes zu tun und recht einfach darüber zu reden zu können, auch der Anreiz weg, Gutes zu tun. „Ich hoffe, dass die EU weiterhin daran arbeitet, den Rahmen klarer und praktikabler zu gestalten, um sowohl Greenwashing als auch Greenhushing zu verhindern“, sagt Eikel. „Nachhaltiges Marketing wird schwieriger, aber nicht unmöglich. Konkrete und verständliche Aussagen werden der Schlüssel sein.“ <<



# Der Osten ruft

Viele Unternehmer denken darüber nach, Teile der Produktion zu verlagern. Attraktiv sind vor allem osteuropäische EU-Staaten. Doch es gilt, einiges zu beachten.

Produzierende Unternehmen in Deutschland haben es schwer: Arbeitskräftemangel, hohe Steuern und Sozialabgaben, eine fehlende Einwanderungspolitik für Fachkräfte, hohe Kosten und ein stetig wachsender Berg an Bürokratie sind nur die Spitze des Eisbergs. Deshalb stellen sich immer mehr Unternehmen die Frage: Lohnt es sich überhaupt noch, Produktionsstandorte in Deutschland aufrechtzuerhalten? In vielen Fällen lautet die Antwort: leider nein.

Eine Lösung ist, Produktion ins Ausland zu verlagern. Doch aus unterschiedlichsten Gründen entfallen viele Länder, die in der Vergangenheit

**Verlockendes Osteuropa:**  
Manche Unternehmen planen, Produktion aus Deutschland zu verlagern – zum Beispiel nach Breslau, Polen.

hoch im Kurs standen, so beispielsweise China oder Russland. Manchmal liegt das Gute aber ganz nah. Wir vergessen gerne, welches Asset der EU-Binnenmarkt für uns Europäer und ganz besonders für uns Deutsche ist. Die meisten europäischen Staaten setzen EU-Recht so um, wie es gemeint ist und legen nicht, wie Deutschland, noch eine Schippe obendrauf. Zum Beispiel Osteuropa: Das Bildungs- und Qualifizierungsniveau ist gerade dort hoch. Die Steuer- und Sozialsysteme sind eher als bei uns darauf ausgelegt, Arbeit zu belohnen. All das macht osteuropäische Staaten als Produktionsstandorte interessant.



© picture alliance / Shutterstock | Gk

Doch bei all den Vorteilen sollte man sich nicht blind in ein Outsourcing-Projekt stürzen. Verschiedene Probleme können die Kostensenkungspotenziale schnell auffressen, die man sich vorher ausgerechnet hat. Aus meiner Erfahrung haben sich die folgenden Faktoren als kritisch für den Erfolg eines Outsourcing-Projektes erwiesen:

- **Sprachbarrieren:** Suchen Sie sich einen Produktionspartner, der Ihnen einen deutschsprachigen Ansprechpartner benennen kann. Viele administrative und organisatorische Dinge kann man vorab auf Managementlevel in englischer Sprache klären. Wenn es aber dann um die Verlagerung von technischen Baugruppen oder Komponenten geht, technische Dokumentation verstanden werden muss und Rückfragen präzise geklärt werden müssen, dann ist eine gemeinsame Sprachbasis unerlässlich. In Deutschland ist das Englischniveau vieler alteingesessener Produktionsmitarbeiter vergleichsweise niedrig. Auch wenn die Verlagerungsphase vorbei ist und es „nur“ noch ums Alltagsgeschäft geht, ist es für alle Beteiligten einfacher und weniger fehleranfällig, auf Deutsch kommunizieren zu können.
- **Kulturelle Barrieren:** Auch diese lassen sich durch eine gemeinsame Sprachbasis lindern. Vor allem sollte man sich aber vorher bewusst sein, dass sich auch geschäftliche Gepflogenheiten von Land zu Land unterscheiden. Auch hier hilft es, mit einem Partner zusammenzuarbeiten, der sowohl die deutsche Mentalität kennt als auch die der Kolleginnen und Kollegen im Ausland und daher vermitteln kann.
- **Unternehmenskultur:** Der Partner muss hinsichtlich Unternehmenskultur, -philosophie und Größe passen. Eine Outsourcing-Entscheidung ist eine langfristige, die Konsequenzen für die mittelfristige Zukunft mit sich bringt. Diese sollte man sorgfältig prüfen. Wenn die Unternehmenskulturen nicht zusammenpassen, wird es langfristig immer Reibungsverluste geben. Ob zwischen Einkauf und Vertrieb, Produktion und Logistik – es gibt viele potenzielle Schnittstellen, die gestört sein können. Auch sollte das Produktionsvolumen so hoch sein, dass der Lieferant es gut stemmen kann. Ein zu kleiner Anteil am Gesamtumsatz des Lieferanten kann genauso wie ein zu großer langfristig zu Problemen führen.
- **Kompetenz:** Der Partner muss die notwendigen Kompetenzen und Erfahrungen haben und belegen können. Bevor Sie sich für die Zusammenarbeit mit einem Partner entscheiden, fah-

Von Jeannine Budelmann

**132,5**  
Milliarden Euro

haben deutsche Unternehmen 2022 in Osteuropa investiert. Nicht eingerechnet sind Russland, Belarus und die Ukraine.

Quelle:  
Bundesbank, Ost-Ausschuss der deutschen Wirtschaft

ren Sie hin und schauen Sie sich die Produktionsflächen an! Lassen Sie sich vor Ort genau zeigen, welcher Maschinenpark vorhanden ist, und stellen Sie den Mitarbeitern gezielt Fragen nach technischen Abläufen. Auch ein Blick auf die Arbeitssicherheit kann helfen: Aufgeräumte, freundliche und saubere Produktionsbereiche sind ein gutes Indiz dafür, dass auch die sonstigen Abläufe im Unternehmen sauber, ordentlich und strukturiert sind.

- **Finanzen:** Der Partner muss die finanzielle Sicherheit bieten, die garantiert, dass das transferierte Produktionsvolumen auch tatsächlich über die nächsten Jahre sicher gefertigt werden kann. Damit es keine bösen Überraschungen gibt, sollten Sie sicherstellen, dass Ihr Produktionspartner nicht nur technisch, sondern auch finanziell so gut aufgestellt ist, dass einer langfristigen Partnerschaft nichts entgegensteht. Ein vertiefter Blick ins Handelsregister oder anderweitig publizierte Informationen kann nicht schaden.

Es gibt aber auch etwas im eigenen Unternehmen zu tun. Häufig wird die menschliche Komponente vernachlässigt, und das kann fatale Auswirkungen haben. Aus Mitarbeitersicht ist eine gute, offene und faire Kommunikation unerlässlich. Wenn die Verlagerung von Produktion im Raum steht, werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen berechtigterweise Sorge um ihre Arbeitsplätze haben. Ein gut vorbereiteter Plan hilft, diese Sorgen aus dem Weg zu räumen. In der Regel kämpfen Unternehmen, die diesen Schritt gehen, schon länger mit den Problemen einer überalterten Belegschaft und damit, keine neuen Kolleginnen und Kollegen zu finden, die die älteren ersetzen könnten, wenn diese in Ruhestand gehen.

Vorruhestandsregelungen, Weiterbildungen und Übernahme in andere Unternehmensteile, aber auch eine Kooperation mit einem benachbarten Unternehmen, das sich vielleicht freut, auf einen Teil qualifizierter Fachkräfte zugreifen zu können, sind Wege, diese Sorgen zu nehmen. Denn nur dann, wenn die betroffenen Mitarbeiter davon ausgehen können, dass auch sie eine gute berufliche und damit finanzielle Zukunft haben, werden sie den Verlagerungsprozess aktiv unterstützen. Es gibt nichts Schlimmeres als eine Belegschaft, die aktiv wichtige Dokumente unterschlägt, Informationen vergisst und somit den gesamten Prozess boykottiert.

Wenn das Outsourcing also zum Erfolg werden soll, achten Sie auf Ihren Produktionspartner, aber mindestens genauso stark auf Ihre eigene Belegschaft. Es wird sich auszahlen! <<





## Streitfalle Beschlussfassung

Wenn Gesellschafter sich streiten, ist das nicht nur belastend für die beteiligten Personen, sondern kann für das Unternehmen existenzgefährdend werden. Auch wenn es in der Sache meist um Gewinnverteilung oder Firmenstrategie geht, entzündet sich Streit häufig formal an der Beschlussfassung. Für Personengesellschaften wie die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), die offene Handelsgesellschaft (OHG) oder die Kommanditgesellschaft (KG) gab es bislang zwar viele Urteile, aber keine klaren gesetzlichen Regelungen. Mit dem Gesetz zur Modernisierung des Personengesellschaftsrechts (MoPeG) ist das seit Anfang 2024 nun anders. „Das neue Gesetz bringt eine längst überfällige Klarheit und Rechtssicherheit in das Beschlussmängelrecht“, sagt Thomas Hausbeck, Partner der Kanzlei SKW Schwarz.

Für OHG, KG und GmbH & Co. KG gilt, sofern die Gesellschafter keine anderen Regelungen getroffen haben, jetzt das Anfechtungsmodell, das sich an den Vorgaben des Aktienrechts orientiert. Danach sind auch fehlerhafte Gesellschafterbeschlüsse grundsätzlich erst einmal wirksam. „Nur wenn ein Beschluss gegen unverzichtbare Rechtsvorschriften verstößt – weil etwa Informations-, Teilnahme- oder Stimmrechte missachtet worden sind –, kann er von Anfang an als nichtig betrachtet werden“, erläutert der Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht. Anderenfalls muss er innerhalb einer bestimmten Frist, im Regelfall drei Monate, angefochten werden. Häufige Anfechtungsgründe sind Beschlüsse über Tagesordnungspunkte, die nicht ordnungsgemäß angekündigt wurden, oder Fehler bei der Ladung zur Versammlung. Wichtig zu wissen: Die Anfechtungsklage richtet sich gegen die Gesellschaft, das Urteil wirkt aber für und gegen alle Gesellschafter. „Das

Thomas Hausbeck ist Partner der Kanzlei SKW Schwarz in München.

Gesetz stellt damit sicher, dass bei Uneinigkeit über anfechtbare Beschlussmängel schnell eine gerichtliche Entscheidung gesucht wird, weil alle ein Interesse an der Klärung haben“, sagt Hausbeck.

Für die GbR bleibt es auch nach neuer Rechtslage beim Feststellungsmodell, solange sich die Gesellschaft nicht bewusst für das Anfechtungsmodell entscheidet. Beim Feststellungsmodell sind fehlerhafte Beschlüsse unabhängig von der Schwere des Fehlers automatisch nichtig. Auf die Nichtigkeit kann sich jeder Gesellschafter berufen, unabhängig von einer Frist. „Sind sich die Gesellschafter nicht grün, können sie sich gegenseitig das Leben schwer machen, indem sie noch Jahre nach einer Beschlussfassung die Nichtigkeit anmahnen“, schildert Hausbeck. Die Klage auf Feststellung der Nichtigkeit richtet sich nicht gegen die Gesellschaft, sondern gegen jeden Gesellschafter, der sich auf die Wirksamkeit des Beschlusses beruft. „In der Regel klagen dann Gesellschafter gegen alle ihre Mitgesellschafter, weil nur so ein Urteil mit Wirkung gegen alle erlangt werden kann“, erläutert der Fachanwalt.

Hausbeck bestätigt, dass das neue Beschlussmängelrecht Personengesellschaften insgesamt mehr Rechtssicherheit und klarere Handlungsanweisungen bietet. „Das setzt aber voraus, dass die Gesellschaften ihre Gesellschaftsverträge überprüfen und anpassen.“ Achten sollten Gesellschafter darauf, dass auch zusätzliche Regelungen etwa zur Einberufung und Durchführung von Gesellschafterversammlungen sowie zur Protokollierung von Beschlüssen in die Verträge aufgenommen werden. „So lassen sich viele Fehlerquellen bei der Beschlussfassung und nachlaufende Rechtsstreitigkeiten vermeiden.“ << **MuM**

## #steuerrecht

### Steuerfreie Zuschläge für Bereitschaftsdienste

Die Höhe, bis zu der einem Arbeitnehmer Zuschläge für Bereitschaftsdienste steuerfrei gezahlt werden können, richtet sich nach der Höhe des Arbeitslohns für die regelmäßige Arbeitszeit, wie der Bundesfinanzhof geurteilt hat. Bisher bemaß sich die Höhe der steuerfreien Zuschläge für begünstigte Rufbereitschaftszeiten nach der Rufbereitschaftsentschädigung. (Az. VI R 1/22, Az. VI R 64/96)

### BFH ermöglicht steuerbilanzielle Rückstellung für Altersfreizeit

Arbeitgeber, die ihren Arbeitnehmern bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen durch verbindliche Zusage eine zusätzliche Altersfreizeit vor Renteneintritt gewähren, können hierfür eine Rückstellung für ungewisse Verbindlichkeiten bilden. Der Bundesfinanzhof (BFH) urteilte, ähnlich wie bei Jubiläumsszuwendungen entstehe bei der Altersfreizeit mit jedem Jahr der Betriebszugehörigkeit ein Erfüllungsrückstand. Beides müsse ähnlich behandelt werden. (Az. IV R 22/22)

Dieser Beitrag entstand in Zusammenarbeit mit der Kanzlei RSM Ebner und Stolz.

# Die Business Punk INVEST IN INNOVATION

DAS  
ULTIMATIVE  
EVENT  
AM  
31.10.2024

Jetzt  
anmelden  
!

PLACE TO BE:  
31.10.2024 /  
KAP EUROPA,  
FRANKFURT A.M.

[www.business-punk.com/event/die-business-punk/](http://www.business-punk.com/event/die-business-punk/)

Künstliche  
Intelligenz

Finance

Energy

Food

New Deal

DIE 100  
INNOVATIVSTEN  
KÖPFE

Jährlich werden  
von Business Punk  
die 100 Gründer, Macher,  
Kreative gekürt

INVESTOREN  
Banken, Investoren  
und Risikokapitalgeber,  
Venture Capitalists (VCs)  
und Business Angels

INNOVATOREN  
& START-UPS

Unternehmer,  
die auf der Suche  
nach neuen Ideen  
und strategischen  
Partnerschaften  
sind

Future

Mobility



# Hilfe mal ganz anders

Eine besondere Zulage soll innovative Unternehmen über die Steuererklärung fördern. Das Verfahren ist einheitlich und unbürokratisch, hat aber Tücken.

Eine innovative Idee zur richtigen Zeit und die vergleichsweise umstandslose Förderung mit der Steuererklärung, sobald es passt – das ist der Gedanke hinter der Forschungszulage. „Ein derart simples und unbürokratisches Verfahren gab es bis dato nicht“, sagt Uli Binder, geschäftsführender Gesellschafter von XL-Protein im bayerischen Freising, der das Verfahren bereits genutzt hat. Einfach und unbürokratisch? In Deutschland? Tatsächlich.

Die Forschungszulage gibt es seit 2020. Mit ihr können Unternehmen ihre innovativen Vorhaben fördern lassen. Entsprechende Bescheinigung kostenlos bei der Bescheinigungsstelle Forschungszulage (BSFZ) in Düsseldorf per Standardformular beantragen, nach Erhalt beim Finanzamt mit der nächsten Steuererklärung einreichen. Das war's. Das Finanzamt zieht die bewilligte Summe von der Steuerschuld ab oder zahlt entstehende Überschüsse an das Unternehmen aus. Einzig zu beachten: Der Bescheid steht immer unter Vorbehalt der Nachprüfung – und erfordert Dokumentation.

„Wenn wir kurzfristig Personalressourcen freihaben, um eine Idee zu verfolgen, können wir sofort mit der Arbeit beginnen“, erklärt XL-Protein-Chef Binder. „Sollte diese Idee Früchte tragen und in einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt resultieren, können wir sogar rückwirkend einen Antrag bei der Bescheinigungsstelle stellen.“ Hauptsache, für dieses Forschungsvorhaben ist noch kein anderes Fördergeld geflossen.

## Kein komplizierter Antrag

Für Ideen, die schon zu einem konkreten Projekt ausgereift seien, würde Binder nach wie vor eher Förderinstrumente wie ZIM (Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand) oder auch EU-Förderprogramme in Anspruch nehmen. „Es gibt ja viele Möglichkeiten für Hightech-Förderung, bei denen Zuschüsse von bis zu 50 Prozent drin sind“, stellt er fest. „Allerdings muss man dafür ein halbes Jahr Vorlaufzeit einplanen.“

Anders als andere Förderprogramme können praktisch alle forschenden und in Deutschland steuerpflichtigen Unternehmen die Forschungs-

Von Midia Nuri

**Innovativer Aha-Moment:** Professor Emmett Brown gelangen in „Zurück in die Zukunft“ Zeitreisen per Auto. Hätte er Anfang der 80er-Jahre das Deutschland von 2024 angesteuert, hätte er sicher für die Arbeit am Fluxkompensator eine entsprechende Steuererstattung bekommen.



zulage bekommen, „unabhängig von Größe, Rechtsform und Branche“, heißt es bei der BSFZ. Und statt Monate im voraus Anträge stellen zu müssen und aus einer großen Vielfalt möglicher Förderprogramme von Bund, Ländern und auch der EU das genau zu Förderzweck und Unternehmen passende Instrument beispielsweise aus der Förderdatenbank des Bundeswirtschaftsministe-

riums herauszusuchen, reicht bei der Forschungszulage ein einziges, immer gleiches Verfahren für alle Forschungsvorhaben.

Ein Unternehmen kann für beliebig viele voneinander unabhängige Forschungs- und Entwicklungsvorhaben immer wieder Förderung beantragen. Fachleute der drei Projektträger – AiF Projekt, DLR-Projektträger und VDI Technologie- >



zentrum – prüfen, ob die jeweiligen Vorhaben förderfähig sind. Grundlagenforschung, industrielle Forschung und experimentelle Entwicklung sind es, Projekte, die Produkte optimieren, weiterentwickeln oder konstruktiv anpassen, sind es nicht.

„Das Vorhaben muss neuartig sein und einem Plan folgen“, sagt Michael Zahm, Gründer und Geschäftsführer der Innovationsberatungsgesellschaft PFI Partner für Innovation & Förderung im baden-württembergischen Lahr. Das wichtigste Förderkriterium ist jedoch Unsicherheit. „Das heißt, das Projekt muss technische Risiken haben beziehungsweise auch scheitern können“, sagt Zahm. Dieser Part bei dem nur rund 4000 Zeichen kurzen Antrag ist seiner Erfahrung nach die größte Hürde. „Unternehmer sind natürlich eher gewohnt, auf die Erfolgchancen ihrer Vorhaben zu schauen und diese auch zu betonen. Das gehört in diesen Antrag aber nicht hinein.“ Ablehnungsgründe sind dann auch meist fehlendes Forschungs- und Entwicklungsrisiko, aber auch mangelnde Neuheit, sagt BSFZ-Leiter Andreas Hoffknecht.

Im zweiten Schritt reichen Unternehmen den Bescheid über die Förderfähigkeit über das Onlineportal Elster beim Finanzamt ein. Die Behörde prüft die für das bewilligte Projekt aufgelaufenen Personalkosten und zieht 25 Prozent davon als Forschungszulage von der Körperschaftsteuer oder Einkommensteuerschuld ab. Die Summe wird im nächsten Steuerbescheid verrechnet. Ist die Zulage höher als die Steuerschuld, überweist das Finanzamt Geld. „So ist eine Beantragung auch im Verlustfall möglich“, stellt Thomas Reiche fest, Vorstand der Arbeits-

## IT-DIENSTLEISTER HOFFEN AUF GELD

Branche stellt die meisten Anträge auf Forschungszulage\*

IT-Dienstleistungen	2977
Maschinenbau	1838
Herstellung von EDV, elektronischen und optischen Erzeugnissen	758
Informationsdienstleistungen	718
Forschung und Entwicklung (eigenständige Dienstleister)	662
Herstellung von Metallerzeugnissen	514
Herstellung von sonstigen Waren	508
Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	408
Gesundheitswesen	341

Quelle: Bescheinigungsstelle Forschungszulage \* Gesamtzahl der Anträge: 24.441, 16.9.2020 bis 30.6.2024

gemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ (AiF). „Das macht die Förderung auch für Unternehmen attraktiv, die sich in einer Verlustphase befinden und deshalb keine oder nur wenig Steuern zahlen. Und für Start-ups in der Anfangsphase.“

## Gute Chancen auf Zusage

So machen nicht nur Konzerne und innovative Mittelständler von der Forschungszulage Gebrauch, sondern auch überraschend viele Kleinstunternehmen. Im ersten Quartal 2024 stellten 30 Firmen mit bis zu neun Beschäftigten einen Antrag, 32 kleine Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten und 36 Unternehmen mit mehr als 49 Beschäftigten, auch zwei junge Unternehmen ohne abgeschlossene Wirtschaftsjahre – und damit ohne obligatorische Angaben. Insgesamt beantragten 8000 Unternehmen 2023 die Forschungszulage beim BSFZ. Dieses Jahr erwartet Leiter Hoffknecht mehr als 10.000 Unternehmen.

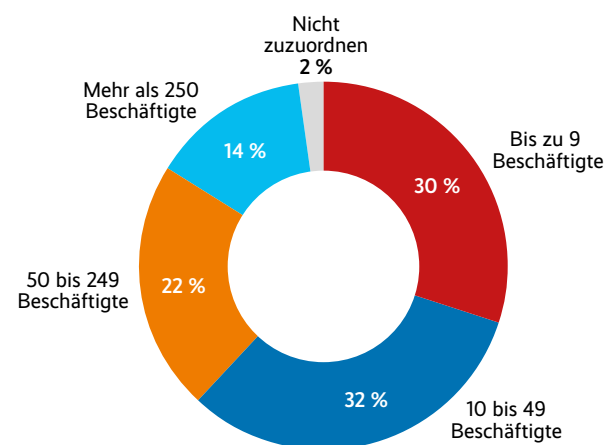
Die Bewilligungsquote ist hoch, wenn die Angaben der Bundesregierung von 2021 noch gelten. Von 2417 Anträgen zwischen September 2020 und Juni 2021 bewilligte die Bundeszulagenstelle 83 Prozent. Neuere Zahlen zur Bewilligungsquote liegen nicht vor.

Die Summe der geförderten Forschungsausgaben ist bei vier Millionen Euro im Jahr gedeckelt, zumindest für die Jahre bis einschließlich 2023. Das bedeutet: Maximal eine Million Euro jährlich können Unternehmen erhalten – rückwirkend ab 2020 noch bis Jahresende. Wer den Antrag während der Coronazeit nicht gestellt hat, kann ihn jetzt noch nachholen.

Das einfache und einheitliche Antragsverfahren soll „den Investitionsstandort Deutschland stärken und die Forschungsaktivitäten insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen anregen“, hebt AiF-Vorstand Reiche hervor. Das erreicht

## VOR ALLEM KLEINE FIRMEN LASSEN SICH HELFEN

Anteil der Unternehmen nach Größe, die Forschungszulage beantragen\*



Quelle: Bescheinigungsstelle Forschungszulage

\* 16.9.2020 bis 30.6.2024

die Forschungszulage offensichtlich. Wichtig ist aus Reiches Sicht besonders, dass Unternehmen, die bei einer Projektförderung in einem Wettbewerbsverfahren nicht zum Zuge gekommen sind, dann alternativ die steuerliche Forschungsförderung in Anspruch nehmen können.

„Mit der Forschungszulage haben wir von Beginn an ein gewisses Maß an Planungssicherheit und die Chance, einen Teil unseres Risikos in jedem Fall zu kompensieren“, sagt Biotechunternehmer Binder, der mit seinen sieben Mitarbeitern zu den Kleinstunternehmen zählt und die beantragte Forschungszulage bereits erhalten hat.

„In welcher Höhe das Finanzamt die Forschungszulage am Ende gewährt, richtet sich nach den förderfähigen Personalaufwendungen für das bewilligte Fördervorhaben“, erklärt Förderberater Zahm. Diese korrekt zu dokumentieren, ist das Wichtigste – und eine Herausforderung. „Damit der Antrag erfolgreich ist, muss die Forschung und Entwicklung eng mit dem Rechnungswesen zusammenarbeiten“, sagt Ulrich Meißner, Referent Steuer beim Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA). „Die Kosten müssen klar nachgewiesen sein und dürfen nicht beantragt werden, wenn es dafür bereits eine andere Förderung gibt.“

Haben beispielsweise Mitarbeiter im Forschungsprojekt, aber auch beim Kunden gearbeitet, müssen sich diese Tätigkeiten klar trennen lassen. Dafür braucht es eine lückenlose und zeitnah geführte Stundenerfassung. „Hat man die nicht, kann man natürlich versuchen, sie im Nachhinein aufzusetzen“, sagt Meißner. „Aber dann sollte man das Finanzamt darauf hinweisen, dass die Aufzeichnungen nicht zeitnah entstanden sind.“ Lässt sich das Finanzamt nicht überzeugen, gibt es auch mit BSFZ-Bescheinigung keine Forschungszulage.

## Steuertypische Falle

An dieser Stelle lauert – so erfrischend unbürokratisch das Förderinstrument Forschungszulage auch ist – eine steuertypische Falle. „Die Bescheide über die Gewährung der Forschungszulage stehen immer unter dem Vorbehalt der Nachprüfung“, sagt Förderberater Zahm, „meist im Rahmen einer Buchprüfung, was viele Jahre später passieren kann.“

Bisweilen stockt die Bearbeitung noch. Besonders aus den 600 hiesigen Finanzämtern, die nicht inmitten von Innovationsclustern sitzen und ihren Forschungszulagespezialisten im Haus daher noch nicht auserkoren haben, kommen zuweilen technische Nachfragen, die Sache der Zulagenstelle sind. 27 Prozent der Maschinenbauer nannten in

## DIE FORSCHUNGSZULAGE IN DER BILANZ

Die Forschungszulage ist eine steuerfreie Gutschrift und keine negative Steuer. Eine Buchung unter „Steuern vom Einkommen und vom Ertrag“ kommt deshalb nicht infrage.

Kapitalgesellschaften müssen in der Bilanz eine Körperschaftsteuerrückstellung für die zu erwartende Steuerschuld bilden. Die Forschungszulage verringert diese Rückstellung. Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften müssten Unternehmer/Gesellschafter Geld entnehmen, um die Einkommensteuer zu bezahlen. Dieser Betrag würde um die Forschungszulage vermindert.

In der Gewinn- und Verlustrechnung muss die Forschungszulage erfolgswirksam unter den sonstigen betrieblichen Erträgen verbucht werden (§ 275 Abs. 2 Nr. 4, Abs. 3 Nr. 6 HGB). Der Anspruch entsteht mit dem Ablauf des Wirtschaftsjahres, in dem die förderfähigen Aufwände entstanden sind, auch wenn der berechtigte Anspruch erst 2024 geltend gemacht wird.

Ratsam ist, mit dem Steuerberater zu Bilanzierung und Kontenausweis zu sprechen.

mnu



**Das Vorhaben muss neuartig sein und einem Plan folgen. Das Projekt muss technische Risiken haben beziehungsweise auch scheitern können**

Michael Zahm,  
Partner für Innovation & Förderung

einer VDMA-Befragung die Kommunikation mit dem Finanzamt als größte Herausforderung, zwei Fünftel der Maschinenbauer hob die Dokumentation der internen Forschungs- und Entwicklungskosten hervor.

Ein unbürokratisches Verfahren ist also nicht alles. Bei der Forschungszulage kostet vor allem die Dokumentation und Kommunikation mit Steuerberatern und Finanzamt Zeit. „Der Aufwand lohnt sich meist ab zwei bis drei Mitarbeitern in der Forschung beziehungsweise 200.000 Euro Kosten“, ist Förderberater Zahms Erfahrung. Ein Drittel der Bewilligungssummen liegt einer Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung zufolge zwischen 100.000 und 250.000 Euro, neun Prozent über einer halben Million. Doch ein Drittel der Anträge liegt unterhalb einer Bewilligungssumme von 50.000 Euro.

Innovative Unternehmen kämen künftig mehr auf ihre Kosten, erwartet Zahm. Denn die Bundesregierung hat die Zulage verbessert. Das Wachstumschancengesetz legt seit 22. März 2024 zehn Millionen Euro maximale Bemessungsgrundlage fest, was bis zu 2,5 Millionen Euro Forschungszulage bedeutet. Die Förderung greift zudem nun auch für Sachkosten beziehungsweise abnutzbare bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens. Für Auftragsforschung sind künftig 70 statt 60 Prozent der Kosten mit der Forschungszulage förderfähig. Der pauschale Stundensatz bei beantragenden Einzelunternehmen steigt von 40 auf 70 Euro. Kleine und mittlere Unternehmen können eine Erhöhung der Forschungszulage von 25 auf 35 Prozent beantragen. Außerdem wird die Zulage künftig nicht erst mit der nächsten steuerlichen Veranlagung verrechnet. Von 2025 an soll sie die Steuervorauszahlungen senken und so noch direkter helfen. <<



## #ausderforschung

### Bakterien liefern Beton

Beton ist wohl der am meisten verwendete Baustoff – und er ist ein Klimakiller. Bei der Produktion entsteht sehr viel CO<sub>2</sub>, das bisher meist ungenutzt in die Luft geblasen wird und den Treibhauseffekt anheizt. Forscher weltweit suchen nach klimafreundlichem Ersatz. Eine Möglichkeit: Bakterien, die Baumaterial mittels Photosynthese erstellen und auch noch CO<sub>2</sub> einlagern.

Forschende des Fraunhofer-Instituts für Keramische Technologien und Systeme IKTS und des Fraunhofer-Instituts für Elektronenstrahl- und Plasmatechnik FEP haben ein Verfahren entwickelt, das Blaugrünbakterien, auch Cyanobakterien genannt, nutzt. Diese Lebewesen sind wie Pflanzen fähig zur Photosynthese und bilden Kalkstein. Dieser Prozess läuft in der Natur, die Forschenden konnten ihn jetzt in einem technischen Verfahren nachbilden.

Die Bakterien werden in einer Nährlösung gezüchtet, werden mit Calciumchlorid „gefüttert“, beigemischt werden Quarz- oder Meersand. Die Masse kann aufgesprüht, aufgeschäumt oder in Formen gefüllt werden. Solange es hell, feucht und warm genug ist, liefern die Bakterien dann Baumaterial. Das Material mineralisiert, härtet aus. „Durch Entzug von Licht und Feuchtigkeit oder durch Änderung der Temperatur stoppen wir den Prozess“, sagt Matthias Ahlhelm vom Fraunhofer IKTS, der das Projekt leitet. Alle Bakterien sterben vollständig ab.

Das Baumaterial enthält keine giftigen Substanzen und kann normal verarbeitet werden – zum Beispiel als Bioziegel in einer Wand. Auch als Dämmmaterial, Verschalungsverfüllung und Mörtel ist der neue Baustoff geeignet oder als Fassadenputz, der nach dem Auftragen aushärtet. Als Rohstoffe für die „Betonbakterien“ eignen sich Reste: industrielle Abfallgase fürs CO<sub>2</sub>, Minenabfälle und Milchreste fürs Calcium. Neben Sand lässt sich auch gemahlener Bauschutt zugeben oder sogar nachwachsendes Material.

Die Teams experimentieren jetzt mit unterschiedlichen Materialeigenschaften und arbeiten daran, den Prozess vom Labor in größeren Maßstab zu bringen. Das Ziel: Unternehmen sollen das Biomaterial in großer Menge schnell und wirtschaftlich herstellen können. Projektleiter Ahlhelm sagt: „Das Verfahren zeigt, welch enormes Potenzial in der Biologisierung der Technik liegt.“ << art



## #fürdiepraxis

### Unverständlicher Datenschutz

Auf vielen Webseiten ploppen Fenster auf, die den Nutzer bitten, der Datenerhebung zuzustimmen. Für viele ist das nervig, sie klicken, damit das Fenster verschwindet. Nur sehr wenige Menschen lesen die Datenschutzhinweise, in der Hoffnung, sie seien schon in Ordnung. Ein Trugschluss, wie eine Studie eines Teams des Max-Planck-Instituts für Sicherheit und Privatsphäre, Bochum, sowie der Universitäten Utrecht, Michigan und Washington ergab. Für die Studie wurden Internetnutzer befragt, die die Datenschutzhinweise in allen Einzelheiten lesen sollten. Niemand fühlte sich den Angaben zufolge gut darüber informiert, wie Onlinedaten weiterverarbeitet werden. Es fehlten Informationen darüber, wie lange die Daten gespeichert werden und wie man sie löschen lassen kann. Bemängelt wurden auch die Sprache und zum Teil unverständliche Begriffe. Eine Lösungsidee: eine Art Nutri-Score für Zustimmung, angelehnt an die Nährwertangabe auf Lebensmitteln in Buchstaben von A bis E und Farben von Grün bis Rot. << art

### Die Uhr, die kaum nachgeht

Am DLR tickt der genaueste Laserzeitmesser der Welt. Er soll Satellitennavigation verbessern.

Zeit taktet das moderne Leben. Und je präziser die Uhren, desto besser – das ist beim Hochgeschwindigkeitsbörsenhandel genauso wie bei der Reaktionszeit elektronischer Bremsen am Auto. Und im All gilt das besonders, vor allem, weil viele moderne Technologien auf Satelliten angewiesen sind – für autonomes Fahren, in der Telekommunikation, beim Katastrophenschutz. Gerade für die Kälte und Schwerelosigkeit in den Erdumlaufbahnen eignen sich Laseruhren. Sie sind genauer als die konventionellen Satellitenuhren und deutlich leichter als die High-End-Atomuhren, die auf der Erde die Weltzeit festlegen.

Am Deutschen Institut für Luft- und Raumfahrt (DLR) ist gerade ein Rekord gelungen: die genaueste Laseruhr. Sie geht eine Sekunde vor oder nach – in 30 Millionen Jahren. Den Takt gibt die Schwingung in Jodmolekülen in einem Gasgemisch vor und deren Quantenphysik. Derzeit arbeitet das DLR-Institut für Quantentechnologien in Ulm an einer weltraumtauglichen Version der Uhr. Sie muss leicht, kompakt, robust und gleichzeitig zuverlässig sein, wobei kompakt die Größe von zwei Schuhkartons bedeutet. In drei Jahren soll die Uhr dann mit einem Raumtransporter zur Internationalen Raumstation ISS starten. << art

© ArtHub02/Shutterstock.com

## Sie kümmern sich um Ihre Produkte, wir um Ihre Produktivität.

Jetzt mit Vodafone Services die Prozesse Ihres Unternehmens optimieren.

Zusammen für Ihr Business.  
vodafone.de/services



# Die Glücksbringer

Im Schwarzwald erfindet Mack Rides die Achterbahn regelmäßig neu. Der Weltmarktführer will Menschen schreien lassen – mit Erfolg.

Schwere Stahlrohre und -träger, überhaupt bestimmen viele Metallteile das Bild auf dem Außengelände von Mack Rides in Waldkirch. Im Hintergrund erhebt sich eine Konstruktion, die an ein Stück Achterbahn erinnert. Das soll es auch. Denn hier am Rande des Schwarzwalds wird jede dritte dieser Anlagen, die weltweit neu auf den Markt kommen, geplant und gebaut. Es sind vor allem die besonders spektakulären Attraktionen wie der „Voltron Nevera“, der im benachbarten Europa-Park seine Runden dreht. „Wir wollen Menschen zum Lachen und Schreien bringen“ lautet eine Maxime des Unternehmens. Wenn die Passagiere für Sekunden Schwerelosigkeit erleben, bevor es in den nächsten Überschlag geht, ist dieses Ziel unüberhörbar erreicht.

Mack Rides baut auf eine Firmentradition, die man hinter diesen hochmodernen Stahlbauten nicht vermuten würde. Die Familie Mack hat bereits 1790 mit dem Fahrzeugbau begonnen. Seinerzeit sind es Pferdewagen und später Kutschen. Ende des 18. Jahrhunderts entstehen die ersten Fahrgeschäfte für Schausteller. Schon 1921 fährt in Waldkirch die erste Achterbahn, damals auf einer Holzstrecke. Neben den Fahrgeschäften bauen die Macks lange jene luxuriösen Wohnwagen, in denen Schausteller einen Großteil des Jahres leben. Doch die werden immer seltener geordert. Um die Jahrtausendwende gerät der Mittelständler deshalb in die Krise. Die Macks holen Sanierer Christian von Elverfeldt, der 2005 als erster familienfremder Manager die Leitung übernimmt.

## „Macht, wenn ihr meint“

„Wir haben uns auf das konzentriert, was wir am besten können. Und das sind Fahrgeschäfte“, erklärt der 63-Jährige. Sein Plan, Achterbahnen mit Loopings zu bauen, stößt bei der Familie anfangs allerdings auf Vorbehalte. Sie betreibt im benachbarten Rust den Europa-Park. Der ist auf Familien ausgerichtet. Dort werden die Neuentwicklungen aus Waldkirch traditionell als erstes eingesetzt. „Dann macht eben, wenn Ihr meint, das wird was.“ Miteigner Roland Mack soll so den Plänen 2007 dann doch zugestimmt haben. Er >>

Von Andreas Kempf

Noch lachen sie:  
Die Voltron Nevera  
der Firma Mack Rides ist  
der letzte Schrei in Sachen  
Achterbahnen weltweit.



© picture alliance / johapress | Joachim Hahne



hat es nicht bereut: Für dieses Jahr erwartet der Mittelständler mit seinen 225 Mitarbeitern einen Umsatz von 100 Millionen Euro. Die Rendite soll etwa zehn Prozent betragen.

Noch vor ein paar Jahren wusste ganz Waldkirch nach einem Blick ins südliche Gewerbegebiet, dass bei Mack Rides an einer neuen Attraktion getüftelt wird. Inzwischen wird am Computer geplant und konstruiert. Von dort werden auch die komplexen Einzelheiten für jedes Segment direkt in die Produktion geschickt. Und in der Fertigung haben inzwischen Roboter viele Arbeiten übernommen. Sie biegen schwere, armdicke Stahlrohre in mehreren Richtungen über mehrere Achsen bis auf den Zehntelmillimeter genau. Zusammengebaut wird die neue Achterbahn erst im jeweiligen Vergnügungspark. „Jedes Teil ist eine Einzelanfertigung“, erklärt von Elverfeld. Die Bahnen sind nämlich ebenfalls Unikate. Selten werden Attraktionen wie der „Blue Fire“ mit nur leichten Abweichungen mehrmals gebaut.

Motivwagen oder Dekofiguren entstehen erst einmal im Modell. So beispielsweise eine Bahn für das Legoland im bayerischen Günzburg. „Die Herausforderung ist, später die Steinchen passend so groß zu bauen, dass sie im richtigen Maßstab zu einer richtigen Bahn passen“, erklärt Mack-Rides-Vertriebschef Thorsten Köbele. Mit den Modellen können die Planer auch die Dimensionen einzelner Details besser aufeinander abstimmen. Wie groß müssen Dinosaurier werden, wenn Besucher mit einem Jeep durch den „Jurassic Park“ sausen?

## Antrieb vom E-Autobauer

Der Erfolg der spektakulären Achterbahnen hat die gesamte Mack-Gruppe überrascht. „Eigentlich haben wir gedacht, dass die Achterbahnen ein Zusatzangebot für Parks sind, die eigentlich auf Familien ausgerichtet sind“, gesteht von Elverfeld. Doch den Besuchern kann die wilde Fahrt offenbar nicht schnell und spektakulär genug sein. Dabei beschleunigt bereits der etablierte „Blue Fire“ in 2,5 Sekunden auf Tempo 100. Im Europa-Park findet oft die Premiere für solch spektakuläre Lösungen statt. Wirtschaftlich sind die Unternehmen klar getrennt. „Der Park ist Testfeld und Schaufenster zugleich“, erklärt Köbele. So steigt der „Voltron“ 30 Meter in die Höhe um dann in einer steilen Abfahrt seinen 1,4 Kilometer langen Höhlenritt mit mehreren Überschlagen und Abschnusstrecken beginnt. Der steilste „Launch“ mit 105 Grad ist Weltrekord. Dabei leistet der Antrieb der Anlage 2500 PS. Der kommt vom kroatischen Sportwagenbauer Rivian.

Das Geheimnis hinter solchen Attraktionen ist die Technik. Die Schienen müssen äußerst prä-

zise zueinander passen, damit die Passagiere keine Schläge durch die Übergänge abbekommen. Zudem werden beim Fahrwerk alle Teile gefräst und nicht geschweißt. Das senkt den Wartungsaufwand, denn solche geschweißten Verbindungen müssen aus Sicherheitsgründen immer wieder gecheckt werden. Zudem sparen die Bahnbauer mit diesem Verfahren 20 Prozent Gewicht ein. Das verringert die Belastung der Schienen und Stützen, die ebenfalls leichter gebaut werden können. Unter dem Strich wird so beachtlich viel teurer Stahl gespart. Für Hersteller ein wichtiger Punkt, vor allem, wenn die Materialkosten wie zuletzt in die Höhe schießen. „Achterbahnen werden zum Festpreis verkauft“, erläutert von Elverfeldt – eine Krise wie der Ukraine-Krieg und die ganze Kalkulation wackelt.

## China spioniert

Die Corona-Pandemie hat den Mittelständler heftig durchgeschüttelt. „Das war eine harte Zeit“, gibt von Elverfeld zu. Seitdem ist das Unternehmen in der Lage, alles im eigenen Haus zu fertigen. Das ermöglicht eine gute Auslastung auch dann, wenn die Nachfrage – wie während der Pandemie – mal wieder stocken sollte. Sonst können einige Arbeiten an andere Firmen vergeben werden. Software und Elektronik kommen von einer Partnerfirma, die auf dem gleichen Gelände angesiedelt ist. Inzwischen ist Mack Rides sogar daran beteiligt. In der Fertigung werden an vielen Stellen eigens entwickelte und verfeinerte Technologien eingesetzt. „Wir haben beispielsweise fünf Roboter von Kuka umgebaut. Die biegen unsere Stahl-schienen“, erklärt Köbele. Über Details schweigt man sich aus. Betriebsgeheimnis.

Das Besondere der Mack-Bahnen versucht der Wettbewerb beharrlich zu ergründen – mit allen Tricks. So schreibt die staatsnahe technische Überwachungsorganisation in China vor, dass alle Einzelheiten offengelegt werden müssen. Sonst gibt es keine Zulassung. Für Anbieter wie Mack Rides ist das ein Drahtseilakt. China war bis vor kurzem einer der wichtigsten Märkte der Welt für solche Bahnen. Doch gleichzeitig wird durch das Zulassungsverfahren der Wettbewerb aufgerüstet. Inzwischen drängen chinesische Anbieter mit Dumpingpreisen auf den Markt. So können Parkbetreiber die Kopien der Mack-Bahnen zwei Jahre kostenlos betreiben, bevor dann die Rechnung kommt.

„Wir halten den Wettbewerb mit unseren Innovationen auf Abstand“, betont von Elverfeldt. Manche Entwicklung werde deshalb nicht einmal zum Patent angemeldet. So soll die Konkurrenz möglichst lange rätseln, wie die Waldkirch-

**100**

**Millionen Euro**

**erwartet der Mittelständler mit seinen 225 Mitarbeitern. Die Rendite soll etwa zehn Prozent betragen.**

Quelle: Mack Rides



ner die nächste Sensation technisch gelöst haben. Beispielsweise wenn ein 33 Tonnen schwerer Zug in wenigen Sekunden eine Drehung um 180 Grad vollzieht und die Passagiere plötzlich auf Rückwärtsfahrt geschickt werden. Herzstück hier ist eine Drehweiche, die trotz des Gewichts millimetergenau arbeiten muss.

Mack Rides kommt nach eigenen Angaben weltweit auf einen Marktanteil von etwa 30 Prozent. Der Europa-Park (Umsatz rund 243 Millionen Euro) trägt in der Regel nur fünf Prozent zum Gesamtumsatz bei. Es sei denn, die Eignerfamilie Mack investiert in Rust etliche Millionen, um eine Attraktion wie den „Voltron“ aufs Gelände zu stellen. Die wichtigsten Kunden kommen aus den USA und Saudi-Arabien. Die Nachfrage aus der Wüste gleicht den Einbruch in China aus, wo die Wirtschaftskrise Betreiber wie Parkbesucher ausbremst. Insgesamt entstehen in Waldkirch pro Jahr Schienen in einer Gesamtlänge von sieben Kilometer. Das reicht für etwa sieben Achterbahnen.

Als zweites Standbein baut das Unternehmen eine Sparte zur Wartung von bestehenden Anlagen auf. So besteht allein jeder Zug des „Voltron“ aus 25.000 Einzelteilen. Im Zweitwerk im benachbarten Herbolzheim werden auch Attraktionen wie „Blue Fire“ oder „Matterhorn-Blitz“ aus dem

**Völlig verdreht: Auch die Achterbahn „Blue Fire“ auf Island hat das deutsche Unternehmen Mack Rides aus dem Schwarzwald gebaut.**

Europa-Park überprüft, repariert oder modernisiert. Auch manche „Wilde Maus“, die man vom Rummel kennt, bekommt einen neuen Antrieb oder sogar ein neues elektronisches Innenleben. Weil auch die mobilen Fahrgeschäfte beispielsweise fürs Oktoberfest immer anspruchsvollere Technik haben, sind die Schausteller mit der Wartung überfordert. „Wir erwarten ein wachsendes Geschäft mit unseren Kunden in Europa“, ist sich von Elverfeldt sicher.

Solche neuen Geschäftsideen wären ganz im Sinn des Patriarchen Franz Mack gewesen. Er hat das Erfolgsrezept des mittelständischen Unternehmens seinerzeit in sechster Generation besonders umgesetzt: Immer wieder neu erfinden. Das Wohnhaus des Europa-Park-Gründers steht auf dem Gelände von Mack-Rides, so, als wäre der Patron nur kurz mit dem Hund spazieren gegangen. Die Inneneinrichtung ist bis ins Kleinste erhalten geblieben und verbreitet den Glanz der 1970er-Jahre. Hier sind Promis aus Politik und Showgeschäft ein- und ausgegangen. Im Partykeller mit dem schweren Eichendekor ist manch millionenschwerer Geschäftsabschluss gelungen. In einem schmiedeeisernen Raumteiler ist das Firmenmotto verewigt, das Franz Mack und seine Nachfolger bis zur heute achten Generation geprägt hat: „Die weite Welt ist mein Feld.“ <<



# Dr. KI bittet zur Diagnose

Für künstliche Intelligenz in der Gesundheit gelten die regulatorischen Anforderungen an Medizinprodukte. Vor allem für branchenfremde Start-ups ist das herausfordernd.



Das Problem ist der Fragebogen. Bei der dermatologischen App von Dermanostic können Patienten drei Fotos ihrer Haut hochladen. In der alten Version fragte die App dann je nach Alter oder vorheriger Antwort weiter. „So wie bei einem Fragebogen auf Papier, bei dem nach bestimmten Antworten unterschiedliche weitere Antwortoptionen vorgegeben sind“, erläutert Geschäftsführer Ole Martin. So hat die App beispielsweise bei einem Insektenstich auch nach einem Auslands-

**Zukunft der Medizin:** Die Technik analysiert nicht nur den menschlichen Körper und die mit CT oder Röntgen aufgenommenen Bilder, sondern hilft auch bei Operationen.

aufenthalt gefragt oder bei der Diagnostik für ein Baby die für dermatologische Zwecke ebenso unnötige wie irritierende Frage nach vorherigem Geschlechtsverkehr übersprungen.

Die App haben Martin und seine Frau Alice gemeinsam mit dem zweiten Hautarztteam in ihrer Praxis in Düsseldorf, Estefania und Patrick Lang, entwickelt und 2023 damit eine Ausschreibung der Techniker Krankenkasse (TK) mit Sitz in Hamburg gewonnen. „Damals war es nach

der alten Medizinprodukteverordnung (Medical Device Regulation – MDR) von vor 2021 noch sehr leicht, in die Klasse 1 zu kommen“, erinnert sich Geschäftsführer Martin. Das bedeutet: unbedenklich. Hersteller konnten die Risikoklasse selbst festlegen. Doch ein Ausschreibungswettbewerber klagte. In erster Instanz bekam das jetzt für den Gründerpreis nominierte Düsseldorfer Unternehmen noch recht. Doch nach der seit 2021 geltenden Medizinprodukteverordnung der EU ist Risikoklasse 1 für eine solche App zu niedrig. Stattdessen muss die App als Medizinprodukt der Klasse IIa, IIb oder III nach Anhang VIII, Regel 11 Verordnung (EU) 2017/745 zertifiziert sein, wie im Juli 2024 das Hanseatische Oberlandesgericht (OLG) Hamburg urteilte.

„Vor Gericht haben wir sehr viel über das Verb ‚liefern‘ diskutiert“, berichtet Martin. Denn anders als beispielsweise ein Blutdruckmessgerät erhebt die Dermanostic-App selbst keine Daten und wertet auch nicht aus. „Die App ist nicht intelligent“, sagt Martin. „Sie ist dafür da, Patienten einfach schon einmal die Fragen beantworten zu lassen und übermittelt Antworten plus Fotos 1:1 dem Arzt oder der Ärztin.“ Die Mediziner entscheiden, ob sie mit einem Rezept für eine Salbe antworten oder auffordern, einen Termin in einer der angeschlossenen Hautarztpraxen zu vereinbaren, um weiter zu untersuchen. „Die App funktioniert ein bisschen wie ein Postbote oder eine E-Mail“, sagt Martin. Das Praxis- und Gründerteam prüft weitere rechtliche Schritte.

## „Wir sind Pioniere“

Sonst ist man pragmatisch. „Wir haben den Fragebogen angepasst“, berichtet der Geschäftsführer. Die App fragt nun bei jedem Patienten alles ab und übermittelt alle Daten, ohne zu sortieren oder einzugrenzen. „Damit ist die App klasse-1-konform“, erklärt Martin. Die TK prüft die Ausschreibung nun erneut. „Und wir kümmern uns um die Höherstufung nach der Medizinprodukteverordnung, damit die App wieder aus unserer Sicht sinnvoll und für Patienten auch komfortabler abfragen kann.“

Gründer Martin weiß: Das hier ist Neuland. „Vor Corona wurde immer erst gefragt: Geht das überhaupt?“ berichtet er. „Kann man überhaupt online diagnostizieren?“ Seit der Corona-Pandemie fragt das niemand mehr. „Wir sind da Pioniere und das macht viel Spaß“, freut er sich. „Andererseits kann es aber eben auch mal auf die Finger geben.“

Das Risiko dafür ist besonders groß für die vielen Start-ups, die medizinische Apps und KI-Software herstellen oder diese in ihr Angebot

Von Midia Nuri

„Die App ist nicht intelligent. Sie ist dafür da, Patienten Fragen beantworten zu lassen und übermittelt Antworten plus Fotos 1:1 dem Arzt oder der Ärztin.“  
Ole Martin, Dermanostic

ANZEIGE

**NEWS TO USE**  
für den Mittelstand  
kurz – präzise – aktuell  
im **NEWSLETTER** von



**TÜV-Prüfung für Nachhaltigkeit**  
Zehntausende Gewerkschaften und Bundestag helfen Unternehmen. Ein Überblick, wer sich in diesem und im nächsten Jahr ändert.  
WEITLESEN

Die 100 besten Mittelständler

**Grenzenloses Wachstum**  
Die 100 wichtigsten Mittelständler haben wirtschaftlich zugelegt. Doch liegt das Überhaupt noch im Trend? Hierauf es bei Unternehmen erörtern.  
WEITLESEN

Strategie & Personal



**„Die Rolle von Marken hat sich spürbar verändert“**  
Sören Thom von Interbrand über die Frage, warum die eigene Marke als Statussymbol oft nicht angesehen wird.  
WEITLESEN

Kunden & Märkte

**„Die Rolle von Marken hat sich spürbar verändert“**  
Sören Thom von Interbrand über die Frage, warum die eigene Marke als Statussymbol oft nicht angesehen wird.  
WEITLESEN

Finanzierung & Recht

**Lockmittel sichere Route**  
Bankkassen Altersvorsorge wird für Arbeitgeber immer wichtiger, um Mitarbeiter zu halten. Dabei gibt es, abgesehen von...  
WEITLESEN

Markt und Mittelstand – Magazin

**Markt und Mittelstand**  
Ausgabe 05 | Juli 2024

**Der KI-Lehrer**  
Risiko: Viren macht Roboter mit künstlicher Intelligenz heimlich. Das neue Zeitalter der Produktion hat schon begonnen.

- **Frisches Geld**  
Wann es so schwierig ist, Wachstumsfinanzierung zu bekommen
- **Frische Führung**  
Wie sich Manager von morgen in eigenen Unternehmen finden

**JETZT KOSTENLOS PROBEABO BESTELLEN**

WEISSER | MEDIA GROUP

**DIENSTAG + DONNERSTAG**

Jetzt kostenfrei anmelden

[marktundmittelstand.de/newsletter/](http://marktundmittelstand.de/newsletter/)



## DIE RISIKOKLASSEN FÜR MEDIZINPRODUKTE

Die Europäische Verordnung über Medizinprodukte (Medical Device Regulation, MDR) ordnet Produkte nach ihrem Risiko für die Menschen ein.

- > **Klasse I:** Medizinprodukte mit geringem Risiko wie Pflaster und Kompressen, Rollstühle, Rollatoren und andere Hilfsmittel sowie drei Unterklassen: Klasse Is: sterile Produkte; Klasse Im: Produkte mit einer Messfunktion; Klasse Ir: wiederverwendbare chirurgische Instrumente.
- > **Klasse IIa und IIb:** Medizinprodukte mit mittlerem Risiko wie Kontaktlinsen und Hörgeräte sowie Beatmungsgeräte, Dialysegeräte, Dentalimplantate und Kondome.
- > **Klasse III:** Medizinprodukte der höchsten Risiko- und Gefahrenstufe wie Herzschrittmacher, Stents oder Hüftimplantate.

Zu welcher Klasse Software als einzelnes Produkt gehört, ist besonders geregelt. Sie zählt zu

- > **Klasse IIa**, wenn sie für die Kontrolle von physiologischen Prozessen bestimmt ist oder Informationen liefert, die für diagnostische oder therapeutische Zwecke herangezogen werden.
- > **Klasse IIb**, wenn sie für die Kontrolle von vitalen physiologischen Parametern bestimmt ist. Die Parameter müssen so wichtig sein, dass es Patienten unmittelbar gefährdet, wenn sie sich ändern, der Gesundheitszustand sich schwerwiegend verschlechtert oder ein chirurgischer Eingriff nötig ist.
- > **Klasse III**, wenn Entscheidungen der Software den Tod verursacht oder den Gesundheitszustand einer Person unumkehrbar verschlechtert.
- > **Klasse I**, wenn keine der drei anderen Klassen gilt.

**Achtung:** Ein Verzeichnis über pauschale Klassifizierungen von Medizinprodukten gibt es dem Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (BfArM) zufolge nicht, weil „jedes Produkt stets im Einzelfall unter Berücksichtigung der jeweiligen Zweckbestimmung (anhand zum Beispiel von Gebrauchsanweisung, Werbematerialien, Produktbeschreibung, Kennzeichnung, Angaben bei der klinischen Bewertung ...) geprüft wird“. Hersteller können beim Bundesinstitut formlos beantragen, ihr Produkt gemäß § 6 Abs. 2 MPDG zu klassifizieren.

mnu

einbinden, wie Mark Küller, Referent Medizinprodukte des TÜV-Verbands in Berlin, sagt. „Während sich bei großen Medizinprodukteherstellern ganze Abteilungen nur um die Regulierung ihrer Produkte kümmern, läuft das bei Start-ups oft notgedrungen quasi nebenbei“, beobachtet er. „Ausnahmen auf beiden Seiten gibt es natürlich.“ Doch dass die notwendigen Erfahrungen und Kenntnisse zum Teil fehlen, stellen die Prüfer der TÜV-Organisationen bei Start-ups tendenziell häufiger fest. „Im Medizinproduktebereich gibt es hunderte Normen, die gegebenenfalls gekannt und eingehalten werden müssen“, sagt Küller.

Dabei ist auch Timing erfolgsentscheidend. „Gerade bei KI im Medizinproduktebereich ist unglaublich wichtig, dass Sie als Gründer regulatorische Fragen mitbedenken, bevor Sie anfangen, beispielsweise Ihre KI mit Daten zu füttern“,

sagt Katharina Severin, Investmentmanagerin aus dem Life Science Team des Hightech-Gründerfonds (HTGF). Eine starke künstliche Intelligenz kann nur entwickelt werden, wenn sie mit qualitativ hochwertigen und ausreichend großen Datensätzen trainiert wird – wichtig ist also die Datenqualität.

Die Investmentmanagerin fragt Gründer aus diesem Bereich daher auch gleich zu Beginn: „Wo kommen die Daten her? Dürft ihr die nutzen?“ Gerade weil KI selbsttätig lernt und ihre Leistung optimiert – was sie im Kern ja ausmacht – sind die Daten sonst später, wenn es Probleme gibt, nicht wieder herauszubekommen. „Solche Fehler würden eine Neuentwicklung der KI notwendig machen“, sagt Severin.

Doch es gibt weitere Anforderungen, gerade bei Patientendaten. „Sie dürfen als Start-up dann natürlich mit ihrer compliance-gerechten KI nicht einfach nachher im Coworking Space hantieren“, sagt sie. Auch in dieser Hinsicht gibt es also allerhand zu beachten. „Wir bieten uns den Start-ups, die auf uns zukommen, deshalb sehr gern als Sparringspartner an.“

Wir dürfen als benannte Stelle nicht beraten und zum Beispiel mögliche Lösungen aufzeigen“, sagt TÜV-Spezialist Küller. „Am Ende ist immer der Hersteller selbst für die Lösung seiner Probleme oder Herausforderungen verantwortlich.“ Er rät Start-ups, sich bei Regulierungsthemen helfen zu lassen. „Wenn ein Beratungsunternehmen wegen der Kosten schwer darstellbar ist, können die verschiedenen Verbände für Medizinproduktehersteller vielleicht helfen“, sagt Küller. Auch sich in Clustern oder Innovations- sowie Technologiezentren anzusiedeln, hilft aus seiner Sicht – wegen des regen Austauschs mit anderen Gründern und den dort oft ebenfalls angesiedelten Experten. „Auch über Förderprogramme können KI-Gründer für sie wichtiges Know-how anzapfen.“

## KI testet KI-Software

Oder sie können Technik nutzen, um selbst entwickelte oder genutzte KI transparenter zu machen, sie von der Blackbox zumindest in eine Greybox wandeln. QuantPi aus Saarbrücken etwa bietet umfassende Test-Software an, zum einen für sprachbasierte KI, zum anderen auch, um die regulatorische Reife etwa mit Blick auf die KI-Regulierung der EU zu überprüfen. Mitgründer Philipp Adamidis nennt die Technologie weltweit führend. Sie checkt die KI-Software umfassend durch. „Unsere Tools prüfen Kriterien wie technische Performance, Robustheit, Bias, Fairness und auch Datenqualität der KI und können zum

Beispiel aufzeigen, ob ein System sich fair gegenüber bestimmten Gruppen verhält“, zählt Adamidis auf. Denn die hinter der KI liegenden Large Language Models oder LLM bergen zwar immenses Potenzial, können aber verzerren, schädlichen Inhalt erzeugen und Falschinformationen weitertragen, wie QuantPi auf seiner Webseite informiert.

## Kontrolle nach Verkauf

Mit den Programmen der Saarbrücker können Unternehmen auch prüfen, ob ihre KI rechtlichen und regulatorischen oder auch eigenen Compliance-Anforderungen genügt, wie Adamidis sagt. Das European Innovation Council förderte das Unternehmen aus der Start-up-Community des CISPA Helmholtz-Zentrums für Informationssicherheit im Februar mit 2,5 Millionen Euro. Die Technologie, die auch selbst KI einsetzt, entwickeln die Gründer stetig weiter. QuantPi bietet nicht nur Software. „Unternehmen können über unsere Partner auf Wunsch aber auch Beratung bekommen“, verspricht Adamidis.

Die zunehmende Regulierung wird auch zunehmend KI-Start-ups außerhalb der medizinischen Anwendungen betreffen. Am 24. Mai beschloss das EU-Parlament das weltweit erste KI-Gesetz, den AI Act. Der teilt KI-Systeme in vier Risikogruppen ein – von sehr gering bis zu verboten. Das Gesetz sieht manche Verpflichtung vor, die auch in der Medizingeräteverordnung steht. Etwa das Risikomanagementsystem, die technische Dokumentation, Genauigkeit, Robustheit und Cybersicherheit, ein Qualitätsmanagementsystem und Überwachung auch nach dem Inverkehrbringen einer Software.

## BEDROHUNG AUSGESCHLOSSEN

Diese Risikoklassen unterscheidet der EU AI Act

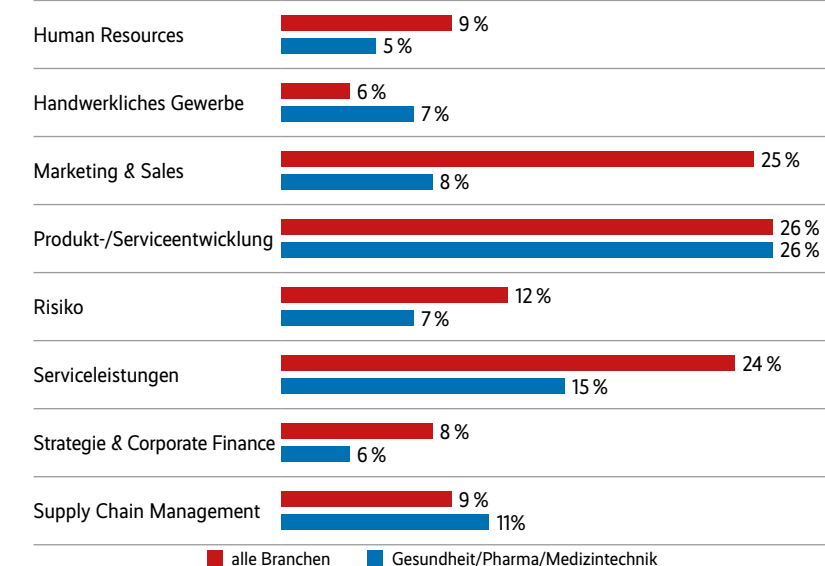
Verboten	In der EU verboten ist künstliche Intelligenz (KI), die als Bedrohung für Menschen eingestuft wird. Dazu zählen etwa Systeme für Social Scoring, biometrische Erkennung, Analysemethoden wie Gesichtserkennung und kognitive Verhaltensmanipulation. Ausnahmen gelten für Strafverfolgungsbehörden.
Hohes Risiko	Als hochriskant sind KI-Anwendungen eingestuft, die Gesundheit und Sicherheit von Personen betreffen oder die Grundrechte einschränken. Dazu gehören etwa Programme in der Bildung, der kritischen Infrastruktur oder bei Produkten, die spezifische EU-Sicherheitsvorschriften erfüllen müssen, unter anderem medizinische Geräte, Spielzeuge und Fahrzeuge.
Begrenztes Risiko	Hierunter fallen beispielsweise Chatbots oder andere generative KI-Programme. Die Anbieter sind verpflichtet, die Nutzer über die künstlich erstellten Inhalte – Text, Audio oder Video – zu informieren.
Minimales Risiko	Hierzu zählen beispielsweise KI-fähige Spamfilter oder Videospiele.

Angang August trat das Gesetz in Kraft. Jetzt muss es, wie jede EU-Vorgabe, in nationales Recht umgesetzt werden. „Welche Standards Start-ups mit ihren nichtmedizinischen KI-Anwendungen dann erfüllen müssen, steht also noch nicht fest“, sagt TÜV-Experte Küller. Aber: „Das Wichtigste ist eine vollständige technische Dokumentation.“ Start-ups mit einer KI – in welchem Bereich auch immer – müssen auf alle relevanten rechtlichen Vorgaben eingehen und mit Blick auf die anstehende Regulierung jede Lösung begründen können. „Auch eine gute Lösung“, hält Küller fest. „Und diese Vollständigkeit der technischen Dokumentation ist für Unternehmen oft eine Herausforderung.“

Viel zu tun also. Hierfür die Expertise im eigenen Haus zu haben, ist wichtig. Doch gerade Start-ups und kleinere Mittelständler müssen sorgfältig abwägen, wofür sie sie nutzen. „Wenn man die KI-Talente bekommt, sollte man ihre Expertise möglichst fürs Kerngeschäft nutzen“, empfiehlt QuantPi-Mitgründer Adamidis. Was auch die Frage „Kaufen oder selbst machen?“ klar beantwortet: „Unternehmen sollten ihre eigene Expertise nicht für die Sicherheit von KI einsetzen, sondern für ihr Kerngeschäft“, rät Adamidis. „Auch große Unternehmen überlassen die Bewertung der Vertrauenswürdigkeit von KI-Systemen spezialisierten Unternehmen wie QuantPi.“ <<

## KI SOLL PRODUKTE MITENTWICKELN

Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) weltweit im Jahr 2023



Quelle: Stanford University, McKinsey



# Die Jungen und die Unerbittlichen

Wie besorgt sollte man über die Generation Z sein? Zwei neue Bücher fügen sich in ein bekanntes Muster ein – die Alten regen sich über die Jungen auf.

Im Jahr 1935 veröffentlichte die Zeitschrift Harper's einen traurigen Artikel über junge Amerikaner. Die Autoren schrieben, dass eine Generation „vor unseren Augen verrottet“. Apathie und Desillusionierung machten sich breit, zusammen mit Kriminalität. Sogar Highschool-Schüler trugen Waffen und waren „auf das aus, was sie kriegen können“. Die Autoren machten die Massenarbeitslosigkeit verantwortlich. Einige ihrer Zeitgenossen wiesen auf Marihuana hin.

Rund 50 Jahre nach diesem Artikel – und 40 Jahre, nachdem die vermeintlich verkommene Generation die Welt vor dem Faschismus gerettet hatte – beklagten ältere Menschen erneut, dass die Jugend auf die schiefe Bahn geriet. In



„The Disappearance of Childhood“ (1982) behauptete der Erziehungstheoretiker Neil Postman, dass Jugendliche Laster der Erwachsenen wie starken Alkoholkonsum und Kriminalität übernehmen und zu viel Sex haben. Der Hauptschuldige, schrieb er, sei Fernsehen.

Jetzt sind zwei weitere Bücher über die Probleme und Schwächen junger Menschen erschienen. Sie sagen fast nichts über Arbeitslosigkeit, Marihuana oder Fernsehen; tatsächlich sind sie sich nicht einig darüber, warum die Jugend so im Argen liegt. Die Ursachen ändern sich, die Analysen ändern sich. Was sich nicht ändert, ist die absolute Gewissheit, mit der ältere Erwachsene über die Probleme der Jugend sprechen.

„The Anxious Generation“ beschreibt eine Gruppe, die unter einem noch nie dagewesenen Maß an seelischen Erkrankungen leidet. Bei einem Fünftel der amerikanischen Studenten wurde 2019 eine Depression diagnostiziert oder behandelt, ein Jahrzehnt zuvor war es nur ein Zehntel. Auch die Selbstmorde nehmen zu: Seit 2010 hat sich die Zahl unter 10- bis 14-jährigen amerikanischen Mädchen mehr als verdoppelt. Jonathan Haidt, Sozialpsychologe an der New York University, argumentiert, dass dies nicht nur ein Zeichen für zunehmende Offenheit über seelische Leiden ist. Smartphones und soziale Medien sind demnach die Hauptverursacher.

Anstelle von kleinen, stabilen Gemeinschaften in der realen Welt schließen sich junge Menschen virtuellen Gemeinschaften an, in denen sie „einen täglichen Tornado von Memen, Modeerscheinungen und ephemeren Mikrodramen erleben, die sich unter einer rotierenden Besetzung von Millionen von Content-Produzenten abspielen“. Smartphones sind so verlockend, dass sie das Interesse an allen anderen Aktivitäten verringern. In Umkehrung von Postmans Beschwerde über Teenager in den 1980er-Jahren sagt Haidt, dass moderne Teenager zu zögerlich sind, sich zu verabreden und Sex zu haben.

Haidt hat einige dieser Argumente in einem früheren Buch „The Coddling of the American Mind“ aufgegriffen, in dem er erklärte, warum Universitätsstudenten so empfindlich geworden sind. In „The Anxious Generation“ behauptet er, dass die Probleme viel früher beginnen, nämlich mit einem

übermäßig beschützenden Erziehungsstil. In dem Buch wird dafür plädiert, Handys während der Schulzeit zu verbieten, Kindern im Vorschulalter den Zugang zu sozialen Medien zu verwehren und sie häufiger frei herumlaufen zu lassen. All diese Vorschläge klingen vernünftig, einige sogar lustig.

Das Buch „Bad Therapy“ stimmt zu, dass junge Menschen zutiefst beunruhigt sind, sieht aber eine andere Ursache. Für Abigail Shrier ist der Schuldige nicht die Technologie, sondern das, was sie die „Psychoindustrie“ nennt. Fast zwei Fünftel der jungen Amerikaner geben an, dass sie Hilfe von einer Fachkraft für psychische Gesundheit erhalten haben, und das habe ihnen großen Schaden zugefügt. Sie können „niemals einen Schmerz ignorieren, egal wie trivial er ist“. Therapeuten und Berater haben ihnen demnach die Handlungsfähigkeit genommen. Ein Junge, der lernbehindert und neurodivergent erklärt wurde, „hat nicht mehr die Möglichkeit, aufzuhören, faul zu sein.“

Frau Shrier, die bereits über die Gefahren der Transgender-Behandlung geschrieben hat, hat auch scharfe Worte für moderne Eltern, obwohl sich ihre Kritik leicht von der Haidts unterscheidet. Der Wunsch der Eltern, von ihren Kindern geliebt zu werden und sie immer glücklich zu sehen, verleite sie dazu, sie zu unterdrücken und zu verwöhnen, meint sie. Das Ergebnis sind „weitaus selbstbezogener, undisziplinierter und unsympathischer Kinder“ als je zuvor. Weil die Kinder ohne klare Regeln aufwachsen, seien sie verwirrt und aggressiv. Wenn ihr Verhalten beunruhigend wird, werden eben die Therapeuten gerufen.

„The Anxious Generation“ ist das bessere Buch. Es befasst sich ernsthaft mit Gegenargumenten und Lücken in der Beweisführung. Auch wenn es wie ein schwaches Lob klingen mag, sind die Fußnoten durchaus lesenswert. Und Haidts selbstsicherer Ton wird angenehm durch persönliche Eingeständnisse unterbrochen. Auch er hat mit schweren Ängsten gekämpft. Er schenkte seinem Sohn in einem verblüffend jungen Alter ein Smartphone und nutzte es, um seine Bewegungen zu verfolgen.

„Bad Therapy“ lässt keine Nuancen zu. Shrier hat mit vielen Therapeuten gesprochen, aber sie erklärt, dass sie nur denen vertraut, die behaupten, eine Therapie könne jungen Patienten schaden. Bei der Bewertung von Argumenten, die ihre These nicht stützen, wie die Vorstellung, dass Kindheitstraumata oft zu geschädigten Erwachsenen führen, besteht sie zu Recht auf strengen Beweisen. Im Gegensatz dazu beruhen einige ihrer eigenen Argumente auf Gesprächen mit Freunden und einer Facebook-Gruppe, in der sich liberale Eltern über ihre Kinder beschwerten. Beide Autoren hätten von mehr Reisen profitieren können. Haidt hält sich in New York auf, Shrier in West Los

## MARKT UND MITTELSTAND MEETS „THE ECONOMIST“

Er gilt als das renommierteste Wirtschaftsmagazin der Welt und ist bekannt für tiefgreifende Recherche-Artikel: „The Economist“. Wir bei Markt und Mittelstand kooperieren mit den erstklassigen Journalisten des britischen Magazins. Dadurch gelingt es uns, Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, das globale Korrespondentennetz des „The Economist“ zugänglich zu machen. Täglich online auf [www.marktundmittelstand.de](http://www.marktundmittelstand.de) und monatlich in unserem Magazin lesen Sie exklusive Inhalte unseres Kooperationspartners.


Angeles. Sie verallgemeinern von diesen privilegierten, manchmal verrückten Orten auf den Rest Amerikas und der Welt. Ihre begrenzte Sichtweise bringt sie in Schwierigkeiten.

Jeder gehe zur Universität, schreibt Shrier in einer typisch pauschalen Bemerkung. Das stimmt nur nicht. Und junge Menschen, die keine Universität besuchen, die weit entfernt von den privilegiertesten Ecken Amerikas leben, sind oft diejenigen, um die man sich Sorgen machen muss. Die Selbstmordrate unter Jugendlichen ist in Bundesstaaten wie Alaska und South Dakota viel höher als in Kalifornien oder New York; in Großbritannien ist sie in Nordirland besonders hoch. Es ist unwahrscheinlich, dass Jugendliche in diesen Ländern von einer besonders großen Anzahl von Smartphones, Therapeuten oder freizügigen Eltern betroffen sind.

Viele junge Menschen sind sicherlich ängstlich, unglücklich oder einsam. Aber die Überzeugung, dass vor allem ihr psychischer Zustand wichtig ist, ist modern. Frühere Generationen von Erwachsenen kümmerten sich weniger um die Psyche der Jugendlichen als um ihr abweichendes und widerspenstiges Verhalten. Nach solchen Maßstäben ist die neue Generation engelsgleich. Schlägereien, Jugendkriminalität, Drogenkonsum und Schwangerschaften im Teenageralter sind in Amerika auf dem Rückzug.

Die Generation Z ist in anderer Hinsicht besser als frühere Kohorten. Sie ist intolerant gegenüber Vorurteilen. Angehörige der Generation X sollten sich daran erinnern, wie viel von ihrem jugendlichen Repertoire an Beleidigungen die Sexualität anderer Menschen infrage stellte oder auf geistige und körperliche Behinderungen abzielte. Die Generation Z als hoffnungslos selbstbezogen zu bezeichnen, wie es Shrier tut, ignoriert die jüngste Geschichte. Kinder und Jugendliche haben sich während der Pandemie 2020 außergewöhnlichen, schmerzhaften Zwängen unterworfen, um ältere Menschen vor dem Tod zu bewahren.

Die Generation, die jetzt jung ist, wird irgendwann erwachsen werden, arbeiten, eine Beziehung eingehen und Kinder haben. Wenn man sich an der Vergangenheit orientiert, werden die Mitglieder dieser Generation Artikel und Bücher schreiben, in denen sie die dann jungen Menschen kritisieren. In den 1930er-Jahren wurden die Jugendlichen als Bedrohung für die öffentliche Ordnung angesehen, in den 1980er-Jahren wurden sie zu schnell erwachsen. Heute werden sie zu langsam erwachsen und sind unglücklich. Welches Urteil erwartet eine Generation, die noch nicht geboren ist? <<

 © 2024 The Economist Newspaper Limited. Alle Rechte vorbehalten.

Veröffentlicht unter Lizenz von „The Economist“. Übersetzt von „Markt und Mittelstand“. Den Originaltext in englischer Sprache finden Sie auf [www.economist.com](http://www.economist.com).





Jens Jerzembeck ist Vorstand der AIF Allianz für Industrie und Forschung und Geschäftsführer der AIF-Forschungsvereinigung „Schweißen und verwandte Verfahren des DVS“.

## Innovationen sind unser Rohstoff

Die aktuellen Wachstumswahlen der deutschen Wirtschaft sind alarmierend: Die preisbereinigte Bruttowertschöpfung in Deutschland hat 2023 einen Rückgang von 0,3 Prozent gegenüber 2022 verzeichnet. Doch es gibt auch positive Trends. Die Schweißtechnik hat im vergangenen Jahr ihren Produktionswert um knapp zehn Prozent gesteigert. Verglichen mit dem globalen Wirtschaftswachstum von 3,3 Prozent weist die Branche ebenfalls einen Anstieg auf. Die deutschen Unternehmen der Schweißtechnik sind exportstark und weltweit präsent. Damit setzt die Branche ein positives Zeichen in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld, das von Wachstumsschwäche und geopolitischen Krisen gekennzeichnet ist. Basis für den Erfolg der Schweißtechnikunternehmen sind technisch herausragende Produkte.

Technisch herausragende Produkte und Verfahren entstehen durch Innovationen, die direkt in den Unternehmen in Zusammenarbeit mit der angewandten Wissenschaft entwickelt werden. Sie waren und sind der Garant für die bisher hoch angesehene Marke „Made in Germany“. Innovationen aus dem Mittelstand, der den Großteil der deutschen Wirtschaft ausmacht, sind nicht zuletzt der Motor für den notwendigen Transformationsprozess.

Forschungsaffine Unternehmen haben mit der Forschungsvereinigung „Schweißen und verwandte Verfahren des DVS“ einen direkten Partner für die Umsetzung ihrer innovativen Projekte. Mehr als 80 weitere dieser gemeinnützigen, industriegetragenen Forschungsvereinigungen aus nahezu allen



Branchen bieten unter dem Dach der AIF Allianz für Industrie und Forschung den Unternehmen gemeinsame Forschungsmöglichkeiten und -transfer. Sie bündeln den Bedarf mittelständischer Unternehmen und koordinieren branchenübergreifend deren Forschungsvorhaben. Die AIF-Forschungsvereinigungen brachten und bringen Hunderttausende Innovationsprojekte zum Laufen, die Wettbewerbs- und Weltmarktfähigkeit der deutschen Wirtschaft nachweislich stärken.

Die AIF setzt sich seit sieben Jahrzehnten erfolgreich für die Stärkung der Innovationskraft insbesondere von mittelständischen Unternehmen ein. Wir sehen das Forschungsengagement des Mittelstands als einen unserer wertvollsten „Rohstoffe“. Als Dachverband von 85 Forschungsvereinigungen sind rund 130.000 Unternehmen und 1200 Forschungseinrichtungen eingebunden, um Forschung, Transfer und Innovation zu fördern. Wir verfügen über eine einzigartige Infrastruktur für die technologieoffene Kooperation von Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen und sind erfahrener Brückenbauer zwischen Wirtschaft, Politik und Wissenschaft.

Industrielle Forschungsförderung ist für zukunftsgerichtetes Wirtschaftswachstum von existenzieller Bedeutung. Forschungsförderprogramme des Bundeswirtschaftsministeriums wie die weltweit einzigartige vorwettbewerbliche Industrielle Gemeinschaftsforschung oder das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) haben einen wesentlichen Anteil am bisher ausgezeichneten Ruf des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Innerhalb dieser Programme entwickeln mittelständische Unternehmen – auch mit Unterstützung durch

*„Industrielle Forschungsförderung ist von existenzieller Bedeutung.“*

die AIF-Forschungsvereinigungen – wirkungsvolle Lösungen wie etwa zur ressourcenschonenden Produktion, schaffen Voraussetzungen für erfolgreiche Kreislaufwirtschaft oder die Nutzung von grünem Wasserstoff. Selbst Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck bezeichnet ZIM als „Flaggschiff“ und eine aktuelle Evaluation als eines der wichtigsten und erfolgreichsten Forschungsförderprogramme. Doch im aktuellen Bundeshaushaltsentwurf für 2025 sind einschneidende Mittelkürzungen geplant. Sie stehen nicht im Verhältnis zu den Bedarfen und der Wirtschaftssituation in Deutschland. Wir empfehlen unbedingt eine Nachjustierung bis zum Haushaltsbeschluss, um einzelne positive Trends wieder zum allgemeinen Trend zu machen. <<

© vic.dd/Shutterstock.com; DVS

# „EINE OPULENTE LIEBESERKLÄRUNG“

*The European*



**JETZT IM HANDEL**  
oder bei **KADEGU.DE**

CH. GOETZ  
VERLAG

ISBN 978-3-947140-13-8 | 192 Seiten | 49,90 €



## Zeit für einen Ruck durchs Land

Vor 27 Jahren redete Roman Herzog den Deutschen ins Gewissen. Seine Worte sind aktuell.



Die Wirtschaft lahmt, Insolvenzen häufen sich und selbst bekannte Konzerne wie ZF, SAP oder Bosch streichen tausende Stellen. Und die Politik reibt sich im Kleinklein auf. Dabei besteht akuter Handlungsbedarf in vielen Bereichen: Überbordende Bürokratie, marode Infrastruktur, schlechte Bildungsstätten und ein krankes Gesundheitssystem sind nur einige Beispiele. „Was ist los mit unserem Land? Im Klartext: Der Verlust wirtschaftlicher Dynamik, die Erstarrung der Gesellschaft, eine unglaubliche mentale Depression – das sind die Stichworte der Krise. Sie bilden einen allgegenwärtigen Dreiklang, aber einen in Moll.“ Das fasst die aktuelle Lage gut zusammen. Der Text ist 27 Jahre alt. Damals hat Bundespräsident Roman Herzog den Deutschen ins Gewissen geredet.

Die Transformation in großen Teilen der Wirtschaft, der Klimawandel, das Ende der friedlichen Zeit in Europa erscheinen als Einschnitte ohne Vergleich. Doch man denke nur an Ölkrise, Massenarbeitslosigkeit, die Folgen der deutschen Einheit, das Ende von Kohle und Stahl, die Finanzkrise oder millionenfache Zuwanderung.

„Die Bremsklötze sind bekannt, wir haben ein Umsetzungsproblem,

findet Andreas Kempf.

Alles Ereignisse, die unser Land schwer erschüttert haben. Bewältigt wurden sie, weil die Haltung „weiter so“ durch mutiges Handeln ersetzt wurde. Und allen Prüfungen ist gemein, dass die Gemeinschaft das Problem gestemmt hat. Manchmal war sogar der Wille größer als der Erfolg. Man denke nur an das gescheiterte „Bündnis für Arbeit“.

Jetzt erleben wir wieder Stillstand allenthalben. Die Politiker sitzen im ideologischen Laufstall fest. Das mag hier und da wahlstrategisch sinnvoll sein, doch das Land bringt das nicht weiter. Im Gegenteil: Der Erfolg der Populisten belegt, dass die Bürger mehr erwarten: Lösungen, konstruktives Miteinander und eine Perspektive. Fundamentalopposition und kleinkariertes Kaputtreden von Koalitionsabsprachen schaden dem Ansehen der Politik und des Landes erheblich. Um es mit Herzog zu sagen: Diese Selbstblockade können wir uns nicht mehr länger leisten. Nötig ist ein

klares Bekenntnis, die Infrastruktur umfassend zu erneuern. Und die klare Ansage, dass der Staat ein Netz, aber keine Hängematte knüpfen kann und dazu auch nicht verpflichtet ist.

Inzwischen hat die Unzufriedenheit in der Wirtschaft ein bedenkliches Maß erreicht. Denn Bürokratie, Energiekosten oder Fachkräftemangel hemmen hierzulande, während andere Länder wachsen. Das bedeutet: Dort werden Waren und Dienstleistungen gekauft und erbracht, die noch bis vor kurzem von deutschen Unternehmen kamen. Vor allem der Mittelstand macht über die Verbände inzwischen Druck. Die Funktionäre schlagen entsprechend harschere Töne an. Doch leider hören die Adressaten nicht zu oder verstehen die Dramatik nicht. Aber auch die Unternehmen haben einige Entwicklungen verschlafen und sich zu sicher gefühlt.

Die aktuelle Krise ist bei den meisten Bürgern noch nicht angekommen. Massenarbeitslosigkeit droht nicht, weil die Betriebe derzeit jeden halten, solange es nur geht. Denn es fehlen Fachkräfte allenthalben. Das führt zu Fehlentwicklungen. Die von Herzog bereits beklagte Erwartung, dass der Staat alles regelt und finanziert, ist quicklebendig. Immer mehr Betriebe klagen über spontane Krankmeldungen für ein oder zwei Tage. Junge Bewerber stellen hohe Ansprüche an Freizeit, Karriere ist uninteressant, der Status quo ist gut genug. Ganz im Gegensatz zu den Altersgenossen in Asien oder USA. „Innovationsfähigkeit fängt im Kopf an, bei unserer Einstellung etwa zu neuen Techniken, zu neuen Arbeits- und Ausbildungsformen, bei unserer Haltung zur Veränderung schlechthin“, hat Herzog schon vor einem Vierteljahrhundert festgestellt.

Die Bremsklötze sind bekannt. Es besteht kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem. Vor 27 Jahren rief der Bundespräsident den Deutschen zu, was aktueller ist denn je: „Die Welt ist im Aufbruch, sie wartet nicht auf Deutschland. Durch Deutschland muss ein Ruck gehen! Wir müssen Abschied nehmen von liebgewordenen Besitzständen. Alle sind angesprochen, alle müssen Opfer bringen, die Großen mehr, die Kleinen weniger – aber es müssen auch alle mitmachen.“ Dieses Land hat schon viele Krisen gemeistert. Auch die Zeit um die Jahrtausendwende. Das sollte Mut machen. Oder um Herzog zu zitieren: „Wir können etwas gestalten und sogar etwas verändern, wenn wir nur wollen.“ <<

## Symbolträchtiges Chaos

Der FDP ist der Markenkern verloren gegangen. Die Partei wirkt zunehmend verzweifelt.



dessen wird der Deutschen Bahn nun ein Staatsdarlehen gewährt, welches nicht auf die Schuldenbremse angerechnet werden muss.

Freiheit ist eine Ordnung. Wieso stiftet die FDP symbolträchtig Chaos? Will bereits ausgehandelte Kompromisse direkt danach medienwirksam wieder aufschneiden? Gern greift sie auch bei Themen ein, die sie nicht verhindern kann, wie das ausgehandelte EU-Lieferkettengesetz. Die Rolle des Unkontrollierbaren in der Partei ist klar mit Vize Wolfgang Kubicki besetzt, aber richtig wirre Ideen



Die außerparlamentarische Opposition droht,

meint David Harnasch.

entwickelt derzeit der Verkehrsminister: Er will das Gewicht von Fahrradanhängern begrenzen. Denkt über das Ende der Fußgängerzonen, mehr Parkplätze und weniger Fahrradwege nach.

Die FDP muss zu ihrem Markenkern zurückfinden. Spätestens in der außerparlamentarischen Opposition wird sie sonst weniger Personal und Geld haben, aber hinreichend Muße. <<

## Impressum

Verleger: Christiane Goetz-Weimer, Dr. Wolfram Weimer

Chefredakteur: David Harnasch (V. i. S. d. P.)

Stellvertretender Chefredakteur: Björn Hartmann

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Jeannine Budelmann, Andreas Kempf, Midia Nuri

Layout: Christine Plein-Vukorepa

Online-Redaktion: Britta Kuschnigg

Titelbild: Stihl

Kontakt Redaktion: redaktion@marktundmittelstand.de

Verlag: WEIMER MEDIA GROUP GmbH  
Seestraße 16, D-83684 Tegernsee  
Telefon: (0 80 22) 704 44 43  
info@weimermedia.de  
www.weimermedia.de  
Amtsgericht München, HRB 198201

Geschäftsführer: Christiane Goetz-Weimer, Dr. Wolfram Weimer

Chief Operating Officer: Peter Kersting

Chief Marketing Officer: Dr. Andrea-Alexa Kuszák

Chief Sales Officer: Murat Kalavaoglu  
Mobil: (0163) 208 21 44  
kalavaoglu@weimermedia.de

Verlagsvertretungen:

Nielsen I, IV, V, VI, VII, Österreich und Schweiz:

Murat Kalavaoglu  
Mobil: (0163) 208 21 44  
kalavaoglu@weimermedia.de

Özden Kalavaoglu  
Mobil: (0174) 660 38 62  
oezden.kalavaoglu@weimermedia.de

Nielsen II:

Nicole Haubner medienservice + beratung  
Vereinsstraße 20, D-41472 Neuss  
Telefon: (0 21 31) 406 37-0  
kontakt@medienservice-und-beratung.de

Nielsen III a und b:

Medienberatung Uwe Stolte  
Gartenstraße 13, D-65343 Eitville  
Telefon: (0 61 23) 701 68 84  
uwe.stolte@medienberatung-stolte.de

Abonnement- und Leserservice: PressUp GmbH

Markt und Mittelstand Leserservice  
Postfach 70 13 11, D-22013 Hamburg  
E-Mail: aboservice@marktundmittelstand.de  
Telefon: (040) 38 66 66-356, (Mo.–Do. 8 bis 18 Uhr, Fr. 8 bis 17 Uhr)

Jahresabonnement Inland: 49,00 Euro  
(8 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.);  
Schüler, Studenten und Auszubildende: 35,00 Euro  
(gegen Nachweis, 8 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.);  
Jahresabonnement Ausland: 63,00 Euro  
(8 Ausgaben pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt.)

Vertrieb: PressUp GmbH  
Wandsbeker Allee 1, D-22041 Hamburg  
Telefon: (040) 38 66 66-0, Telefax: (040) 38 66 66-299  
E-Mail: vertrieb@pressup.de, Internet: www.pressup.de

Druck: Vogel Druck und Medienservice GmbH  
www.vogel-druck.de

ISSN: 0948-8340



© Alle Rechte vorbehalten WEIMER MEDIA GROUP GmbH

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden.

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von „Markt und Mittelstand“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

Crossmedia-Monats-Reichweite: 313.000 Entscheider  
(Leser pro Ausgabe + Nutzer pro Monat)  
laut Leseranalyse Entscheidungsträger 2024  
(Basis: 3,13 Mio. Entscheidungsträger)





## Volle Tüte Zucker

Sie ist fast so groß wie das Kind, das sie umarmt: die spitz kegelförmig gerollte Schultüte, mancherorts Zuckertüte genannt. Mit farbigem Tüll oder Filz ist sie oben geschlossen und bunt bedruckt, mit Prinzessinnen oder Dinos aus den gerade angesagten Disney- oder Pixar-Produktionen sowie Delphinen, Pferden, Meerjungfrauen, Flamingos mit Glitzer, Einhörnern, Rennautos oder auch Fußbällen. Gefüllt sind die bunten Tüten mit Süßigkeiten, Spielzeug, Kuscheltieren, Glücksbringern und Schulsachen. Jahr für Jahr starten Kinder so in die erste Klasse – eine deutsche Spezialität.

Seit mehr als 200 Jahren ist das hierzulande Brauch. Ein sächsisches Kinderbuch erzählt die Legende vom Zuckertütenbaum in Versform. Knecht Ruprecht soll ihn mit einer Wunderzwiebel gepflanzt haben. Seither reifen Jahr für Jahr die spitzen Tüten dran heran, bis die Kinder sie an ihrem großen Tag ernten können. Klar war, dass der Brauch aus dem Erzgebirge stammt. Doch ob nun Jena oder Dresden die Geburtsstadt der Zuckertüte ist, war lange strittig. 1817 beschrieb ein Schulkantor aus Jena, wie die Kinder mit Konfekt in kleinen Tüten beschenkt wurden, um ihnen den Schritt ins Schülerleben zu versüßen. In vielen Kindertagesstätten, besonders in Ostdeutschland, gehört die Zuckerbaum-ernte noch heute zu jeder Abschiedsfeier.

2019 bezeichnete sich dann die Gemeinde Gersdorf im Landkreis Zwickau in ihrer 850-Jahr-Festschrift als Geburtsort der Zuckertüte. Grund ist die Autobiografie von Karl Gottlieb Bretschneider. Darin schrieb der 1776 geborene Pfarrerssohn: „Ich erinnere mich noch, wie ich mit einem neuen A-B-C-Buch und einem neuen Katechismus nebst schönem Griffel in die Dorfschule zu Gersdorf eingeführt wurde und

eine Zuckertüte von dem Schulmeister bekam und, wie ich glaubte, dass ich alle Tage eine solche erhalten würde.“ Auch wie er „daher sehr befremdet war, an den folgenden Tagen nichts zu empfangen.“ Die Gersdorfer Festschrift rechnet vor: „Wenn wir davon ausgehen, dass der kleine Karl mit sechs Jahren eingeschult wurde, ist die Zuckertüte zur Einschulung in Gersdorf tatsächlich erstmals auf das Jahr 1782 datiert und erwähnt.“

Immer schon unstrittig war dagegen, wo die Schultüte zuerst in Serie ging: im sächsischen Dorf Wiesa. Dort gründete Carl August Nestler 1894 die Nestler Feinkartonagen. 1910 ging die Schultüte in Serie. Seit 1918 fertigt Nestler die bunten Tüten industriell, seit Ende der 90er-Jahre am heutigen Sitz in Ehrenfriedersdorf. In vierter Generation führt Ursula Nestler mit Tochter Bettina heute das Unternehmen. Nach der Wende kaufte sie den 1972 in der DDR zwangsverstaatlichten Betrieb zurück. Heute kümmern sich rund 50 Mitarbeiter um Schultüten.

Mehr als zwei Millionen verkauft Nestler jährlich. Weit mehr, als es Erstklässler gibt, denn auch Minigeschenktüten etwa für kleinere Geschwister zählen mit. Zubehör wie Schleifen und Rosetten sowie Weihnachtskugeln und Hausaufgabenhefte stellt Nestler ebenso her. Außerdem – ebenfalls seit Gründung und als weltweit einziges Unternehmen – Papp-Überraschungseier mit Nostalgedruck. In bunt gehen diese meist nach Italien. Mit Hühnern und Küken drauf sind die Eier in Schweden beliebt und mit Häschenmotiv in den USA.

Seit den 50er-Jahren gehört die Schultüte auch in Westdeutschland fest zum Schulbeginn. Erstklässler tragen dort meist 70 Zentimeter lange, runde Tüten. Weil viele Eltern sie selbst basteln, fertigt Nestler auch Blankotüten. Die klassisch-sächsische Zuckertüte ist sechseckig und 85 Zentimeter lang. Nestler stellt sie auch in ein Meter Länge mit zwölf Ecken her. Mit Tüll oder Plüschtier oben drauf ist sie größer als so mancher Erstklässler. <<

mnu





# Wasserstoff: Mit Normen die grüne Transformation beschleunigen

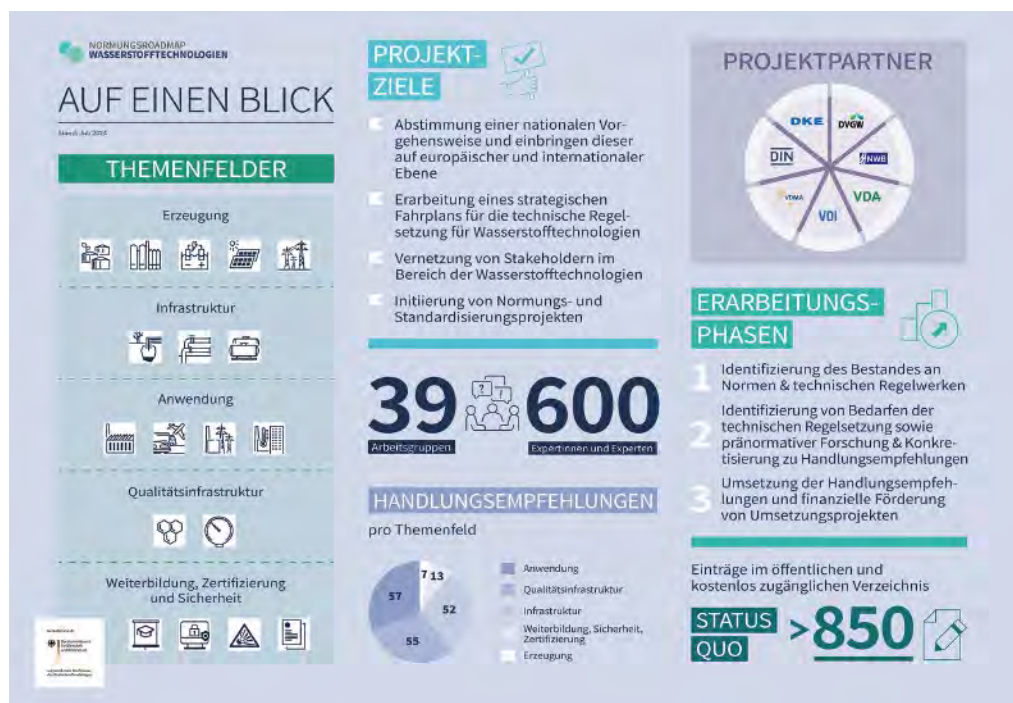
Um Wasserstoff sinnvoll als Energieträger der Zukunft nutzen zu können, braucht es Normen und technische Regeln. Die „Normungsroadmap Wasserstofftechnologien“ zeigt, wie die grüne Transformation gelingen kann.

Wasserstoff statt fossiler Brennstoffe – mit dieser Wende könnte klimafreundlicheres Wirtschaften gelingen. Ein elementarer Baustein für den erfolgreichen Markthochlauf von Wasserstofftechnologien ist ein passendes technisches Regelwerk. Die „Normungsroadmap Wasserstofftechnologien“ des Deutschen Instituts für Normung e. V. (DIN) und sechs weiterer Partner zeigt, wie die technische Regelsetzung ausgebaut werden kann, um eine Infrastruktur für Wasserstofftechnologien zu schaffen – wie es die Bundesregierung in ihrer Nationalen Wasserstoffstrategie fordert.

## Fahrplan für die grüne Transformation

Die am 25. Juli veröffentlichte Roadmap gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der Normen und technischen Regeln in Deutschland. Das Dokument zeigt, wo Handlungsbedarf besteht – und mit welchen konkreten Schritten das technische Regelwerk weiterentwickelt werden kann.

Ein Ergebnis der Arbeit: Das Regelwerk ist gut aufgestellt, wenn es beispielsweise um die leitungsgebundene Infrastruktur, industrielle Anwendungen und Straßenfahrzeuge geht. Andernorts gibt es jedoch große Lücken, etwa in der Luftfahrt: Damit Flugzeuge künftig Wasserstoff tanken und umweltfreundlich abheben können, sind neue technische Regeln nötig.



## Normen schaffen Vertrauen

Normen und technische Regeln legen Anforderungen an Produkte und Prozesse fest und sorgen dafür, dass unterschiedliche Systeme und Technologien zusammenspielen. Sicherheitsstandards erhöhen zudem die Akzeptanz von Wasserstoffprodukten. Kurz: Normen schaffen Vertrauen in die Wasserstofftechnologie – und gestalten das Zukunftsfeld aktiv mit.

Mit der Roadmap haben Fachleute aus Wirtschaft, Wissenschaft, öffentlicher Hand und Zivilgesellschaft zusammen

mit den Projektpartnern DIN, DKE, DVGW, NWB, VDI, VDA und VDMA und unter Förderung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz einen strategischen Fahrplan entwickelt, um Lücken im technischen Regelwerk zu schließen – und den Markthochlauf von Wasserstoff zu beschleunigen. Die Arbeiten an der zweiten Ausgabe der Roadmap werden im Herbst 2024 beginnen: Alle Interessierte sind herzlich eingeladen, sich einzubringen, um gemeinsam die Weiterentwicklung der Normungsroadmap voranzutreiben.

Mehr dazu auf <https://www.din.de/go/normungsroadmap-wasserstoff>





**„Um Neues zu entwickeln, brauche ich eine sichere wirtschaftliche Basis. Die schaffe ich gemeinsam mit meiner Steuerberaterin.“**

*Armin Machhörndl, Kaffeerösterei Machhörndl*

Als Unternehmer ist es nicht immer einfach, das Richtige zu entscheiden. Ihre Steuerberatung berät Sie kompetent und auf der Basis aktueller Geschäftszahlen. Gemeinsam schaffen Sie so die Grundlagen für sichere Entscheidungen und eine gesunde wirtschaftliche Entwicklung.



[gemeinsam-besser-machen.de](https://www.gemeinsam-besser-machen.de)







**Abgefahren:**  
Holger Klein  
baut ZF um.  
**Seite 4**



**Unter Strom:**  
Michael Tojner  
saniert Varta.  
**Seite 8**



**Angehäuft:**  
Colin Huang  
wird reichster Chinese.  
**Seite 10**



**Im Garten:**  
Marcel Hein  
trimmt Hecken.  
**Seite 30**



# Die Sinnstifterin

Nathalie von Siemens liegen Bildung und Naturwissenschaften am Herzen. Sie steuert als Präsidentin den Rat der Siemens-Stiftung, die sich in Afrika und Lateinamerika engagiert.

Seite 6



DAHLER

# Finest Real Estate

Getreu unserem Slogan konzentrieren wir uns auf hochwertige Immobilien in bevorzugten Lagen und sind Ihr Ansprechpartner in Deutschland, Österreich und auf Mallorca. Wir stehen Ihnen mit einem vielfältigen Beratungsangebot sowie mit profundem Fachwissen beim Kauf oder Verkauf Ihrer Immobilie gern zur Seite.



Hier finden Sie den DAHLER Standort in Ihrer Nähe.

dahler.com

## Es knirscht im Gebälk des Standorts D

Im Ländervergleich „World Competitiveness Ranking“ ist die Bundesrepublik binnen zehn Jahren von Platz 6 auf 24 abgerutscht. Beim Thema Regierungseffizienz ist die Bundesrepublik nach den Daten der Schweizer Wissenschaftler sogar auf Platz 32 abgesackt. Im Vorjahr schaffte sie es immerhin noch auf Platz 27.

Nicht immer trägt die Politik allein Schuld an der wirtschaftlichen Misere. Dass der Batterierhersteller Varta vom Hoffnungsträger zum Pennystock wurde, liegt auch am Management des österreichischen Investors Michael Tojner – die ganze Geschichte ab Seite 8.

Haben Sie schonmal von Colin Huang gehört? Wenn nicht, liegt das vermutlich daran, dass der derzeit reichste Chinese gelernt hat, dass es klug ist, die Öffentlichkeit zu meiden, wenn man bei der allmächtigen Kommunistischen Partei Chinas nicht in Ungnade fallen will. Die Werbung seines Unternehmens Temu haben Sie aber gewiss schon gesehen: „Shoppen wie ein Milliardär“. Ab Seite 10 lernen Sie ihn aller Verschwiegenheit zum Trotz kennen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre,  
Ihre WirtschaftsKurier-Redaktion

ANZEIGE



Die Erzeugnisse der Fattoria La Vialla sind in keinem Geschäft erhältlich. Sie werden direkt von der Fattoria nach Hause geschickt. Um zu bestellen, können Sie auf [www.lavialla.com](http://www.lavialla.com) mit Klick auf [Kataloganfrage](#) den Prospekt anfragen.





# Der Spitzenmanager, der mit den Schulden tanzt

Holger Klein hat einen der härtesten Managerjobs Deutschlands. Der ZF-Chef muss den zweitgrößten Autozulieferer der Welt entschulden und den Konzern vom Verbrenner lösen.

**E**s kann keiner behaupten, dass Holger Klein nicht gewusst hat, was er sich antut, als er vor einhalb Jahren den Chefsessel bei ZF in Friedrichshafen übernommen hat. Der 54-Jährige ist seit 2018 im Vorstand des Konzerns. Er war zuvor mit treibender Kraft, als der Antriebsspezialist durch die Übernahme des US-Konkurrenten TRW (2015) und des Bremsenherstellers Wabco (2020) kräftig wuchs. Die Integration von TRW hat Klein selbst geleitet. Die Übernahmen katapultierten das Stiftungsunternehmen vom Bodensee zum zweitgrößten Autozulieferer der Welt hinter Bosch. Zuletzt setzte der Konzern mit 164.000 Mitarbeitern 46 Milliarden Euro um. Es ging nicht nur um Größe: Die Übernahmen sollen ZF vor allem fit für die Ära der Elektromobilität machen. Denn viel Geschäft wurde bisher mit Getrieben und Komponenten erzielt, die direkt mit dem Verbrennungsmotor gekoppelt sind.

„Tempo, Tempo, Tempo“, lautet das Credo, mit dem Klein den Umbau am Bodensee vorantreibt. Der Manager ist auch in der Politik gut vernetzt. So konnte er – kaum im Amt – EU-Fördergeld beschaffen, das für den Bau eines Werks für Siliziumkarbidchips benötigt wird. Gemeinsam mit dem US-Konzern Wolfspeed will ZF so im saarländischen Ensdorf sein Elektronikgeschäft ausbauen. Die Chips sind Grundlage für mehr Reichweite und das Schnellladen von Elektroautos. ZF ist Juniorpartner bei dem Projekt. Das Risiko liegt damit vor allem bei Wolfspeed. Konkurrent Bosch fertigt Siliziumkarbidchips selbst, muss aber auch den Grundstoff einkaufen. Und das schon heute heiß begehrte Material könnte in einigen Jahren zum Engpass der gesamten Industrie werden.

Mit Tempo soll es weitergehen. Bis 2028 plant ZF noch Investitionen von 18

Milliarden Euro – überwiegend im Bereich der neuen Antriebe. Der entschlossene Weg nach vorn mit neuen Technologien ist genau das, was Klein in China so bewundert. Tempo und etwas wagen. „Jeder will dort was auf die Beine stellen“, hat er den Unternehmegerist mal beschrieben. In China war er für die Schlüsselkunden zuständig. Er führte von Shanghai aus sogar die gesamte ZF-Division Fahrzeugtechnik. In der Zeit in Shanghai hat er Chinesisch sprechen und leben gelernt. Bis zum Amtsantritt als Vorstandschef wohnte er in der Megacity. Die Familie blieb sogar noch länger, weil der Sohn dort an der internationalen Schule Abitur gemacht hat.

## Lokalpolitiker mischen mit

Der Banker und Wirtschaftsingenieur hat bei Commerzbank und McKinsey rechnen gelernt und weiß genau, dass so ein riesiger Konzern gut laufen muss, um einen Schuldenberg von fast elf Milliarden Euro bewältigen zu können. Der war schon unter Kleins Vorgänger Henning Scheider deutlich erkennbar. Normalerweise geht so ein Unternehmen dann an die Börse und verschafft sich neues Eigenkapital. Aber ZF gehört einer Stiftung, kontrolliert von der Stadt Friedrichshafen. Und so muss sich ein Weltkonzern mehr oder weniger weitsichtigen Lokalpolitikern unterwerfen. Das erfordert für den internationalen heimatischen Vorstandschef so manche Debatte im Aufsichtsrat, in dem traditionell auch die Spitze der IG Metall Baden-Württemberg sitzt.

Schon Kleins Vorgänger Scheider musste seine Strategie mit der besonderen Struktur des Konzerns vereinbaren. Der sehr eigenwillige Manager versuchte unter anderem, mit einer aggressi-

ven Preispolitik Aufträge zu gewinnen. Mit Erfolg. Doch das Geschäft mit der Elektromobilität will partout jetzt nicht anziehen. So stehen zwar Bestellungen für 30 Milliarden Euro in den Büchern. Doch unklar ist, wie viele in der heutigen Krise tatsächlich abgerufen werden. Und sind die aggressiv beschafften Aufträge überhaupt ertragreich?

Klein lächelt solche Fragen weg. Die meisten Aufträge würden über die Lebenszeit der Produkte schon noch abgerufen. Kein Wort zur dann noch erzielbaren Marge. Die liegt operativ im ersten Halbjahr konzernweit gerade bei drei Prozent. Unter dem Strich bleibt noch ein Jahresüberschuss von 0,2 Prozent. ZF schrammt also derzeit an der schwarzen Null entlang. „Wir werden harte Entscheidungen treffen müssen“, warnte Klein schon zur Jahreswende. Es gelte noch „Zielbilder für die einzelnen Standorte zu definieren“. Zudem hat er ein Sparprogramm angestoßen, das sechs Milliarden Euro binnen zwei Jahren bringen soll.

„Jetzt sehen wir klarer“, erklärt der ZF-Chef dann mitten in den Sommerferien. Es sind keine sonnigen Aussichten: Jeder vierte der 54.000 deutschen Beschäftigten soll bis 2028 nicht mehr für ZF arbeiten. Zudem soll die Sparte Sicherheitssysteme verkauft oder an die Börse gebracht werden. Außerdem bricht Klein mit einer Tradition: Die ZF-Kernbereiche arbeiten nicht mehr nur aus eigener Kraft, sondern sollen auch mit anderen Unternehmen kooperieren. So will Klein auch einen Teil der Fertigung auslagern. Der Betriebsrat wird sich nicht nur gegen den geplanten Stellenabbau stemmen. Gremien-Chef Achim Dietrich will auch verhindern, dass neue Produkte beispielsweise in das Werk im serbischen Panchevo abwandern. Dem Chef bei ZF steht ein heißer Herbst bevor. Andreas Kempf







**Nathalie von Siemens** ist Präsidentin der Siemens-Stiftung, die der gleichnamige Konzern gegründet hat. Bei vielen anderen Stiftungen von Mittelständlern treiben Familienmitglieder der Firmengründer die kulturelle und soziale Arbeit voran.

## Die Wohltäterin

Viele Unternehmen haben eigene Stiftungen, die Bildung, Kultur und Zusammenleben fördern. Nathalie von Siemens ist eine der Prominenten dahinter.

**W**irtschaftsbosse des 19. und auch noch des mittleren 20. Jahrhunderts würden nicht verstehen, was passiert ist. Warum geht es im 21. Jahrhundert plötzlich nicht mehr nur ausschließlich darum, möglichst hohe Gewinne einzufahren? Stattdessen verlangen Kunden und Konsumenten plötzlich, dass Verantwortungen für das „große Ganze“ übernommen wird. Verschiedene Instrumente sollen den positiven oder negativen Einfluss von Firmen auf Gesellschaft, Kultur oder das Klima messen. Die ESG-Kriterien (für Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung) sind wohl die bekanntesten, doch es gibt weitere. Unter anderem SROI, Social Return on Investment oder soziale Rendite.

Das Konzept ist grundsätzlich für Stiftungen interessant, von denen es in Deutschland 25.777 gibt. Hinter vielen Firmen stehen einflussreiche Stiftungen, ohne die ein Großteil der sozialen und kulturellen Infrastruktur nicht möglich wäre. Branchenriesen wie die Bertelsmann-Stiftung, die Volkswagenstiftung oder die Robert-Bosch-Stiftung verfügen über Vermögen in Milliardenhöhe, das ihnen ermöglicht, breit gestreut Projekte aller Art zu unterstützen. Sie reichen von wissenschaftlicher Eliteforschung bis zum Rasenplatz für einen Fußballverein.

Viele dieser Stiftungen existieren bereits seit Jahrzehnten. Die Siemens-Stiftung ist da noch relativ jung. Der Konzern hat sie 2008 gegründet. An der Spitze des Stiftungsbeirats steht Nathalie von Sie-

mens, eine Nachfahrin des Firmengründers, die auch im Konzernaufsichtsrat sitzt. Die Familie ist mit etwa sechs Prozent größter Einzelaktionär. Die Stiftung hat die Philosophin von Siemens als Sprecherin des Vorstands bis 2020 sieben Jahre lang vorangetrieben. Seither sitzt sie im Stiftungsrat, zunächst als stellvertretende Präsidentin, seit Mitte 2023 als Präsidentin.

Die Stiftung hilft bei Projekten zum Lernen, besonders in naturwissenschaftlichen Fächern, stützt Sozialunternehmertum und fördert Kunst und Kultur, vor allem in Afrika, Europa und Lateinamerika. Mit einem breiten Netzwerk von Partnern werden etwa Start-ups, die Bioethanol und Herde produzieren, unterstützt, Projekte für sauberes Wasser in Kenia

vorangetrieben oder Zugang zu digitalen Lernmaterialien beschafft.

Aber auch jenseits der Giganten setzen Stiftungen bedeutende Impulse, oft getragen vom Mittelstand. Im Schnitt werden dabei Fördersummen zwischen 100.000 und mehreren Millionen Euro ausgeschüttet. Wobei ein Schwerpunkt in der Region der Stiftungen selbst liegt. Entsprechend engagieren sie sich für Umweltschutz, für regionale Infrastrukturprojekte, für die kulturelle und gesellschaftliche Vielfalt, für Demokratie, Sport oder die Stärkung des Ehrenamts.

Beispielhaft seien dafür drei Stiftungen erwähnt: Die Peter-und-Luise-Hager-Stiftung, an deren Spitze Susanne Trockle und Evi Hager stehen, fördert Deutschkurse für arabische Kleinkinder. Hinter der Stiftung steht die Hager Group, die Elektroinstallationsteile herstellt. Die Stiftung Würth der Familie des gleichnamigen Befestigungsspezialisten vergibt einen mit 25.000 Euro dotierten Preis für Europäische Literatur. Er ging dieses Jahr an den Iren Colm Tóibín.

Während diese beiden Stiftungen noch viele weitere Projekte fördern, gibt es auch Stiftungen mit einem einzigen Themenbereich. So auch die von der Medizin-Nobelpreisträgerin Christiane Nüsslein-Volhard gegründete und nach ihr benannte. Diese hat sich der Unterstützung junger Akademikerinnen verschrieben, die in den experimentellen Naturwissenschaften sowie der Medizin Karriere machen wollen, ohne deswegen ihren Kinderwunsch verschieben zu müssen. „Wir hoffen, mit unserer Stiftung dazu beizutragen, dass sich in Zu-

kunft mehr hoch qualifizierte Frauen an der Spitzenforschung in Deutschland beteiligen können“, sagte Nüsslein-Volhard.

### Wie misst man den Theaterabend in Geld?

Und wie steht es nun um die soziale Rendite bei den Aktivitäten der Stiftungen? Das ist nicht so leicht zu ermitteln. Bis heute halten Kritiker dem SROI-Konzept vor, keine Vergleichbarkeit zu ermöglichen, weil die Kriterien von Projekt zu Projekt angepasst werden und somit die erhobenen Daten nur für sich stehen. Wobei die Frage ist, ob die Projektarbeiten von Stiftungen überhaupt in einen starren Rahmen gepresst werden können. Wie soll der gesellschaftliche Einfluss korrekt dargestellt werden, wenn ein mittelständisches Unternehmen einen gelungenen Theaterabend fördert? Wie übersetzt man das jetzt angemessen in die kühle Welt von Gewinn- und Verlustrechnungen, auf die sich SROI stützt?

Der Deutsche Fußballbund versuchte sich daran und ließ errechnen, dass die soziale Rendite des Amateurfußballs bei mindestens 13,9 Milliarden Euro liegen würde. Doch wurde bei dieser Berechnung auch betont, wie schwer es ist, alle direkten und indirekten Faktoren zu berücksichtigen, um zu einem realistischen Ergebnis zu kommen. Zumal bei einem so komplexen Forschungsgegenstand wie dem Amateurfußball, dem sich zehn Millionen Menschen verbunden fühlen – vom Fußballer über die Zuschauer, den Bratwurstverkäufer, die Security bis zum

Besitzer des Sportladens vor Ort. Um nur einige zu nennen.

Es macht den Eindruck, als entschieden Stiftungen weniger nach solchem Konzept als einfach danach, ob sie ein Engagement sinnvoll finden. So verleiht die Hertie-Stiftung einen Preis für „Engagement und Selbsthilfe“ in Höhe von 25.000 Euro, der auch als Beitrag gegen Rassismus und Extremismus verstanden werden soll. Annette Schavan, ehemalige Bundesbildungsministerin und Vorstandsvorsitzende der Stiftung, erklärt zufrieden: „Unsere Anstrengungen für die Demokratie und unsere Programme zur politischen Bildung sind gefragter denn je.“

Die Carl-Zeiss-Stiftung vergibt wiederum (gemeinsam mit der Alexander-von-Humboldt-Stiftung) einen mit 100.000 Euro dotierten Förderpreis an „Forscher\*innen der Fachrichtungen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik“, um die MINT-Fächer zu stärken. Die Stiftung erhofft sich davon auch Impulse, um die Probleme einer älter werdenden Gesellschaft zu lösen. Vorsitzende Petra Olschowski betont: „Um die damit verbundenen Anforderungen zu meistern, benötigen wir neue Technologien und Ideen.“ Insgesamt setzt die Carl-Zeiss-Stiftung stark auf Effekte, wenn verschiedene Forschungsbereiche miteinander verbunden werden.

SROI scheint bei all diesen Entscheidungen kaum eine Rolle gespielt zu haben. Es wird sich zeigen, ob sich diese Kriterien noch durchsetzen. Davon unberührt bleibt, dass die Stiftungen eine herausragende Bedeutung haben und darüber jährlich Millionen Menschen erreichen. Gideon Böss

ANZEIGE



## WIR FÖRDERN TRADITION UND INNOVATION

**NEU**  
GRÜNDUNGS- UND  
WACHSTUMSKREDIT  
(GuW)

Bayerns Mittelstand ist stark in seiner Vielfalt. Als Förderbank für Bayern unterstützen wir traditionelle Betriebe genauso wie Start-ups und innovative Hightech-Unternehmen. Gerne beraten wir Sie kostenfrei, wie Sie unsere Fördermöglichkeiten optimal nutzen können. Tel. 089/21 24 - 10 00

[www.lfa.de](http://www.lfa.de)

Beratung,  
Finanzierung,  
Erfolg.





# Toperträge ohne Rücksicht auf Verluste

Michael Tojner hat Varta als Investor wieder groß gemacht. Doch die finanziellen Ziele waren zu ambitioniert. Der Österreicher ist ungewohnt zurückhaltend.

**W**enn der Batteriehersteller Varta aus Ellwangen in Baden-Württemberg in die Schlagzeilen gerät, ist Hauptaktionär Michael Tojner nicht weit. Der österreichische Milliardär hält seit 2007 die Mehrheit an dem börsennotierten Unternehmen, das einmal als verheißungsvolle Anlage galt. Die Schwaben wurden als Treiber der Elektromobilität gehandelt. In Spitzenzeiten lag der Kurs bei mehr als 160 Euro. Nachdem das Unternehmen jetzt Insolvenz angemeldet hat, ist der Wert unter zwei Euro gefallen. Bald sollen die Aktionäre nicht einmal die bekommen. Sie stehen vor dem Totalverlust.

Die Kleinaktionäre werfen Tojner vor, er habe einen großen Anteil an dem Desaster. Gänzlich weist der 58-jährige Österreicher das auch nicht von sich. Offenbar ist ihm nicht früh genug aufgefallen, dass der Vorstand sehr knapp geplant hat. Beseelt von der hohen Nachfrage des US-Konzerns Apple nach Knopfzellen für Kopfhörer, sollte Varta auf die Schnelle auch noch eine Fertigung für

E-Autos aufbauen. „Wir haben verschiedene Projekte gestartet, groß investiert, die Produktion ausgebaut“, erinnert sich Tojner im Gespräch mit der FAZ und gibt zu: „Wir haben die Latte zu hochgelegt. Im Nachhinein muss sich der Aufsichtsrat mit mir an der Spitze Fehler eingestehen. Ich hätte viel früher auf nachhaltigen Risikoanalysen bestehen müssen.“

Die treuherzigen Aussagen können die Aktionäre aber nicht besänftigen. Sie werfen Tojner vor, dass er Varta in den erfolgreichen Jahren ausgeplündert hat, um damit seine Investition zu finanzieren. Wirklich dementieren will das der Österreicher nicht. „Das Unternehmen war von 2007 bis 2017 im Besitz meiner Holding, der Montana Tech Components – und wurde aus ihr finanziert. Mit dem Börsengang haben wir einen Teil der Investitionen zurückbekommen. Dazu kommen die Dividendenausschüttungen bis zum Absturz. Das strategische Ziel war es, aus der Varta-Aktie ein Dividendenpapier zu machen. Die guten Erträge haben das auch ermöglicht.“ Eine frühere Aussage verdeutlicht seinen

Ansatz: „Ich habe von meinem Vater etwas mitbekommen, und das heißt: Man investiert nur in etwas, wo man in fünf Jahren sein Geld zurückkann.“

Tojner stammt aus bescheidenen Verhältnissen. Er wuchs als Sohn eines Installateurs im niederösterreichischen Haag auf. Nach der Matura 1984 und einer kurzen Auszeit zog er nach Wien, wo er Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaften studierte. Schon während seines Studiums bewies Tojner dabei betriebswirtschaftliches Talent. Mit 20 betrieb er Eisverkaufsstände an belebten Plätzen in Wien, die ihm binnen drei Jahren zum Schilling-Millionär machten. In seiner wirtschaftswissenschaftlichen Doktorarbeit mit dem Titel „Eine betriebswirtschaftliche und rechtliche Analyse von Venture-Capital“ beschäftigte er sich bereits mit seiner künftigen Rolle als Investor.

Mit seinem Studienfreund Manfred Bodner, mit dem er später noch den Onlinewettanbieter Bwin gründete, baute er nach dem Fall des Eisernen Vorhangs einen Versandhandel in Ungarn auf. Die beiden brachten darüber in kurzer Zeit 40.000 chinesische Mixer unter die Leute. Doch schnell war der erste ungarische Konsumhunger gestillt. Noch rechtzeitig gelang es, den einbrechenden Händler an Neckermann zu verticken.

Mit dem Geld aus dem Verkauf ist Tojner 1998 ins heutige Geschäft mit Unternehmensbeteiligungen eingestiegen. Seine Maxime ist eine jährliche Umsatzsteigerung von fünfzig Prozent und eine Rendite von dreißig Prozent. Heute zählt Tojner zu den reichsten Österreichern. Ob ihn das Abenteuer bei Varta zurückwerfen wird, bleibt abzuwarten. Der Milliardär will zusammen mit Porsche weitermachen. Die Pleite des Batterieherstellers kostete ihn zwei Milliarden Euro, behauptete er. Die will er sich – glaubt man seinem Ertragsgrundsatz – mit Gewinn zurückholen. Andreas Kempf

#PHARMATEMPO



**BPI** Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie e.V.

## ICH MACHE MICH STARK FÜR

einen attraktiven Pharmastandort in Deutschland und Europa – an dem Unternehmen innovative und bewährte Therapien in ihrer Vielfalt erforschen und produzieren können. Weil wir eine zuverlässige Versorgung auch in Zukunft sicherstellen wollen.

**DR. KAI JOACHIMSEN**

Hauptgeschäftsführer BPI e.V.



© picture alliance / Juerg Christandl / KURIER / pict / Juerg Christandl



# Erfolgreich – und verschwiegen

Colin Huang ist gerade zum reichsten Chinesen aufgestiegen. Sein Unternehmen Pinduoduo steht hinter dem Onlinehändler Temu.  
Den Tech-Milliardär kann sogar die Kommunistische Partei akzeptieren.

**A**merikas Superreiche sind selten ruhige Typen. Erst diese Woche nutzte der reichste Mann des Landes, Elon Musk, seine Plattform X, um für sich und einen anderen lauten Milliardär, Donald Trump, zu werben. Chinas Wohlhabendste sind eher wortkarg. Als Colin Huang, Gründer von Pinduoduo, einer E-Commerce-Webseite, in diesem Monat einen Mineralwasser-Tycoon verdrängte und zum reichsten Mann Chinas wurde, war seine öffentliche Reaktion typisch: völliges Schweigen. Er ist erfolgreich, während er die Parteilinie befolgt und nichts sagt.

Huang wurde 1980 geboren, als sich Chinas Wirtschaft zu öffnen begann. Seine Eltern waren Fabrikarbeiter in der östlichen Stadt Hangzhou. Er war gut in Mathe und sehr fleißig. (Später gab er zu, dass er bedauerte, in seiner Jugend nicht mehr Spaß gehabt zu haben.) Als begabter Schüler absolvierte er einen neuen Elite-Studiengang an der Zhejiang-Universität in Hangzhou und erlangte schließlich einen Informatik-Master in Wisconsin. Er erhielt eine Stelle als Softwareingenieur bei Google, damals ein kleines Start-up im Silicon Valley, und kehrte für das Unternehmen nach China zurück, wo er 2007 kündigte. Bis 2015 hatte er drei mäßig erfolgreiche Unternehmen aufgebaut und war auf der Suche nach etwas Neuem.

Chinas Tech-Szene wurde zu dieser Zeit von Giganten wie Alibaba im E-Commerce und Tencent im Gaming-Bereich dominiert. Huangs Unternehmen waren in beiden Bereichen tätig. Er sah eine Chance in der Zurückhaltung der Giganten, über ihr eigenes, klar definiertes Territorium hinauszugehen, und begann über eine spielerische E-Commerce-App nachzudenken, um mit ihnen

zu konkurrieren. Ihm war auch aufgefallen, dass seine Mutter und ihre Freundinnen die Preise von Lebensmitteln genau verfolgten und sich zusammenschlossen, um mit Rabatt einzukaufen. Pinduoduo, was so viel bedeutet wie „mehr gemeinsam einkaufen“, integrierte soziale Funktionen wie Gruppenkäufe.

## Onlinedirektverkauf für Kleinbauern

Huangs Unternehmen beherrschte schnell den Markt in Bereichen, die die E-Commerce-Giganten vernachlässigt hatten, und konzentrierte sich zunächst darauf, Kleinbauern den Direktverkauf von Produkten zu ermöglichen. Ihm ging es nicht darum, Luxus für die Reichen anzubieten. Das Ziel des Unternehmens sei nicht, „den Menschen in Shanghai das Gefühl zu geben, sie lebten wie in Paris, sondern dafür zu sorgen, dass die Menschen in Anhui Küchenpapier und frisches Obst haben.“

Von den ländlichen Gebieten aus expandierte das Unternehmen dann in die Städte. Aber die Kosten blieben im Mittelpunkt. Andere E-Commerce-Unternehmen könnten sich auf die Markenbildung oder die Expansion in alle Produktkategorien konzentrieren. Aber das sei, so Huang 2018 in einem Interview mit *Caijing*, einem Peking-Magazin, „eine Perspektive innerhalb der fünften Ringstraße (im Zentrum Pekings)“ – eine Anspielung auf den wahrgenommenen Elitismus in Chinas Hauptstadt. Das Unternehmen konzentrierte sich auf „die überwiegende Mehrheit der Chinesen“, sagte er.

Das ändert sich jetzt. Im September 2022 startete die Muttergesell-

schaft von Pinduoduo, PDD, den Onlinemarktplatz Temu in den USA, um Verkäufer in China mit inflationsmüden US-Verbrauchern zusammenzubringen. Dieser Marktplatz war sehr erfolgreich. Nach einer Umfrage von Omniscend, einem Unternehmen für E-Commerce-Marketing, kauft inzwischen ein Drittel der amerikanischen Käufer mindestens einmal im Monat auf der Webseite ein.

Mit aggressiver Werbung und dem Slogan „Shoppen wie ein Milliardär“ ist das Unternehmen bereits in über 60 Ländern vertreten. Weil sich der chinesische Verbrauchermarkt abschwächt, ist das jüngste Wachstum von Huangs Nettovermögens – das hauptsächlich auf seiner 25-Prozent-Beteiligung an PDD fußt – größtenteils auf den Erfolg von Temu im Ausland zurückzuführen.

Aber das Unternehmen steht vor Herausforderungen: Es schreibt immer noch Verluste, und viele seiner Verkäufer in China sind unzufrieden mit den in den vergangenen Monaten gestiegenen Strafen, die Temu für verspätete Lieferungen oder andere Versäumnisse erhebt, wie sie behaupten. Unterdessen verschärfen die Regulierungsbehörden auf beiden Seiten des Atlantiks die Vorschriften für Onlineplattformen.

## Zum Wohle aller Firmenanteile gespendet

Zurück in China scheint Huang erfolgreich vermieden zu haben, ins Visier der Behörden zu geraten, indem er sich zu dem gemacht hat, was die Regierung als „guten“ Milliardär ansehen würde. Er hat aus den Fehlern eines anderen in Hangzhou geborenen Milliardärs gelernt: Jack Ma, freimütiger Chef von Alibaba, der 2020 für mehrere Mo-



nate verschwand, nachdem er die Aufsichtsbehörden kritisiert hatte. Huang scheint das Engagement des Staatschefs Xi Jinpings für das Ziel des „gemeinsamen Wohlstands“ zu teilen: Er spendete einen Anteil von 2,4 Prozent an PDD für wohltätige Zwecke. Die Priorität, die er der Befreiung der Landbevölkerung aus der Armut einräumt, spiegelt die Rhetorik der Kommunistischen Partei selbst wider.

Obwohl erst in den Vierzigern, zog er sich aus der vordersten Reihe zu-

rück. Er trat als Geschäftsführer und dann als Vorstandsvorsitzender zurück, um Platz für eine „neue Generation“ zu machen. Einem Aktionärsbrief zufolge widmet er sich nun seinen persönlichen Interessen im Bereich der Lebensmittel- und Biowissenschaften und hat außerdem 100 Millionen Dollar an seine Alma Mater, der Universität Zhejiang, gespendet. Aber genau wie die Tatsache, dass er der reichste Mann der zweitgrößten Supermacht der

Welt geworden ist, sind dies Dinge, über die Huang nicht viel Aufhebens macht. Die vielleicht wichtigste Lektion, die er aus Mas Notlage gelernt hat, ist, sich zurückzuhalten. Seit 2021 hat er fast nichts mehr öffentlich gesagt.

The Economist © 2024 The Economist Newspaper Limited. Alle Rechte vorbehalten.  
Von „The Economist“, übersetzt von Redaktion Wirtschaftskurier, veröffentlicht unter Lizenz. Den Originalartikel in englischer Sprache finden Sie auf [www.economist.com](http://www.economist.com).



# Fintech-Trend BNPL neu für B2B

Vor etwa zehn Jahren war B2C-Factoring das große Thema für Fintechs. Jetzt übertragen erste Anbieter die Idee „Buy Now Pay Later“ auf die B2B-Geschäftswelt.

Die zunehmende Bedeutung von Technologien wie Software as a Service (SaaS) und APIs (Application Programming Interfaces) ermöglicht es mittelständischen Unternehmen, sich nach dem Baukastenprinzip neu zu erfinden. Ähnliche Flexibilität bietet auch der Einsatz von Buy-Now-Pay-Later-Services (BNPL). Während BNPL im B2C-Bereich durch Unternehmen wie Klarna bereits weit verbreitet ist, hält diese innovative Zahlungsoption nun auch im B2B-Bereich Einzug – ein Beispiel für einen deutschen Anbieter ist etwa Billie. B2B-BNPL-Dienste bieten flexible Zahlungsoptionen, die speziell auf die Bedürfnisse von Geschäftskunden zugeschnitten sind und so das Potenzial haben, den deutschen Mittelstand erheblich zu unterstützen. Im Rahmen von Partnerschaften ist Billie

direkt und nahtlos über Zahlungsplattformen wie Stripe für Unternehmen in Deutschland nutzbar.

## BNPL-Services als Wachstumsmotor

BNPL-Services bieten Unternehmen die Möglichkeit, ihre Liquidität zu verbessern und ihre Zahlungsströme zu optimieren. Dies ist besonders in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit von Bedeutung, in denen steigende Energiekosten, Kriege, fragile Lieferketten und globale Verunsicherung die Geschäftstätigkeit erschweren.

Durch die Nutzung von BNPL-Services können mittelständische Unternehmen ihren Kundinnen und Kunden längere Zahlungsziele ein-

räumen, ohne selbst in Vorleistung gehen zu müssen. Dies kann zu einer verbesserten Kundenzufriedenheit und stärkeren Kundenbindung führen. Zudem können Unternehmen durch den Einsatz von BNPL-Services ihren eigenen Cashflow besser steuern und finanziellen Engpässen vorbeugen. Typische Zahlungsziele liegen je nach Anbieter bei ein paar Wochen bis zu wenigen Monaten. Die Gebühren pro Kauf liegen im niedrigen einstelligen Prozentbereich.

BNPL-Services haben auch gezeigt, dass sie Unternehmen helfen können, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Unternehmen können ihre Zahlungsoptionen erweitern und dadurch neue Kunden gewinnen. Darüber hinaus wird die Abwicklung von Zahlungsvorgängen durch automatisierte Prozesse

vereinfacht, was zu einer höheren Effizienz führt.

Die Vorteile von BNPL-Services gehen jedoch über die reine Zahlungsabwicklung hinaus. Sie bieten auch die Möglichkeit, die eigenen finanziellen Ressourcen effizienter zu nutzen und in das Unternehmenswachstum zu investieren. Durch die verbesserte Liquidität können Unternehmen beispielsweise in neue Technologien investieren, ihre Produktpalette erweitern oder neue Märkte erschließen.

Die Digitalisierung und der Einsatz moderner Technologien bieten dem deutschen Mittelstand enorme Chancen. BNPL-Services sind ein weiterer Baustein in der digitalen Evolution mittelständischer Unternehmen. Sie ermöglichen nicht nur eine verbesserte Liquidität und Kundenzufriedenheit, sondern tragen auch zur Stärkung der gesamten Wirtschaft bei.

In einer Zeit, in der Anpassungsfähigkeit und Innovation entscheidend sind, können mittelständische Unternehmen damit ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und sich optimal auf



Marcos Raiser do Ó leitet die Geschäfte von Stripe in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie in der Region Zentral- und Osteuropa.

die Herausforderungen der Zukunft vorbereiten. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit und die Nutzung modernster Technologien sind dabei der Schlüssel zum Erfolg.

Der deutsche Mittelstand hat bereits bewiesen, dass er in der Lage ist, sich erfolgreich neu zu erfinden.

Mit den richtigen Tools und Partnerschaften kann er auch im digitalen Zeitalter seine Stärken ausspielen und weiterhin eine tragende Säule der deutschen Wirtschaft bleiben. BNPL-Services können dabei ein wertvoller Bestandteil dieser Erfolgsstrategie sein.

ANZEIGE

## European investors deserve better.

Von Aktien bis Bitcoin.  
In der klassischen und in der digitalen Welt.  
In ganz Europa. Voll reguliert.



Boerse Stuttgart  
Group

group.boerse-stuttgart.com

Advertorial

## Auf den Spuren von Axel Vervoordt

Hotel Bayerischer Hof präsentiert neu gestaltetes Atrium und feiert 15 Jahre Zusammenarbeit mit Axel Vervoordt.

Das Hotel Bayerischer Hof in München hat sein Atrium durch den renommierten belgischen Innenarchitekten, Kunstsammler und Antiquitätenhändler Axel Vervoordt neu gestalten lassen. Nach den Restaurants Garden und Atelier, der Cinema Lounge, der Palaishalle, dem Süd- und Nordflügel mit 28 Zimmern und der luxuriösen Penthouse Garden Suite sowie dem Restaurant Palais Keller und den Veranstaltungsräumen im historischen Palais Montgelas, ist dies bereits das achte Projekt, das Vervoordt für das Hotel realisiert hat.

Das Herzstück des Hotels wurde in nur vier Monaten renoviert und erstrahlt nun in neuem Glanz. Die imposante Glaskuppel, die den Raum in besonderes Licht taucht und ihm ein herrschaftliches Ambiente verleiht,

wurde optisch in die Kranzgesimse integriert. Die neue Farbgestaltung in lebendigem Grün, Hellblau und Gelb schafft eine harmonische Einheitlichkeit zwischen Decke und Boden.

Vervoordt beauftragte den spanisch-belgischen Künstler Angel Vergara, 16 Paneele für die Falttüren zu bemalen.



Diese Kunstwerke stellen abstrakte Wolkenhimmel dar. Sie erinnern an Künstler wie William Turner oder Claude Monet.

Das Atrium ist flexibel gestaltbar: Die Schiebetüren können geöffnet und die Möbel entfernt werden, um den Raum für verschiedene Anlässe zu nutzen. Ein großes, geschwungenes Sofa in Grün und leichte Clubsessel auf Rollen, die Vervoordt speziell für das Hotel entworfen hat, ergänzen die Einrichtung.

Die Neugestaltung des Atriums markiert das 15-jährige Jubiläum der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Vervoordt und dem Hotel. Was als Auftrag begann, entwickelte sich zu einer langjährigen Freundschaft mit Innegrit Volkhardt und einer loyalen Partnerschaft mit dem gesamten Team.



# Ist wirklich alles disruptiv?

## Manche Trends sind überschätzt, die Lernfähigkeit auch. Ein Plädoyer für nachhaltige Veränderung.

Wenn wir ehrlich sind, haben wir auf dem Höhepunkt von Covid mit einem echten Umdenken gerechnet. In der Gesellschaft, in Märkten und bei Unternehmen, im politischen Miteinander. Wir sind davon ausgegangen, dass die Erfahrung von Verletzlichkeit dazu führt, dass wir das Gegeneinander überdenken, das Prinzip von Wachstum und Effizienz zumindest ergänzen und zu einer wertvollen Beschränkung finden. Ökologie sollte von nun an immer oben auf der Agenda stehen, ebenso wie soziale Belange, gleichberechtigt neben wirtschaftlichen Zielen. Eine neue wirtschaftliche Weltordnung unter Freunden sollte entstehen, mit weniger Fokus auf Arbitrage, mehr auf Verlässlichkeit und gemeinsame Werte. Als die Zinsen stiegen, gingen wir von einer harten Ladung oder sogar Rezession in vielen Märkten aus. Die Inflation sahen wir schon dauerhaft bei vier bis fünf Prozent. Geopolitische Risiken sollten zu einem völligen Umdenken in Unternehmen führen.

Tatsächlich ist nichts davon im erwarteten Maß eingetreten. Wachstum und Ef-

fizienz halten sich als Leitmotiv. Ökologische Herausforderungen werden heiß diskutiert, ideologisiert, sind aber bisher in vielen Fällen eher Compliance-Themen als Gegenstand aktiver Gestaltung. Sie sind, ebenso wie soziale Belange, eine Funktion der unternehmerischen Möglichkeiten, mehr als ein Imperativ unternehmerischen Handelns. Wir sind dabei, die Zinsen zu verdauen, natürlich mit Verlusten und Ausfällen, Dämpfern für erfolgsverwöhnte Branchen wie die Immobilienwirtschaft oder vorübergehende Abkühlungen im heißen Deals-Markt, bis sich die Investitionsmittel unweigerlich neue Möglichkeiten suchen. Alles keine Erdrutsche. Die Inflation kommt langsam wieder in den Griff, auch wenn es negative Überraschungen gibt, wie zuletzt in Europa. Zinssenkungen sind in Umsetzung (Europa) und im Blick (USA). Wir definieren neue Länder als Freunde, um die Energieversorgung abzusichern und neue Handelsrouten aufzumachen. Sonst geht es munter weiter mit der internationalen Arbitrage. Zugegeben war es anders mit dem Krieg in der Ukraine. Da waren

Energieversorgung, Agrarhandel, Rohstofflieferungen und einzelne industrielle Versorgungsstränge plötzlich gekappt, gab es kein drum herumreden, sondern mussten schnell Alternativen her, die wir weitgehend gefunden haben. Heißt das nun, dass wir uns mehr zurücklehnen sollten, dass wir besser abwarten? Sicher nicht, aber die Auswirkung der Trends wird tendenziell kurzfristig über- und langfristig unterschätzt. Gleichzeitig wird die Entwicklung der Lernkurve zu steil erwartet. Das sollten wir zum Anlass nehmen, etwas gelassener mit dem Begriff Disruption umzugehen, aber auch als Ermahnung zur Veränderung verstehen. Auch, wenn der Trend überschätzt wird, ist die Richtung doch klar – und wer sich schneller anpasst, sichert sich Vorteile für die Zukunft. Es ist gut, Ruhe hineinzubringen, Augenmaß, Fokus, aber es darf nicht zur Ignoranz werden, sondern sollte etwas mehr Freiraum zur Umsetzung der nötigen Veränderungen bringen.



Falco Weidemeyer ist Partner und EY Global Turnaround and Restructuring Leader.



Gut Kaltenbrunn  
Käfer

## EXKLUSIVE TAGUNGEN UND FIRMEN-EVENTS BEI KÄFER GUT KALTENBRUNN AM TEGERNSEE

Erleben Sie außergewöhnliche Veranstaltungen in einer atemberaubenden Location am Tegernsee. Käfer Gut Kaltenbrunn bietet Ihnen die perfekte Kombination aus modernster Tagungstechnik und traditionellem Ambiente für unvergessliche Momente.

### PRIVATE TAGUNGEN UND SEMINARE

**HOCHMODERNE TECHNIK:** Ausgestattet mit den neuesten Tagungstechnologien.

**INDIVIDUELLE BETREUUNG:** Unser erfahrenes Team unterstützt Sie von der Planung bis zur Durchführung.

**EINZIGARTIGES AMBIENTE:** Inspirierende Räume mit Blick auf den Wallberg.

### GROßE FIRMEN-EVENTS

**KAPAZITÄT BIS ZU 2.500 PERSONEN:** Flexible Raumgestaltung für jede Art von Veranstaltung.

**PERFEKTE LAGE:** Einfach erreichbar, mit ausreichend Parkplätzen.

**NACHHALTIGKEIT:** Umweltfreundliche Konzepte für Ihre Events.

### WARUM KÄFER GUT KALTENBRUNN?

**ÜBERRASCHEND UND EMOTIONAL:** Erleben Sie Veranstaltungen, die in Erinnerung bleiben.

**HEIMATVERBUNDEN UND NACHHALTIG:** Genießen Sie regionale Kulinarik und nachhaltigen Service.

**VIELSEITIG UND EINZIGARTIG:** Von der intimen Besprechung bis zum großen Event – wir bieten für jeden Anlass den perfekten Rahmen.

Kontaktieren Sie uns noch heute und sichern Sie sich Ihren Termin

E-Mail: [events@kaefer-gut-kaltenbrunn.de](mailto:events@kaefer-gut-kaltenbrunn.de)

Telefon: 08022 1870711

Käfer Gut Kaltenbrunn – Ihr Partner für unvergessliche Events am schönsten Platz am Tegernsee.



# „Wir brauchen eine EU, die sich auf ihre wesentlichen Aufgaben konzentriert“

VBW-Hauptgeschäftsführer Bertram Brossardt über den Wert und die Chancen der Europäischen Union für Bayern und Deutschland. Und was in Brüssel jetzt angepackt werden muss.



© Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft

**Bertram Brossardt** arbeitet als Hauptgeschäftsführer der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft. Der Jurist ist auch ehrenamtlicher Richter am Bundesarbeitsgericht.

**B**ertram Brossardt, Hauptgeschäftsführer der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft, ist nach der Europawahl erleichtert über den Sieg der proeuropäischen Parteien, aber besorgt über den Zuwachs radikaler Kräfte. Er spricht über mögliche Folgen der Wahl für die bayerische Wirtschaft und die Bedeutung Europas für unseren Wohlstand.

**Wirtschaftskurier:** Herr Brossardt, wie hat sich die bayerische Wirtschaft auf die Wahl vorbereitet?

**Bertram Brossardt:** Rund drei Monate vor der Wahl fiel der Startschuss zur vbw-Kampagne „Europa wählen!“. Ziel war es, die Menschen dazu zu moti-

vieren, zur Wahl zu gehen und einer proeuropäischen Partei ihre Stimme zu geben. Im Rahmen zahlreicher Veranstaltungen wurde mit Experten und Kandidaten demokratischer Parteien für das Europaparlament über die Bedeutung der EU und die Wahlprogramme diskutiert. Wir sehen es als unsere Pflicht, radikalen Kräften entgegenzuwirken.

**Wie bewertet die bayerische Wirtschaft den Ausgang der Wahl?**

Erfreulich ist, dass die demokratischen Parteien der Mitte in Europa insgesamt, in Deutschland und Bayern, eine deutliche Mehrheit erlangt haben. Trotzdem sind die Zugewinne der radikalen, europaskeptischen Par-

teien in Gesamteuropa, aber auch in Deutschland besorgniserregend. Wir müssen hier weiter wachsam sein und das Agieren europakritischer Parteien genau beobachten.

**Inwiefern sehen Sie eine Gefahr für die Wirtschaft?**

Wenn der Kurs hin zu einer Abwendung von Europa und dem Euro oder gar hin zu Russland mit neuen Abhängigkeiten gehen sollte, wird der Kern unseres erfolgreichen Wirtschaftsmodells, auf dem unser Wohlstand beruht, infrage gestellt. Das hat dann auch negativen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen und damit auf die wirtschaftliche Entwicklung in unserem Land.

**Befürchten Sie auch negative Auswirkungen auf die Zuwanderung von Fachkräften?**

Je mehr die AfD das gesellschaftliche Klima vergiftet, umso unattraktiver wird Deutschland für Fachkräfte aus dem Ausland, die wir dringend brauchen. Denn nach unseren Berechnungen geht das Arbeitskräfteangebot in Bayern bis zum Jahr 2035 um circa 400.000 Personen zurück. Um diese Lücke zu füllen, müssen neben der intensiven Aktivierung des inländischen Potenzials auch Arbeits- und Fachkräfte aus dem Ausland angeworben werden. Wir stehen bei der Zuwanderung in hartem Wettbewerb mit anderen attraktiven Staaten und haben zum Beispiel hinsichtlich der Bürokratielasten sowieso schon einen Nachteil.

**Ist das Wahlergebnis ein Rückschlag für die bisherigen Bemühungen beim Fachkräftezugang?**

Wie gesagt: Wahlerfolge rechtsextremer Parteien sind für die Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland per se kontraproduktiv. Ich sehe unser Land bei der Fachkräftegewinnung dennoch weiter gut auf Kurs. Wir setzen darauf, dass die Zugkraft unserer Unternehmen, die Attraktivität der von ihnen angebotenen Arbeitsplätze sowie das insgesamt immer noch gute Renommee unseres Standorts weiterhin gewichtigere Argumente für Fachkräfte aus dem Ausland sein werden, zu uns zu kommen, als die Wahlerfolge extremer Parteien. Das Erstarken dieser Parteien beobachten wir im Übrigen auch in vielen anderen Staaten Europas. Insofern ist das Problem auch kein speziell deutsches.

**Befürchten Sie weitere Folgen für die Wirtschaft durch die Stimmenzuwächse radikaler Parteien?**

Klar ist: Die demokratischen Parteien haben bei der Europawahl eine klare Mehrheit erlangt. Das ist eine gute Basis, unser erfolgreiches Wirtschaftsmodell aufrechtzuerhalten und zu stärken. Hierfür muss die EU jetzt den Kurs festlegen. Sie muss die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und besonders der Industrie wieder in den Mittelpunkt stellen. Mehr Europa im Großen und weniger Europa im Kleinen muss dabei auch ein Maßstab

sein. Dann bin ich für die Zukunft optimistisch.

**Wie groß wären die Folgen eines „Dexit“, also eines Austritts Deutschlands aus der EU, wie ihn die AfD fordert?**

Bayern und Deutschland profitieren mit ihrer starken Exportorientierung von Weltoffenheit, internationaler Zusammenarbeit und globalem Handel. Ein Austritt Deutschlands aus der EU würde Studien zufolge zum Zusammenbruch der EU und zu massiven volkswirtschaftlichen Schäden führen. Für kein anderes Land wäre der Schaden so hoch wie für Deutschland. Gesamtgesellschaftlich würde ein Zusammenbruch der EU für Deutschland einen Schaden von rund 200 Milliarden Euro bedeuten. Auch für den bayerischen Außenhandel wären die Folgen immens: Rund 30 Prozent des gesamten bayerischen Industriesatzes entfallen auf den Export von Produkten in die 26 übrigen EU-Staaten. Insgesamt exportierte Bayern 2023 Waren im Wert von 125 Milliarden Euro in die EU. Damit ist die EU als Exportmarkt wichtiger als China und die USA zusammen.

**Trotz der vielen Vorteile stehen Sie der EU nicht kritiklos gegenüber.**

Nein, aber wir wollen kein anderes Europa, sondern ein besseres Europa. Wir brauchen und wir wollen keinen europäischen Superstaat, der alle Lebensbereiche kleinteilig reguliert. Wir brauchen vielmehr eine EU, die sich auf ihre wesentlichen Aufgaben konzentriert.

**Was heißt das für die Wirtschaft?**

Für die Wirtschaft heißt das: Es darf in Europa nicht um Arbeitsnachweise Brüsseler Beamter gehen, die am Ende nur die Unternehmen schikanieren. Die EU darf vielmehr nur dort tätig werden, wo sie einen echten Mehrwert für die Unternehmen schaffen kann – sei es bei der Vollendung des Binnenmarktes, beim Abschluss von Handelsverträgen oder bei der weltweiten Sicherung der Rohstoffversorgung. Wenn Europa in ökonomischen Fragen so handelt, ist es ein Gewinn für uns alle. Die EU ist nicht perfekt, sie ist es nie gewesen und sie wird es auch in dieser Legislaturperiode nicht

werden. Bei aller berechtigter Kritik dürfen wir aber nicht vergessen: Die Europäische Union ist das Beste, was unserem Kontinent in seiner von fürchterlichen Kriegen geprägten Geschichte widerfahren ist. Ihre Mitgliedsstaaten haben Gräben überwunden und ein Europa geschaffen, das uns allen nützt und unsere Freiheit schützt. Die EU schafft die Grundlage unseres Wohlstands und steht in einer Welt voller Unsicherheiten und Krisen für Stabilität.

**Wo sehen Sie in der EU den dringendsten Handlungsbedarf?**

Der Europäische Rat hat in seiner strategischen Agenda für die nächste Legislaturperiode zu Recht der Wettbewerbsfähigkeit einen hohen Stellenwert eingeräumt. Der Binnenmarkt als Fundament eines wettbewerbsfähigen Europas muss dringend vertieft werden. Wir benötigen zum Beispiel ein weiteres Zusammenwachsen von Energiemärkten und -infrastrukturen, Erleichterungen mit Blick auf die grenzüberschreitende mobile Arbeit und eine Digitalunion, damit die digitale Welt dem physischen Binnenmarkt nicht hinterherhinkt. Zudem muss der Kapitalmarkt weiterentwickelt werden, wir brauchen den digitalen Euro als Ergänzung zum Bargeld und mit Blick auf die Migration benötigen wir ein wirksames europäisches Regelsystem. Auch das Thema Sicherheit und Verteidigung muss weiter an Bedeutung gewinnen.

**Und mit Blick auf die Bürokratie?**

Es bleibt Kernaufgabe der EU, den schier undurchdringlichen europäischen Paragrafendschungel zu lichten. In vielen Fällen schießt die EU übers Ziel hinaus und verfällt in übermäßigen Regulierungseifer, vor allem beim Green Deal, bei dem von Unternehmen eine geradezu uferlose Berichterstattung im Bereich Nachhaltigkeit verlangt wird. In der nächsten Legislaturperiode muss zusätzlichen Regulierungen zwingend ein Riegel vorgeschoben werden, überflüssige und schädliche Regulierungen müssen zurückgenommen werden. „One in, one out“ ist überfällig. Denn unnötige Bürokratie schwächt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen immens.



# Kurs auf nachhaltig profitables Wachstum

Finanzielle Unabhängigkeit ist die Basis erfolgreicher Performance. Dafür sind auch in guten Zeiten unternehmerischer Weitblick und Mut nötig.



**Florian Schörghuber** ist Jahrgang 1994 und Co-CEO der Schörghuber Gruppe. Zum 1. Oktober übernimmt er als CEO den Vorstandsvorsitz von Nico Nusmeier. Schörghuber steuert auch die zentrale Beteiligungsgesellschaft der Familie, Blue Lion.

© SHKG

**A**ls familiengeführte Unternehmensgruppe ist unser Handeln langfristig ausgelegt. Wir haben nicht den kurzfristigen Erfolg oder die nächste Quartalsbilanz vor Augen, sondern die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens auch in den nächsten Generationen. Zu dieser Haltung gehört auch, dass wir in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten die Souveränität an den Tag legen, um uns auf unsere Stärken zu besinnen und Krisen zu meistern.

Möglich ist souveränes Handeln freilich nur dann, wenn ein Unternehmen über die nötigen finanziellen Reserven verfügt und auch – oder gerade – in guten, erfolgreichen Perioden bereit ist, seine Strategien und Strukturen kritisch zu hinterfragen und anzupassen. Der Wille zum Wandel, um mit zeitgemäßen Produkten und Dienstleistungen die Wünsche ihrer Kunden zu erfüllen und zu deren Lebensqualität beizutragen, zeichnet die Unternehmen der Schörghuber Gruppe seit jeher aus.

Unser Unternehmen feiert in diesem Jahr sein 70-jähriges Bestehen. In dieser langen Zeit haben wir es stets verstanden, mit unternehmerischem Mut und Weitblick zum richtigen Zeitpunkt kluge und wegweisende Entscheidungen zu treffen, die uns erfolgreich gemacht haben. Genau deshalb gibt es uns als unverändert starkes, diversifiziertes und besonders unabhängiges Familienunterneh-

men. Und genau dies setzen wir heute fort. Auch wenn wir in allen Branchen, in denen wir tätig sind, herausfordernden Marktverhältnissen gegenüberstehen, sehen wir uns auf dem richtigen Weg, die Zukunft aus einer Position der Stärke heraus weiter aktiv erfolgreich zu gestalten.

## Runderneuerte Struktur der Schörghuber Gruppe

Woher nehmen wir diesen Optimismus? Die Schörghuber Gruppe ist mit ihren Geschäftsfeldern, die in den Branchen Immobilienbestandshaltung, Immobilienentwicklung, Getränke, Hospitality und Seafood tätig sind, einerseits sehr breit aufgestellt. Andererseits haben wir im Zuge unseres Transformationsprozesses eine Neuaufstellung vorgenommen und inzwischen in allen fünf Geschäftsfeldern mit der Operationalisierung der adjustierten Strategien und Strukturen begonnen. Wir haben die Struktur des Konzerns so erneuert, dass sich die Geschäftsfelder agil und dezentral organisiert auf die sich immer schneller wandelnden Märkte und die Bedürfnisse ihrer Kundinnen und Kunden einstellen können.

Dass die durch die Transformation auf den Weg gebrachten Veränderungen greifen und wir auf dem richtigen Kurs sind, zeigt die Geschäftsentwicklung 2023. Mit

einem Plus von 9,9 Prozent auf 1,66 Milliarden Euro haben wir die Umsatzprognose getroffen und dabei unser Ebitda um 17,6 Millionen Euro auf 252,7 Millionen Euro gesteigert. Die Bilanzsumme lag mit 4,96 Milliarden Euro leicht über dem Vorjahresniveau. Lediglich beim Ebit sind wir unter den Erwartungen geblieben, Folge nicht liquiditätswirksamer Marktwertänderungen im Immobilienportfolio, unter denen die gesamte Branche 2023 zu leiden hatte. Unverändert stark bleibt unsere Eigenkapitalquote von 42,2 Prozent.

Über alle Portfoliounternehmen hinweg hat unsere Gruppe im vergangenen Jahr 314,5 Millionen Euro investiert. Investitionen sind der wesentliche Hebel für unsere Wachstumsstrategie. So haben wir beispielsweise im vergangenen Jahr mit der Brauerei in Gotha einen neuen Standort erworben, um vor allem der großen Nachfrage nach Paulaner Spezi nachzukommen. Wir haben mit dem Rosewood Munich und dem Rosewood Schloss Fuschl zwei Hotels der Ultra-Luxury-Klasse eröffnet. Wir haben die Bayerische Hausbau entflochten und mit Development und Real Estate zwei neue Gesellschaften geschaffen, die jetzt unabhängig voneinander operieren. All dies waren in schwierigen Zeiten Investitionen in künftiges Wachstum, die sich jetzt bereits auszahlen.

Im Oktober dieses Jahres nehmen wir eine Staffelstabübergabe im Vorstand der Holding vor. Ich fühle mich geehrt, das Amt des CEO von Nico Nusmeier zu übernehmen. Nach dem erfolgreichen Management anhaltender Krisen hat er die Transformation unserer Gruppe maßgeblich auf den Weg gebracht. Gemeinsam haben wir die Gruppe in all ihren herausfordernden Märkten grundlegend neu aufgestellt und mit ambitionierten Wachstumsstrategien den richtigen Kurs eingeschlagen. Ausgerichtet an unseren drei Familienwerten Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit können meine Schwestern und ich auf dem Kurs segeln, den mein Großvater, mein Vater und meine Mutter eingeschlagen haben: Ziel nachhaltig profitables, zukunftsgerichtetes Wachstum.



WALDKLINIKEN  
EISENBERG



LEVEL 5  
Komfortstation

GENESEN GENIESSEN  
5-Sterne-Komfort in Klinik und Reha



[www.waldkliniken-eisenberg.de](http://www.waldkliniken-eisenberg.de)



# Wenn der Roboter Nachtschicht hat

Ernst Steuger, Geschäftsführer der Nürnberger Wach- und Schließgesellschaft, spricht über gestiegene Straftaten sowie Digitalisierung und KI als Mittel gegen den Fachkräftemangel in der Sicherheitsbranche.



**Wirtschaftskurier:** Beim weltweiten Global Peace Index liegt Deutschland im internationalen Vergleich auf Platz 20, gilt also prinzipiell als sicheres Land. Aber: Die Zahl der politisch motivierten Straftaten ist zuletzt auf rund 60.000 Delikte im Jahr 2023 angestiegen. Sie befindet sich damit auf dem höchsten Stand seit Einführung des Meldedienstes im Jahr 2001. Wie nehmen Sie die veränderte Sicherheitslage wahr?

**Ernst Steuger:** Man merkt die Veränderungen, ja. Die politische Unzufriedenheit hat aus meiner Sicht mehrere

Gründe. Es ist nach wie vor so, dass die ganze Asylpolitik kein schlüssiges Konzept besitzt. Dadurch kommt es dann auch zu Unfrieden und diesem Rechtsruck, der sich dann wiederum – und das ist sehr bedenklich – auch gegen Politiker auf Ebenen richtet, die nicht wirklich etwas dafür können, beziehungsweise jetzt auch nicht in der Machtposition sind, es zu verändern oder es herbeigeführt zu haben. Allerdings haben wir es im Moment auch mit einem Linksextremismus seit dem Ukraine-Krieg zu tun. Somit spürt man, dass auf einer breiteren Basis ein

mögliches Kriminalitätsproblem, ein Extremismusproblem hochkochen könnte. Und nicht nur das: Wir haben einen Anstieg von Diebstahlsdelikten und einfacher Körperverletzungsdelikte. Die Hemmschwelle für Körperverletzung ist schon sehr gesunken. Es

**Ernst Steuger** ist Geschäftsführer der Nürnberger Wach- und Schließgesellschaft und Vorstandsmitglied im Bayerischen Verband für Sicherheit in der Wirtschaft.

geht schneller zur Sache als noch vor einigen Jahren.

## Wie reagieren Sie auf die veränderte Sicherheitslage?

Unser Schwerpunkt liegt auf dem Objektschutz für Industrie, Handel und öffentliche Hand. Die letzten drei Jahre stieg zudem die verbaute Technik wie Smarthome-Lösungen signifikant an. Zum einen ist es ein deutlich höheres Schutzziel, das mittlerweile angestrebt wird, weil auch hier Delikte oder Sabotage nicht außer Acht gelassen werden dürfen, zum anderen begegnet man so dem Arbeitskräftemangel.

## Der Bedarf nach Sicherheit wird zwar größer, gleichzeitig fehlt aber oft das Personal. Gemäß einer MPG-Studie von 2024 haben 82 Prozent der deutschen Unternehmen mit offenen Stellenbesetzungen zu kämpfen. Wie sehr trifft Ihr Unternehmen der Fachkräftemangel?

Wir haben derzeit circa 2400 Mitarbeiter und 80 vakante Stellen. Im Vergleich zur Gesamtmitarbeiterzahl ist dies noch nicht wahnsinnig schlimm, aber wir rechnen in den nächsten zehn Jahren mit einer deutlichen Verschlechterung. Die Arbeitsmarktsituation verschlechtert sich in den nächsten Jahren jährlich um 400.000 bis 500.000 Mitarbeiter. Wir müssen massiv durch multiple Maßnahmen gegenlenken, eine Maßnahme alleine reicht nicht aus. Eine Maßnahme wäre zum Beispiel ein massiver Steueranreiz für Rentner, die weiterarbeiten möchten. Zusätzlich müssen wir die Arbeitsprozesse digitalisieren, um auch weniger Personal bei Stellenbesetzungen durch KI-Lösungen, Technik und Robotik zu kompensieren.

## Wie setzen Sie das um?

Die ersten Gehversuche im Überwachungsbereich waren Installationen von Kameras für einen virtuellen Rundgang. Das heißt, es ist gar kein Mitarbeiter mehr anwesend, sondern es wird zu einer gewissen Uhrzeit über eine Alarmempfangsstelle, wie wir sie haben, ein Rundgang durch die Kamera gemacht. Das hat aber seine Grenzen, wie verstellte Kameras. Also brauchte man Ersatzlösungen, so kam man auf die Robotik. Mittlerweile ist es möglich, einen Mitarbeiter, der in der Nacht seine acht Stunden arbeitet

und jede Stunde oder alle zwei Stunden seinen Kontrollgang macht, durch einen Roboter abzudecken. Dieser fährt nach einem vorgegebenen Plan oder auch unregelmäßig seine Runde, kontrolliert und meldet.

## Ist das erfolgreich?

Sie treffen uns gerade in der Markteinführung an. Wir haben dreieinhalb Jahre in Forschung und Entwicklung investiert und hatten auch unsere spannenden Zeiten, wo nicht immer alles funktioniert hat. Wir haben aktuell sechs Geräte und es werden weitere Erkenntnisse folgen, die man erst im Echtbetrieb sieht. Wir sind sehr froh, dass der Roboter zu 100 Prozent seinen Dienst erfüllt. Wir planen in diesem Jahr auf 15 bis 20 Geräte aufzustocken und nächstes Jahr auf 50. Kein qualifizierter Mitarbeiter wird dafür entlassen. Wir haben uns vielmehr die Frage gestellt, wie wir weiter wachsen können, wenn es immer weniger Personal gibt und wir ein reiner Personaldienstleister sind.

## Robotik ist aber nur eine Lösung, um auf den Fachkräftemangel zu reagieren.

Wir haben parallel dazu noch einen digitalen Pförtner programmieren lassen. „Mobile only“ ist die Zielsetzung. In vielen Unternehmen gibt es eine sogenannte Fremdfirmensachbearbeitung, die nichts anderes macht als Besuchermanagement, sprich Ausweis kontrollieren und einen Besucherausweis ausstellen. Diese ganzen Arbeitsschritte können wir in Zukunft auch automatisieren und somit in größeren Industriebereichen durchaus einen bis vier Mitarbeiter – je nach Größenordnung – woanders sinnvoll einsetzen. Wenn man das hochrechnet, ist es für die Firmen günstiger und zweitens kann man das Personal dort, wo es fehlt, bereitstellen. Es wird aber auch innerhalb der Verwaltung weitergehen müssen in puncto Digitalisierung und Automatisierung.

## Heißt konkret?

Größere Firmen arbeiten mit dem EAP-System (Anmerkung der Redaktion: Employee Assistance Program). Das heißt, alles, was mehr an Personal im Backoffice benötigt wird und würde, löst man mit Digitalisierung. Es gibt in-

zwischen Systeme, mit denen die Dokumente eingescannt und verschlagwortet sowie dem System in einem Modus automatisiert zugeführt werden. Das sind viele Arbeitsschritte, die hier abgenommen werden, was Kollegen mit hoher Arbeitsbelastung hilft.

## Die digitalen Lösungen stützen sich zunehmend auf das Thema KI. Chance oder Gefahr?

Ich sehe mehr Chance als Gefahr. Die große Chance ist die Entlastung für die Mitarbeiter durch die Übernahme von gewissen Automatisierungen. Die Gefahr in der KI besteht aus meiner Sicht nur darin, dass sie uns irgendwann bezüglich der Beherrschbarkeit entgleiten könnte. Die Frage lautet eigentlich: Ist die KI nicht ohnehin schon viel zu verbreitet und die Entscheidung dafür bereits gefallen? Wir sind in den Prozessen mittlerweile so weit, dass man nur versuchen kann, die KI als positive Hilfestellung für mögliche Weiterentwicklungen zu sehen.

## Wie viel Prozent Ihrer Leistungen werden bereits durch KI unterstützt?

Wenn man es rein auf die Arbeitsprozesse herunterbricht, sind wir im Bereich von insgesamt 20 Prozent. Der Anteil der KI wird künftig verstärkt werden.

## Was sind neben KI weitere Herausforderungen der nahen Zukunft?

Herausforderungen werden auch immer politische Entscheidungen sein. Beispielsweise stehen wir kurz vor der Einführung eines Sicherheitsgewerbegesetzes. Hinzu kommt das Thema Mindestlohn. Natürlich freut mich die bessere Bezahlung für die Mitarbeiter. Wenn aber die Kundenseite nicht bereit ist, mehr zu bezahlen, ist es kritisch. Hier herrscht oft eine Doppelmoral vor – ganz speziell bei der öffentlichen Hand. Beispielsweise sind 2023 in der untersten Lohngruppe die Löhne um 25 Prozent gestiegen und der überwiegende Teil – besonders die öffentliche Hand – hat in den Ausschreibungen formuliert, dass man doch bitte einen Festpreis für die nächsten drei Jahre angeben möge. Das passt nicht zusammen und ist unseriös. Hier muss man sicherlich noch einmal hart in die Gespräche gehen.

Das Gespräch führte Vera König.



# Treibstoff für technologischen Fortschritt

Förderprogramme bringen die Wirtschaft voran. Sie sind viel besser als ihr Ruf.  
Der Aufwand ist überschaubar, der Ertrag dafür recht groß.

**K**ennen Sie das Dilemma? Sie haben eine bahnbrechende Idee, aber das nötige Kapital fehlt, Banken reagieren verhalten und Investoren sind keine in Sicht. Vor dieser frustrierenden Herausforderung stehen besonders häufig kleine und mittlere Unternehmen sowie Start-ups. Helfen kann die Beantragung von Förderprogrammen. Doch denen wird nachgesagt, sie seien zu bürokratisch, langwierig und komplex. Stimmt das?

Eines vorweg: Dieser Mythos mag im Einzelfall zutreffen. Aber in der Praxis ist der Aufwand nur halb so wild und Anträge relativ schnell und unkompliziert ausgefüllt. Ich bin der festen Überzeugung, dass es sich lohnt, dafür Zeit zu investieren. Schließlich steht dem ein nicht unerheblicher Zuschuss von bis zu fünfzig Prozent Ihrer Projektkosten gegenüber. Übrigens ein Zuschuss, den Sie nicht zurückzah-

len müssen. Ganz im Gegensatz zum Bankkredit. Auch müssen Sie keine Unternehmensanteile an Investoren abgeben.

Ein erfolgreicher Förderantrag braucht eine professionelle Projektplanung. Zuerst gilt es, das richtige Förderprogramm für Ihre Idee, Ihr Unternehmen und Ihr Geschäftsmodell zu finden. Davon gibt es im Freistaat Bayern reichlich Auswahl. Sie reicht vom Innovationsgutschein über Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen bis hin zu Förderung von Verbundforschung und vielem mehr. Hinzu kommen Programme des Bundes und der EU. Das kann Interessenten schon einmal überfordern. Hier kommen Institutionen wie wir ins Spiel. Als Projektträger Bayern – ein Bereich der Bayern Innovativ – betreuen wir nicht nur mehrere Technologieförderprogramme des Freistaats,

sondern sind als Förder- und Gründerlotse auch beratend tätig.

Idealerweise führen wir zuerst ein unverbindliches Gespräch, in dem Sie ihr nächstes Projekt vorstellen und möglichen Förderungen zuordnen. Dabei ergeben sich oft Möglichkeiten, an die man selbst nicht gedacht hat. Dieser Service ist kostenlos und bewahrt vor falschen Entscheidungen. Selbstverständlich müssen wir zuvor einiges abklopfen. Es geht schließlich um öffentliches Geld, weshalb Unternehmen gewisse Kriterien erfüllen müssen. Diese sind je nach Programm unterschiedlich.

Dass eine Firma beispielsweise nicht insolvenzgefährdet sein darf, ist naheliegend und nur eine der Kriterien. Auch beim Ausfüllen des Antrags unterstützen wir. Wichtig für ein gutes und schnelles Gelingen ist, dass Unternehmen Verantwortliche definieren, die den Hut aufhaben, das Projekt gut erläutern können und für Rückfragen erreichbar sind. Aber denken Sie immer daran, sich früh zu kümmern, denn Fördermittel decken meist nur Kosten ab, die nach der Antragsgenehmigung entstehen.

Mein Rat an alle Unternehmen – egal, ob groß, klein oder Start-up: Zögern Sie nicht, sich mit technologischen Förderprogrammen auseinanderzusetzen und sich beim Förder- und Gründerlotsen Bayern zu melden. Oder hören Sie in unsere Podcast-Reihe „Fördermittel einfach erklärt“ rein. Es lohnt sich, denn damit können Sie die Zukunft Ihres Unternehmens verändern.

**Gunnar Hagemann**  
leitet Förder- und Gründerlotsen bei Bayern Innovativ.  
[www.foerderlotse-bayern.de](http://www.foerderlotse-bayern.de)  
[www.gruenderlotse-bayern.de](http://www.gruenderlotse-bayern.de)



Warum erfordern ungewisse Zeiten Gewissheit bei den Entscheidungen?



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



# Daten revolutionieren den Versicherungsmarkt

Markus Juppe, Katharina Jessel und Christian Krams, Vorstandsteam der BavariaDirekt, geben einen Einblick in die erfolgreiche Werkstatt des Unternehmens.

Das Vorstandsteam der BavariaDirekt Versicherung: Dr. Markus Juppe, Katharina Jessel und Dr. Christian Krams (v. l.).



Die Deregulierung des deutschen Versicherungsmarktes ist erst 30 Jahre her. Als Versicherungskunde ging man zum Berater des Vertrauens und heftete hinterher Policen im Versicherungsordner ab. Keine 15 Jahre später fluten die ersten Smartphones den Markt und läuten damit die Digitalisierung ein und die BavariaDirekt geht als Testlabor des Konzerns Versicherungskammer an den Start.

Heute ist die „Kundenrevolution“ radikal fortgeschritten: schneller, digitaler und transparenter. Auch unsere Daten zeigen, die Kunden wickeln ihre Versicherungsgeschäfte zunehmend über vernetzte und mit KI unterstützte Smartphones ab: 70 Prozent unserer Kunden informieren sich mobil.

Der Anteil an Versicherungsabschlüssen über mobile Endgeräte liegt etwa bei 40 Prozent.

## Konsequent datengetrieben und maximal automatisiert

Nahezu für jedes Kundenbedürfnis und jede Situation gibt es online und in Echtzeit das passende Produkt. Dabei wächst die Transparenz in beide Richtungen. Seit der Privatisierung des Strom- und Gasmarkts haben sich Vergleichsportale als neue Geschäftsmodelle endgültig etabliert – auch in der Versicherungswirtschaft. Sie versprechen einfache und informierte Kaufentscheidungen. Gleichzeitig erzeugen die Kunden immer größer werdende Da-

tenmengen im Netz. „Big Data“ hat eine rasant wachsende Vielfalt an digitalen Business-Modellen hervorgebracht, auch in der Versicherungsbranche.

Für die mittlerweile mehr als 15 Jahre junge BavariaDirekt steht der sich immer schneller verändernde Kundenbedarf im Fokus. Konsequent datengetrieben und an der Kundenreise ausgerichtet, nutzen wir hierzu vorhandene Daten aus internen und externen Quellen. Die maximale Automatisierung und Standardisierung von Prozessen und der Einsatz von (generativer) KI nimmt den Kundenbedarf in den Fokus.

Der schnelle Kunde im Jahr 2024 erwartet, dass der Abschluss einer Versicherung genauso einfach und schnell ist wie ein Onlinekauf bei Amazon.

Verständlichkeit und Leistungsfähigkeit von Versicherungsprodukten sind bei der BavariaDirekt zentraler Bestandteil der Produktentwicklung. Hier, vor der Produktsuche, dem Onlineabschluss oder der Schadenbearbeitung, beginnt die Kundenreise.

Im Rahmen der Produktkalkulation setzen wir auf das Tool Earnix. Eine Pricing Governance regelt das Zusammenspiel von Aktuariat, Produktmanagement und Vertrieb und entspricht den Anforderungen an modernstes datengetriebenes Pricing (Market Based/Cost Based/Claims Based Pricing). Behavior-Based-Aspekte des Pricings werden im Sinne der EIOPA-Vorgaben berücksichtigt. Der Bedarf der Kunden und der Vertriebspartner wird regelmäßig erhoben.

Standardisierte Prozesse und moderne IT-Schnittstellen im Frontend und im Kundenportal optimieren die Customer-Experience. Sie ermöglichen fallabschließende End-to-End-Verarbeitungen für den Kunden und die Durchführung von Self-Services in Echtzeit – von der Änderung der persönlichen Daten oder Verträge bis hin zur Eingabe von Schadenlagen.

## KI hilft Fachkräftemangel und Komplexität abzufedern

„Versicherungen einfach machen“ lautet also das Credo. Bis jetzt haben wir mehr als 70 Prozent der Kundenservices vollautomatisiert.

Am transparenten Vergleichsmarkt ist aufgrund der extremen Veränderungsgeschwindigkeit ein hoher Grad an Agilität in der Technik erforderlich. Die drei Kundengruppen (B2B, B2C, B2B2C) werden über standardisierte und modulare IT- und Daten-Infrastruktur nach dem Best-Of-Breed-Ansatz bedient. Im Backend und der Schadenbearbeitung setzt die BavariaDirekt ebenfalls auf performante und moderne Module wie Faktor 10/IPM in der Bestandsführung.

Die technische Anbindung von Vertriebspartnern erfolgt über moderne IT-Schnittstellen und automatisierte Datenlieferung nach BiPro-Normen und entspricht höchsten Sicherheitsstandards.

Der Einsatz (generativer) KI trägt auch dazu bei, den absehbaren Fach-

kräftemangel bei gleichzeitig steigender Komplexität abzufedern. Nach wie vor herrscht große Euphorie im Hinblick auf künstliche Intelligenz im Allgemeinen und generative künstliche Intelligenz im Besonderen. Ein echter Wettbewerbsvorteil ergibt sich aber erst durch den konsequenten Aufbau organisatorischer und technologischer Fähigkeiten, um skalierbare Lösungen bereitzustellen und im produktiven Betrieb laufend zu verbessern. Neben einem funktionierenden KI-Modell sind in der Regel zahlreiche Änderungen an Prozessen und am Zusammenwirken von Mensch und Maschine notwendig.

Als BavariaDirekt-Vorstand befähigen wir kontinuierlich unsere Teams im Umgang mit Daten und Technologien. Wir unterstützen sie durch Wissenstransfer und den gezielten Einsatz von Werkzeugen. Die niederschwellige Verfügbarkeit von Daten und Informationen im Rahmen der regulatorischen Möglichkeiten hilft den Teams dabei, neue Ideen zu entwickeln. Dabei soll klar werden, Daten helfen uns entlang der gesamten Wertschöpfungskette bei der Kundenorientierung, Automatisierung, beim Wachstum, bei der Risikominimierung und der Betrugs-erkennung.

Unser Leistungsversprechen wird unter anderem im Schadenmanagement eingelöst und das übt einen maßgeblichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit aus.

Die digitale Schadensteuerung arbeitet bereits seit einigen Jahren mit KI-Modellen. Anfänglich nur als datengestütztes Entscheidungsmodell gedacht, ist sie heute weit mehr als eine Routingmaschine. Sie gibt Hinweise und Empfehlungen an den Schadenmanager zur optimalen Bearbeitung des Schadensfalls und hat erste vollautomatisierte Prozesse, die zum Beispiel, während der Sturm- und Hagelschäden im Juli 2023 und seit Anfang 2024 bei der Bearbeitung von Wildunfällen die Schadenmanager entlasten.

Hier besteht nicht nur die Chance auf eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit, sondern auch des Selbstbewusstseins und der Zufriedenheit der Mitarbeiter in diesen Funktionen.

Möglich ist das nur durch ein Zusammenspiel aus Mensch und Maschine. Dabei darf nicht vergessen werden, dass generative KI-Lösun-

gen immer noch erklärungsbedürftig sind. Sie lösen nach wie vor Bedenken bei vielen Menschen aus. Die Grenzen der entwickelten KI-Modelle müssen bekannt sein. Mitarbeitende, die KI-Modell einsetzen, brauchen Strategien, wie sie unter Berücksichtigung ihrer Grenzen schnell gute Ergebnisse erzielen können. Ob in einem mittelständischen Betrieb, in einem Großkonzern oder im neu gegründeten Start-up: Das Zielbild muss allen klar sein und von allen Mitarbeitenden und Hierarchieebenen gelebt werden.

## Der Kundenwunsch treibt alles an

Der Teamgedanke und die Mission einer datengetriebenen Organisation werden dabei neu definiert. Das ist nur möglich, wenn alle im Unternehmen ihr Handeln nach den Maximen „Kundenreise“ und „Kundendaten“ ausrichten. Das Verständnis und die Kultur, den Wert von Daten und Informationen im jeweiligen Tätigkeitsfeld zu erkennen und sie bewusst einzusetzen, sind ein fester Bestandteil der Unternehmenswerte.

Längst ist klar: Die digitale Transformation prägt die gesamte Versicherungsbranche nachhaltig. Die Bedeutung des Wissensaufbaus im Unternehmen und der digitalen Kanäle steigt weiterhin. Sie sind nicht nur für die Erweiterung automatisierter Produktpaletten wichtig, sondern auch für die kontinuierliche Entwicklung bestehender Anwendungen wie Chatbots und KI. Unser Ziel und unsere Aufgabe ist es, das Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine im Interesse unserer Kunden, Vertriebspartner und Mitarbeiter aktiv zu fördern.

### Über BavariaDirekt

Als Direktversicherer der Sparkassen Finanzgruppe bietet die BavariaDirekt bereits seit 15 Jahren faire, günstige und unkomplizierte Versicherungen in den Bereichen Kfz, Haftpflicht, Haus und Eigentum, Rechtsschutz, Cyber, Gesundheit, Reise und Tier. Fairness, Unkompliziertheit und Verständlichkeit sind die wichtigsten Werte der BavariaDirekt – zufriedene Kunden, hohe Weiterempfehlungsraten und zahlreiche Auszeichnungen wie „Fairer Versicherer“ (Focus Money) oder das Siegel der Stiftung Warentest zeigen, dass wir damit erfolgreich sind.



# Künstliche Intelligenz humanisieren

Innovationen in der KI sollten gezielt gefördert werden. Nötig ist ein Ethik-Kodex für Forscher, Unternehmen und Regierungen.



Prinzipien. Dieser Ansatz erfordert keine Bremse, sondern einen ethischen Rahmen, der hilft, verantwortungsvoll Entscheidungen zu treffen. Wir brauchen Leitlinien, die in Graubereichen Orientierung bieten, und verbindliche Regeln, die in jeder Instanz einer Forschungseinheit, eines Unternehmens oder einer Regierung, die mit KI arbeitet, gleichermaßen gelten.

Als Wissenschafts- und Technologieunternehmen mit einem breiten Forschungsspektrum ist die Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen ein wesentlicher Bestandteil unserer Arbeit. Diese Verantwortung durchdringt alle drei Geschäftsbereiche – Healthcare, Life Science und Electronics. Bei der Definition, wie wir mit Daten und KI arbeiten wollen, können wir von unserer langjährigen Erfahrung in der Bioethik profitieren. Neben einem externen Beratungsgremium haben wir einen Kodex für den verantwortungsvollen Umgang mit Daten und KI geschaffen. Unser „Code of Digital Ethics“ basiert auf fünf Leitprinzipien:

- 1. Gerechtigkeit:** Wir setzen uns mit all unseren digitalen Produkten für Gerechtigkeit ein.
- 2. Autonomie:** Wir respektieren mit unseren digitalen Angeboten die Autonomie jedes einzelnen Menschen.
- 3. Wohltätigkeit:** Wir bedienen die Bedürfnisse und fördern das Wohlbefinden des Individuums und der Gesellschaft durch unsere digitalen Angebote.
- 4. Schadensvermeidung:** Wir vermeiden es, durch unsere digitalen Angebote anderen Schaden zuzufügen.
- 5. Transparenz:** Wir streben nach der größtmöglichen Transparenz für unsere digitalen Angebote.

Diese Prinzipien helfen uns, konkrete Leitlinien für bestimmte Anwen-

dungen festzulegen und Produkte verantwortungsvoll zu entwickeln. Der Wert „Autonomie“ beispielsweise bedeutet, dass wir unsere algorithmischen Systeme erklären. Damit wissen alle, die unsere digitalen Dienste nutzen, ob sie direkt oder indirekt von einer automatisierten Entscheidung betroffen sind.

## Moralische Fragen bleiben schwierig

Als noch junges Feld lässt digitale Ethik viele Fragen offen. Die aktuelle Debatte um KI und Ethik erweckt den Eindruck, dass KI idealerweise noch höhere moralische Ansprüche haben soll als wir Menschen. Dieser Anspruch ist unrealistisch, unter anderem, weil es nicht die „eine“ Moral gibt. Zwar liefern heutige Large-Language-Modelle Antworten auf moralische Fragen, die menschliche Testpersonen als moralisch richtig einstufen würden. Forschern zufolge ist dabei allerdings häufig unbewusste Voreingenommenheit im Spiel.

Selbst wenn es die „eine“ Moral gäbe – wer möchte schon eine KI nutzen, die moralischer ist als man selbst? Wer kauft ein selbstfahrendes Auto, das sich weigert zu fahren, weil das Fahrrad umweltfreundlicher ist? Bei Merck haben wir festgestellt: Wir können nicht alle Fragen lösen, schon gar nicht allein. Doch es gibt moralische Mindeststandards, auf die wir uns einigen können und die helfen, Entscheidungen zu treffen und in die KI zu investieren, die uns Menschen hilft.

**Dr. Kai Beckmann** ist Mitglied der Geschäftsleitung von Merck in Darmstadt. Der Informatiker und promovierte Ökonom leitet die Sparte Electronics.

# Noch mehr Unterstützung für Start-ups

Auch das Förderangebot für den Mittelstand wird ausgebaut.

Die bayerische Wirtschaft ist leistungsstark und innovationskräftig. Die Unternehmen stehen aber vor vielfältigen Herausforderungen. Besonders die Transformation hin zu Digitalisierung und klimaneutralem Wirtschaften fordert enorme Investitionsbedarfe. Damit Bayern auch in Zukunft führend bleibt, soll das LfA-Förderangebot insbesondere mit mehr Wagniskapital für innovative Start-ups ausgeweitet werden.

Schon heute ermöglichen wir mit unseren Förderkrediten sowohl die Finanzierung von Gründungen und Unternehmensnachfolgen als auch Investitionen etablierter Mittelständler etwa für Innovation und Digitalisierung, erneuerbare Energien sowie Energieeinsparung und -effizienz. Die vorteilhaften Förderkonditionen können sich die Betriebe dabei auch zu langen Laufzeiten sichern. Beantragt und ausgezahlt werden unsere Förderkredite über die Hausbanken, denen wir bei Bedarf mit Haftungsfrei-

stellungen oder Bürgschaften einen Teil des Kreditrisikos abnehmen können. So können sie Kredite auch an Unternehmen ausreichen, die keine ausreichenden Sicherheiten, wohl aber ein tragfähiges Geschäftsmodell haben. Wir werden die Finanzierungsvolumina im Bereich zinsverbilligter Förderkredite auf bis zu 20 Millionen Euro im Einzelfall erhöhen und die Risikoentlastungen aufstocken.

Auch bei der Finanzierung von Start-ups will der Freistaat sein Engagement ausbauen. Bereits jetzt bietet die LfA im Verbund mit unserer Venture-Capital-Tochter Bayern Kapital sowie der BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft Eigenkapitalfinanzierungen für alle Entwicklungsphasen an. Im Rahmen der VC4Start-ups Initiative Bayern plant das Wirtschaftsministerium, zusammen mit der LfA und Bayern Kapital ab 2025 neue Fonds mit rund einer Milliarde Euro für das bayerische Start-up-Ökosystem aufzulegen und den maximalen staatlichen



Dr. Bernhard Schwab, Vorstandsvorsitzender der LfA Förderbank Bayern

Finanzierungsanteil auf bis zu 50 Millionen Euro pro Unternehmen anzuheben. Ziel ist, mit öffentlichem Beteiligungskapital zusätzliche privatwirtschaftliche Mittel zu mobilisieren. Gerade Hightech-Start-ups brauchen in späteren Finanzierungsrunden deutlich größere Beteiligungsvolumina. Private Investoren legen oft Wert auf den Verbund mit staatlichen Beteiligungsgebern, damit Risiken auf mehrere und tragfähige Schultern verteilt sind.

ANZEIGE

## Expertise Umsetzungsstärke Verantwortung

**WHEN IT REALLY MATTERS.**

### ÜBER ALIXPARTNERS

Wir sind ein globales Beratungsunternehmen, das darauf spezialisiert ist, Unternehmen dabei zu helfen, schnell und entschlossen auf ihre wichtigsten Herausforderungen zu reagieren.

Unternehmenswerte schaffen, schützen und wiederherstellen – wir stehen für messbare Ergebnisse.



# AlixPartners



# Diese Pflicht passt nicht in unser Rechtssystem

In Deutschland wird über eine Zwangsversicherung gegen Elementarschäden diskutiert. Der Vorschlag entmündigt die Bürger und verzerrt die Marktwirtschaft.

**D**as vielleicht deutsche aller deutschen Wörter ist das Wort „Pflicht“. Wir gelten in der Welt als ein Volk, das seine Vorschriften wichtiger nimmt als seine Freiheiten. Und wie das so ist mit Klischees: Oft ist etwas dran. Die Marktwirtschaft zum Beispiel, die uns Deutschen Annehmlichkeiten wie Wahlfreiheit und Entscheidungsspielräume bietet, wird hierzulande durch die Politik mit immer neuen Pflichten eingeschränkt. Ob das nun gesetzliche Verpflichtungen für Verbraucher oder für Unternehmer sind: Stets limitieren sie Eigenverantwortung, Auswahl und Selbstbestimmung, meist sorgen sie für noch mehr Bürokratie, unsachgemäß hohe Kosten, verstärkte Kontrolle und Zwang.

Nun wird die Einführung einer weiteren Pflicht diskutiert: die „Elementarschaden-Pflichtversicherung“. Hintergrund: Die Flutkatastrophe im Ahrtal 2021 sowie die Überflutungen in Bayern und Baden-Württemberg in diesem Frühjahr haben Milliardenschäden angerichtet. Jeder Gebäude-Eigentümer in Deutschland, so die Idee, sollte zwangsweise in die Elementarschadenversicherung einzahlen, damit die steigenden Schadenskosten durch klimawandelbedingte Unwetterschäden zukünftig noch abgedeckt werden können. Gerade die Ministerpräsidenten der durch „Jahrhundertfluten“ stark betroffenen Länder, wie der Bayer Markus Söder (CSU) oder die aus dem Amt scheidende Malu Dreyer (SPD) in Rheinland-Pfalz, haben die neue Pflicht vehement gefordert. Bundesjustizminister Marco Buschmann (FDP) erteilte ihnen allerdings kürzlich erneut eine Absage – vorerst.

Natürlich gibt es Pflichten, die zum Wohl der Allgemeinheit unerlässlich sind. Darum wurde die auf Angebot und Nachfrage aufbauende Wirtschaftsord-

nung in Deutschland als soziale Marktwirtschaft ausgestaltet: Gesetzlich eingezogene Schranken sorgen dafür, dass Härten gegenüber schwächeren Marktteilnehmern möglichst minimiert werden. Auch legt unser System Risiken, die im Ernstfall das Leistungsvermögen des Einzelnen schnell übersteigen, auf die Solidargemeinschaft um – etwa in der gesetzlichen Krankenversicherung oder bei der Kfz-Haftpflicht. Damit sind wir immer gut gefahren.

## Ungerechte soziale Last für viele Versicherte

Doch bei den Elementarschäden liegen die Dinge anders. Zunächst passt in diesem Fall eine Versicherungspflicht nicht in unsere Zivilrechts-Systematik, weshalb sie wohl auch vor Gericht scheitern würde. Der Unterschied etwa zur erwähnten Kfz-Haftpflicht ist nämlich: Jene deckt hohe materielle Schäden ab, die der zwangsversicherte Kraftfahrer bei einem Unfall anderen Menschen zufügt. Die Schäden am eigenen Fahrzeug muss er selbst tragen – oder sich dagegen versichern. So hat sich die Verteilung der Lasten im deutschen Zivil- und Versicherungsrecht mit nachvollziehbarer Logik eingespielt.

Eine Pflicht zur Elementarschadenversicherung wäre hingegen eine Zwangsversicherung ausschließlich in eigener Sache. Und damit würde vielen Bürgerinnen und Bürgern nicht nur ein weiteres Stück privater Handlungsspielraum genommen. Vielen würde auch eine ungerechte soziale Last auferlegt. Denn warum sollte jemand, der sein Haus nicht in einem hochwassergefährdeten Gebiet gebaut hat, für diejenigen mitbezahlen, die das Risiko – vielleicht sogar wissentlich – eingegangen sind? Außerdem leuchtet ein, was neulich ein

Leserbriefschreiber in der „Neuen Westfälischen“ zu bedenken gab: „Hochwasserschutz ist Staatspflicht, die bereits mit Steuergeld abgegolten wurde.“ Eine Zwangsversicherung kann da ohne Weiteres als Doppelbesteuerung wahrgenommen werden.

Kritiker haben dazu angemerkt, dass Staat, Länder und Gemeinden diese Pflicht des Hochwasserschutzes häufig genug vernachlässigen würden. Begründete und vertiefte Flussbetten ohne ausreichende Überflutungszonen sprechen ebenso dafür wie das leichtfertige Ausweisen von Wohngebieten in Gewässernähe, das die massiven Zerstörungen im Ahrtal erst möglich machte. Da sähe es manche Gebietskörperschaft nur allzu gerne, durch den Versicherungszwang von der Übernahme der katastrophalen finanziellen Folgen im Fall von Unwettern entlastet zu werden.

## Opt-out-Klausel als gute Lösung

Doch selbstverständlich muss das gravierende Problem mangelnden Versicherungsschutzes gegen Elementarschäden – nur 50 Prozent der deutschen Gebäude sind abgedeckt – nachhaltig gelöst werden. Der Antrag der CDU/CSU-Fraktion im Bundestag, die Elementarschadenversicherung „fit für die Zukunft“ zu machen, war ein konstruktiver Schritt in diese Richtung. Er sah vor, dass im Neugeschäft die Wohngebäudeversicherung nur noch mit einer Elementarschadenabsicherung angeboten wird – die Kundinnen und Kunden sie aber mit einer sogenannten Opt-out-Klausel abwählen können. Im Juni überstimmte die Ampel den Plan. Vom Tisch ist das Thema damit wohl nur vorübergehend – bis zur nächsten Flutkatastrophe.

**Ulrich Leitermann**  
ist Vorsitzender der Vorstände  
der SIGNAL IDUNA Gruppe.





# „Draußen in der Natur zu sein, ist das Schönste an diesem Job“

Marcel Hein arbeitet als selbstständiger Gartenbauer. Er hat es so weit geschafft, weil SOS Kinderdorf ihn unterstützt hat

Den Inhaber des Gartenbauunternehmens „Hein Garten- und Landschaftsbau“ Marcel Hein erreicht man, wie seit Covid üblich, zum Gespräch per Teams am Arbeitsplatz. Nur ist der kein Büro, sondern eine frisch gemähte Wiese im Berliner Norden. Hier begrüßt er gemeinsam mit seinem Kollegen Thomas Ahrens nach getaner Arbeit seine Gesprächspartner am Smartphone. Hein und Ahrens sind bestens gelaunt, schließlich liegt ein erfolgreicher Arbeitstag bei strahlendem Sonnenschein hinter ihnen. „Draußen in der Natur zu sein, ist das Schönste an diesem Job“, sind sich beide einig. Über einen Mangel an Aufträgen kann Jungunternehmer Hein nicht klagen. „Das kommt alles über Mund-zu-Mund-Propaganda. Oder wir werden bei der Arbeit vom Nachbarn angesprochen, der neidisch auf das von uns gepflegte Grundstück guckt. Und wenn man einmal für eine Hausverwaltung saubere Arbeit geleistet hat, sind die Folgeaufträge sowieso sicher.“

Er hat nicht mal eine Webseite für sein Unternehmen, und auch die Dienstfahrzeuge tragen keine Werbung. „Im Zweifel führt das nur dazu, dass jemand das Auto aufbricht, um unser teures Werkzeug zu stehlen.“ Diese Nonchalance kann er sich erlauben, weil sein

Handwerk goldenen Boden hat. Es gibt schlicht zu wenige junge Menschen, die für anstrengende Arbeit unter freiem Himmel bei jeder Witterung zu begeistern – oder auch nur geeignet – sind. Eine Erfahrung, die Hein selbst machen musste. „Da gab es schon einige, die bei mir angefangen haben und ganz schnell wieder weg waren. Im Gartenbau gibt es nun mal keine Vier-Tage-Woche im Büro mit Kickertisch. Und Pünktlichkeit ist absolut unabdingbar.“ Für größere Aufträge oder wenn Personalnot herrscht, greift er auf sein Netzwerk selbstständiger Landschaftsgärtner zurück.

## In der Jugend auf Abwege geraten

Auch wegen seiner Erfahrungen mit Berufsanfängern stellt er das Thema Ausbildung zunächst zurück, wenn gleich er auf halbem Weg zum Ausbilder-schein ist. Aktuell sei das Zukunftsmusik, aber grundsätzlich will auch er jungen Menschen eines Tages den Weg in den Beruf ermöglichen. Sein eigener Weg in die Selbstständigkeit war ungewöhnlich. In jungen Jahren ist er „auf einige Abwege“ geraten, wie Hein sagt, erhielt aber dennoch die Chance, eine Ausbildung im SOS-Kinderdorf Berlin zu machen.

Anschließend wollte Hein zunächst die Welt sehen und ging für ein paar Jahre in die Niederlande, wo er im Baugewerbe arbeitete. Als es ihn zurück nach Deutschland zog, versuchte er sich erstmalig nach erfolgreich absolvierten Praktika und einer Ausbildung als Unternehmer – und scheiterte zunächst wie so viele Erstgründer. „Ich habe nicht nur hart gearbeitet und gut verdient, sondern auch gut gelebt. Das Finanzamt hatte ich dabei nicht wirklich im Hinterkopf.“ Heute kann er darüber lachen – sein erster Arbeitgeber hatte ihn anschließend unter seine Fittiche genommen und ihm die eher drögen, aber nötigen bürokratischen Teile der Selbstständigkeit nahegebracht. Spaß hat er im Büro auch heute nicht, aber Hein nimmt die Notwendigkeit hin. Die Zeit an der frischen Luft in der Natur mit den Pflanzen und seinem Kollegen Ahrens entschädigt ihn dafür. Ihn kennt Hein ebenfalls aus dem SOS-Kinderdorf. Formell ist er sein Angestellter, aber beide arbeiten sehr offensichtlich symbiotisch auf Augenhöhe miteinander. Das SOS-Kinderdorf hat hier die Grundlage gelegt für eine höchst produktive Freundschaft.

Die beiden sind dabei keine Ausnahme: In 14 SOS-Kinderdörfern wird beruflich beraten, qualifiziert und ausge-



Bei Anruf Hecken schneiden: Gartenbauer Marcel Hein und sein Kollege Thomas Ahrens arbeiten am liebsten gemeinsam. Beider Start in der Jugend war eher holprig.

bildet. Jeder siebte junge Erwachsene in Deutschland beendet die Schule ohne einen Abschluss. Besonders stark belastete junge Menschen scheitern oft an den Anforderungen einer Ausbildung, sei es wegen erheblicher Wissenslücken, mangelnden Selbstvertrauens oder Schwierigkeiten mit Konzentration und Ausdauer. Aus diesem Grund engagiert sich der Verein SOS-Kinderdorf an vielen seiner Standorte in der beruflichen Bildung. Dies geschieht durch Maßnahmen zur beruflichen Orientierung, Vorbereitung und Qualifizierung sowie durch verschiedene Ausbildungsangebote.

Eine echte Win-win-Situation entsteht dabei: „Junge Menschen bei ihrem Einstieg ins Berufsleben zu unterstützen, ist wichtig, damit sie ein selbstbestimmtes Leben führen und unsere Gesellschaft mitgestalten können“, betont Georg Falterbaum, Vorstandsmitglied des Vereins SOS-Kinderdorf. „Es ist für uns sehr hilfreich, dass Unternehmen bei der beruflichen Bildung mit uns kooperieren. Dies nützt nicht nur den betreuten Jugendlichen und jungen Erwachsenen. In Zeiten des Fachkräftemangels profitieren auch unsere Kooperationspartner,

wenn Ausbildung erfolgreich verläuft. Und letztlich profitiert die gesamte Gesellschaft.“ Im Berliner Norden dürften das einige Immobilienbesitzer und Verwalter unterschreiben.

## Schnupperpraktikum und Förderunterricht

Mehrere SOS-Kinderdörfer, darunter die in Berlin, Lippe, Nürnberg und Saarbrücken, arbeiten eng mit lokalen Unternehmen zusammen. Dort erhalten die jungen Menschen beispielsweise die Möglichkeit, Praktika zu absolvieren – entweder als Teil ihrer Ausbildung in einem SOS-Berufsausbildungszentrum oder um einen Beruf näher kennenzulernen. Oft führt ein erfolgreiches Schnupperpraktikum zu einem Ausbildungsangebot im Betrieb. Für Hein und Ahrens war dieser Weg der entscheidende Erfolgsfaktor. Viele Unternehmen engagieren sich zudem durch Workshops, Trainings oder Zertifizierungen, um die Startchancen der jungen Menschen zu verbessern. Im Gegenzug unterstützen die SOS-Kinderdorfeinrichtungen die

ausbildenden Kooperationsbetriebe, sei es durch sozialpädagogische Betreuung der Auszubildenden oder durch Stütz- und Förderunterricht, um den schulischen Erfolg zu sichern.

„Wir sind sehr dankbar für die großartige und oft jahrelange Unterstützung unserer Kooperationspartner“, sagt Falterbaum. Diese Unterstützung zeigte sich besonders bei der Integration junger Geflüchteter in den deutschen Arbeitsmarkt: Von den rund 50 jungen Menschen, die allein das SOS-Kinderdorf Düsseldorf 2015 und 2016 aufnahm, haben die meisten inzwischen eine Ausbildung abgeschlossen. „Auch hier war das Engagement sozial orientierter Firmen und Betriebe von unschätzbarem Wert“, ergänzt Falterbaum.

Gartenbauunternehmer Hein freut sich jedenfalls auf jeden Bewerber für ein Praktikum im Garten- und Landschaftsbau. „Wenn man wirklich Lust hat auf eine sinnvolle, befriedigende Arbeit und die Natur liebt, gibt es keinen schöneren Beruf.“ Und lukrativ kann die Karriere ebenfalls sein – sofern man das Finanzamt nicht vergisst und niemand einem das Auto aufbricht. David Harnasch

## IMPRESSUM

**Verlag:**  
WEIMER MEDIA GROUP GmbH  
Seestraße 16, 83684 Tegernsee  
Amtsgericht München HRB 198201  
[www.weimermedia.de](http://www.weimermedia.de)

**Herausgeber und Verleger:**  
Christiane Goetz-Weimer  
Dr. Wolfram Weimer

**Chefredakteur:**  
David Harnasch (v. i. S. d. P.)  
Telefon 0 80 22 704 44 44  
Fax 0 80 22 704 44 45  
[harnasch@weimermedia.de](mailto:harnasch@weimermedia.de)

**Mitarbeiter der Redaktion:**  
Gideon Böss, Andreas Kempf,  
Vera König

**Art Director:**  
Markus Kaspar  
**Layout:**  
Christine Plein-Vukorepa

**Titelfoto**  
Siemens Stiftung

**Geschäftsführer:**  
Christiane Goetz-Weimer  
Dr. Wolfram Weimer

**Chief Operating Officer:**  
Peter Kersting

**Chief Media Consultant:**  
Wolfgang Hansel  
Telefon 08 21 267 05 18  
Mobil 0170 810 00 09  
[hansel@weimermedia.de](mailto:hansel@weimermedia.de)

**Senior Media Consultant:**  
Özden Kalavaoglu  
Mobil 0174 660 38 62  
[ozden.kalavaoglu@weimermedia.de](mailto:ozden.kalavaoglu@weimermedia.de)

**Director Key Account Management:**  
Michaela Ellen Lenz  
Mobil 0171 559 76 41  
[michaela.lenz@weimermedia.de](mailto:michaela.lenz@weimermedia.de)

**Chief Digital Officer:**  
Elke Westermeier  
Telefon 0172 831 88 00  
[westermeier@weimermedia.de](mailto:westermeier@weimermedia.de)

**Erscheinungsweise:**  
4 x pro Jahr - Bezugszeit jährlich  
Bezugspreis 27,50 Euro (inkl. MwSt.)

**Druck:**  
Vogel Druck und  
Medienservice GmbH  
[www.vogel-druck.de](http://www.vogel-druck.de)

**Vertrieb:**  
PressUp GmbH  
Wandsbeker Allee 1  
22041 Hamburg

**Abonnement und Leser-Service:**  
PressUp GmbH  
Wirtschaftskurier Leserservice  
Postfach 70 13 11, 22013 Hamburg  
Tel. 040 38 66 66 - 357  
Fax: 040 38 66 66 - 299  
[wirtschaftskurier@pressup.de](mailto:wirtschaftskurier@pressup.de)



# Die Zugspitze immer im Blick

Den höchsten Berg Deutschlands von der österreichischen Seite aus erleben: Im Hotel Post Lermoos warten Wellness und Kulinarik mit Premium-Panorama.

**E**in imposanter Ausblick über das Moos auf die Zugspitze und die Sonnenspitze tut sich den Besuchern auf. Unter den vielen Gründen das Hotel Post Lermoos in Tirol zu besuchen, ist das Panorama mit Sicherheit einer der ersten. So schön der Ausblick auch ist: Die Gourmetküche, der Wellnessbereich, die vielen großen und kleinen Aufmerksamkeiten und der Charme des österreichischen Hauses überzeugen selbst Panorama-Banansen, in dem Vier-Sterne-Superior-Hotel ihren Urlaub zu verbringen.

1560 wurde der Grundstein der „Alten Post“ an dieser Stelle gelegt, 2002 feierte das Hotel Post 300 Jahre Wirtschaftsrecht. Viel hat sich geändert in den Jahrhunderten, doch immer war die Post ein wichtiger Stützpunkt für Reisende – auch Goethe kam hier schon vorbei. Heute ist die einstige Poststation ein Hotel internationaler Bedeutung, das sich die Intimität des Familienbetriebs erhalten hat. Angelika Dengg und ihr Mann Franz haben das Haus 1986 von Tante Elfriede übernommen und leiten es seitdem.

Großzügig angelegt und im gemütlichen Stil der österreichischen Alpen

sind die 59 Suiten des Hotels eingerichtet. Bauernmöbel aus Vollholz und Textilien mit traditionellen Mustern zeichnen das warme Gefühl von Heimat aus. Jede der Suiten besitzt einen privaten Balkon oder eine eigene Terrasse, von wo aus die Gäste den Panoramablick über die umliegenden Berge in sich aufsaugen können. Im benachbarten zugehörigen Postschlössl stehen weitere 19 Suiten zur Verfügung. Im denkmalgeschützten Vier-Sterne-Hotel können die Gäste eine Zeitreise ins Jahr 1560 machen ohne dabei auf Komfort zu verzichten.

An Kunst grenzt die alpine Hausen-Küche mit internationalen Einflüssen von Küchenchef Thomas Strasser. Der mit 94 von 100 Punkten vom „Gault&Millau“-Guide ausgezeichnete Koch kombiniert traditionelle österreichische Küche mit orientalischen, asiatischen und mediterranen Geschmacksnoten. Besonders wichtig ist es Strasser, die Qualität des Grundprodukts hervorzuheben.

Vor oder nach dem Gourmet-Schmaus lädt die weitläufige Wellnesslandschaft des Hotels mit Blick auf die

Berglandschaft zu einer Auszeit ein. Auf 3.000 Quadratmetern erstrecken sich beispielsweise Innen- und Außenpools, Saunen, Dampfbad, Spa-Behandlungsräume, Infrarothütte, Ruheraum, Fitnessraum sowie ein Garten und eine private Liegewiese. Eine Auszeit nur für Erwachsene bietet das Hotel Post Lermoos über das ganze Jahr verteilt bei den Adults-Weeks. Dann sind ausnahmsweise nur Gäste über 16 Jahre erlaubt und erwachsene Genießer, Wanderer, Skifahrer und Golfer dürfen sich kinderlos entspannen.

Ob für Kinderlose oder für Familien: Das Hotel bietet den idealen Ausgangspunkt zur Zugspitze. Heißt es doch, dass jeder mindestens einmal im Leben jenen Berg besteigen soll – entweder zu Fuß mit einem erfahrenen Bergführer oder mit der Tiroler Zugspitzbahn.

**Weitere Informationen unter:**  
[www.post-lermoos.at](http://www.post-lermoos.at)  
 Dieses Refugium ist ein Hoteltipp aus der Kollektion von [www.charmingplaces.de](http://www.charmingplaces.de) exklusiv für den WirtschaftsKurier.



Gerlinde Jänicke

Viktor Worms

Uwe Bahn

Stephan Lehmann



**Wir lieben das Leben.  
Wir lieben Musik.**



**Jetzt einschalten!**

Über DAB+, mit der App und auf [oldieantenne.de](http://oldieantenne.de)





## Mediterranes Lebensgefühl

Die fünf Dolce Vita Hotels in Südtirol bieten eine wohltuende Auszeit im herbstlichen Süden – Hotel-Hopping inklusive.

**D**er Südtiroler Herbst enttäuscht nicht: Sonnenschein, goldgelbe Landschaften und angenehme Temperaturen bis in den November. Wie wäre es mit einem Apfelstrudel auf der Alm oder einem Glas Wein beim Winzer? Das Dolce Vita Italiens findet sich auch in den fünf Dolce Vita Hotels im Meraner Land und Vinschgau wieder: Das wohltuende Lebensgefühl des Südens, es beginnt genau hier.

Eine Auszeit in den fünf Dolce Vita Hotels ist anders: sorglos, locker und doch luxuriös. Weit weg vom Alltag, näher am unbeschwerten, süßen Leben. Die Dolce Vita Hotels sind die fünf Luxus-Wellnesshotels Preidlhof, Lindenhof (Fünf Sterne), Feldhof, Jagdhof und Alpiana (Vier Sterne Superior) in Südtirol, die sich unter einer Dachmarke zusammengefunden haben, um ihren Gästen das mediterrane Lebensgefühl zu vermitteln und ihnen gleichzeitig eine luxuriöse Auszeit zu ermöglichen. Egal ob romantischer Wellnessurlaub, Familienurlaub de luxe oder Aktivurlaub in den Bergen: Hier erlebt jeder Gast eine unvergessliche Zeit. Die Dolce Vita Hotels

Preidlhof, Feldhof, Lindenhof, Jagdhof und Alpiana befinden sich in Naturns, Latsch und Lana – alle im Umkreis von 30 Kilometern.

Die Hotelkooperation, die es seit 2001 gibt, bietet gleich mehrere Vorzüge. Zunächst einmal das Hotel-Hopping: ein Hotel buchen, fünf Hotels genießen. Der Gast übernachtet in einem Hotel und kann den Service wie Wellness und Spa, Kulinarik und Wein, Fitness und Aktiverlebnisse sowie Kultur und Musik der anderen vier Hotels ohne Extrakosten mitnutzen.

Unter anderem den größten Entspannungstempel Südtirols: Die fünf Dolce Vita Hotels besitzen zusammen den größten Wellness- und Spabereich in der Region mit fünf Sky-Spas mit Bergblick, 38 In- und Outdoor-Pools, 28 Ruheräumen sowie 32 Saunen und mindestens zwei Aufgüssen pro Tag und Hotel. Ergänzend dazu gibt es ein umfangreiches Aktiv- und Fitnessprogramm mit über 60 Stunden betreutem Programm pro Woche.

Kulinarisch punkten die Dolce Vita Hotels mit einer 3/4-Verwöhnspension mit Frühstücksbuffet, Mittags- und

Nachmittagsbuffet sowie einem Sechsbis Sieben-Gang-Menü am Abend, darunter finden sich Südtiroler Spezialitäten, mediterrane italienische Küche und internationale Gerichte.

Kennzeichnend für die Kooperation ist ferner das familienfreundliche Konzept. Dieses umfasst eine professionelle Betreuung für Kinder ab drei Jahren, großzügige Familiensuiten mit getrennten Wohn- und Schlafbereichen, Abenteuer-Spielzimmer, Family Spa, Erlebnisspielplatz, Jugendprogramm, Kindermenüs, Kindertreff oder begleitetes Kinderrafting, Teenie Lounges, Erlebnisbadebereiche mit Riesenwasser-rutschen sowie eigene Kinderbereiche im Hotel mit Kino, Turnhalle und Kletterwand. Der Lindenhof und der Feldhof haben sich auf Familienurlaub spezialisiert. Der Preidlhof hingegen empfängt als Adults-Only-Hotel nur Familien mit Kindern ab 16 Jahren. Egal, für welches Angebot man sich letztlich entscheidet: Dolce Vita findet man überall.

Weitere Informationen unter: [www.dolcevitalhotels.com](http://www.dolcevitalhotels.com)

### GUTSCHEIN IM WERT VON 200 EURO

Mit diesem Voucher erhalten Sie eine Gutschrift von 200 Euro im Dolce Vita Hotel Ihrer Wahl.

Gutscheincode: WIRTSCHAFT

Gültig nur bei Neubuchungen ab einer Dauer von 3 Nächten, einzulösen bis 31.12.2025. Folgende Zeiträume sind ausgeschlossen: August, Feiertage und Silvester. Der Gutschein ist nicht mit anderen Rabatten kombinierbar und kann nicht rückwirkend eingelöst werden. Der Gutscheincode muss bei der Anfrage (spätestens bei der Buchung) angegeben werden.

# 6. BARGELD SYMPOSIUM

Mittwoch, 05.02.2025  
in Berlin

Das nunmehr 6. Bargeldsymposium der Deutschen Bundesbank findet auch im nächsten Jahr wieder in Berlin statt. Die Teilnehmenden aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erhalten in Reden und Gesprächsrunden Einblicke und Anregungen zu aktuellen Entwicklungen rund um das Bargeld, welche durch ausgewählte Impulsvorträge ergänzt werden. Als Ausklang der Veranstaltung bietet ein abendlicher Empfang die Möglichkeit zum fachlichen Austausch.

Weitere  
Informationen







Sie fragen sich, wie Sie  
Ihr Unternehmen nachhaltig  
transformieren können.

Das Gute ist:  
Sie können auch uns fragen.

