



HR NEU AUFSTELLEN

Mit diesen Veränderungen können KMU dem Personalmangel begegnen

FLOTTENMANAGEMENT

Warum sich immer mehr Betriebe von ihren E-Transportern trennen

DER GESUNDMACHER

Stefan Lehmann gehört zu den rund 100 Mittelständlern, die Deutschlands Kinder an gesundes Essen gewöhnen. Ein Lehrstück über die deutsche Verwaltung.

**DAS NEUE
UNTERNEHMERMAGAZIN**
WIRTSCHAFTSKURIER 01/2024
JETZT EXKLUSIV IN DIESEM HEFT

Wirtschafts Kurier

WIRTSCHAFTSKURIER



NEU
Jetzt auch für
Immobilien

DER NEUE ALLIANZ UNTERNEHMENSSCHUTZ

Kein Unternehmen ist wie dein Unternehmen

Egal, in welcher Branche – für Ihr Unternehmen tun wir alles!

Sie beherrschen Ihr Geschäft, wir Ihren Schutz. Ihre Absicherung gegen Schäden und Risiken – sensationell einfach und überraschend günstig.

→ Mehr dazu bei Ihrer Allianz vor Ort
oder unter allianz.de/business/unternehmensschutz/





Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das Thema Ernährung auf dem Cover eines Mittelstandsmagazins? Das ist erklärungsbedürftig: Erstens ist es ein Branchenstück über eine der jüngsten Facetten der KMU-Landschaft. Caterer für Kinder gibt es erst seit wenigen Jahren, der Markt wächst und ist hoch spannend. Zweitens ist es ein Lehrstück, wie wir uns das Leben hierzulande schwer machen. Die Praktiken bei Ausschreibungen erinnern eher an einen Bananenstaat – mit der Folge, dass viele unserer Kinder eher Burger als Obst bekommen. Drittens gibt es Wissenschaftlern zufolge kaum ein wichtigeres Thema als das Essen in Kindergärten, Schulen und Mensen, wenn wir unser Gesundheitssystem und das Klima retten wollen. Zusätzlich zum Branchenstück bietet unser Schwerpunkt neue Wege für betriebliche Kantinen und zeigt, wie Landwirte mehr Geld für ihre Leistung erhalten.

Dass rund 60 Prozent der Erwachsenen unter Fettleibigkeit leiden, belastet auch das Gesundheitssystem. Höhere Ausgaben sind die Folge. Gleichzeitig soll gespart werden, steigen die Kosten. Viele Praxen stehen unter Druck. Das ruft Investoren auf den Plan. Mein Kollege Andreas Kempf hat sich angeschaut, was in Deutschlands Medizinischen Versorgungszentren (MVZ) los ist.

Gerade im Gesundheitssystem ist auch die ungleiche Bezahlung von Männern und Frauen ein Thema. Deswegen ist der wahre Equal Pay Day eben nicht am 1. Januar, sondern am 6. März. Zu diesem Anlass bieten wir einen Ratgeber, worauf sich auch mittelgroße Betriebe einstellen müssen im Hinblick auf neue Gesetze und Forderungen des Finanzmarktes. Dass wir bei der Gleichberechtigung vorankommen, zeigt ausgerechnet die Wahl zur Miss Germany. Wir haben mit dem 27-jährigen Chef des Familienunternehmens gesprochen, der die radikale Wende wollte und dafür auch Zoff mit seinen Vorgängern in Kauf nahm – dem Vater und dem Großvater.

Genießen Sie Ihr Essen und die Lektüre.

Thorsten Giersch

Chefredakteur
giersch@weimermedia.de

NAMENSREGISTER

Ait Si Abbou Lyadini, Kenza	22	Heerklotz, Alwin	10	Lauterbach, Karl	38	Rogl, Magdalena	52
Arnault, Bernard	50	Herzig, Oliver	58	Lehmann, Stefan	12	Rüdel, Thomas	58
Bauer, Nicolas	32	Horsch, Mathias	6	Lemke, Steffi	8	Rüther, Anke	24
Blauert, Ralf	12	Jaenecke, Klaus F.	58	Lieb, Alessandro	32	Schneidewind, Uwe	70
Bonacker, Isabel	16	Jost, Frederick	6	Linde, Holger	18	Scholz, Olaf	8, 32
Dostel, Elisabeth	38	Jost, Tobias	24	Meinecke, Christopher	58	Schuh, Günther	46
Engelhardt, Dirk	46	Kaellenius, Ola	32	Miele, Markus	10	Seele, Anja	28
Esmailzadeh, Annahita	52	Kersting, Mathilde	12	Naß, Philipp	6	Semenyshyn, Wolodymyr	36
Favoccia, Daniela	28	Kern, Michael	58	Odefey, Emilia	18	Sultzter, Marcus	28
Grudno, Jens	74	Kind, Michael	54	Odefey, Lars	18	Thiel, Charlotte	54
Han, Christian	52	Klemmer, Max	52	Ollendorf, Kathrin	18	Vargas, Antje	8
Heil, Michael	58	Kopf, Benjamin	24	Pithan, Dagmar	24	Veit, Michael	64
						Wiegand, Susanne	50
						Zinkann, Reinhard	10

So viel Leute könnt Ihr gar nicht einstellen,



dass ich nervös werde.

Wenn Unternehmen wachsen, stößt so manche Lohnsoftware an ihre Grenzen. Ein gutes System kann 200 Mitarbeiter genauso komfortabel abrechnen wie 10. Und es sorgt für schnellsten Austausch mit den Sozialversicherungen. So stemmen Sie locker alle Anforderungen, die eine größere Belegschaft mit sich bringt.

Überzeugen Sie sich selbst:

www.agenda-lohn.de



Agenda:



© von Anna auf Unsplash

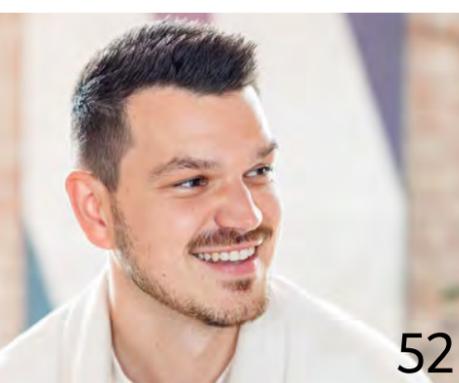
18



24



46



52

macher

- 6 **Gründer im Gespräch**
Frederick Jost über die richtige Strategie im umkämpften Lebensmittelhandel
- 8 **Macherin**
Antje Vargas saniert Gebäude energetisch ohne Dämmung
- 10 **Gewinner & Verlierer**
Alwin Heerklotz: Wachsen
Markus Miele: Schrumpfen

schwerpunkt: ernährung

- 12 **Brokkoli statt Burger**
Gesundes Essen fängt bei den Kleinsten an – diese Mittelständler wissen, wie
- 16 **So geht Kantine auch im Kleinen**
Es muss nicht immer ein Betriebsrestaurant sein
- 18 **Neue Wege auf dem Hof**
Direktvermarktung braucht Geschick und Durchhaltevermögen

strategie & personal

- 22 **Kurz & kompakt**
In kleinen Firmen ist Cybersicherheit Chefsache
- 24 **Einmal umkrepeln**
Moderne Personalarbeit braucht ein klares Konzept – wir stellen es vor
- 28 **Compliance statt Kumpanei**
Was ihnen helfen kann, die Governance-Regeln zu erfüllen

kunden & märkte

- 30 **Kurz & kompakt**
Deutschlands Industrie sichert sich weiter gegen drohende Ausfälle ab
- 33 **Keine Fachkräfte trotz Stellenabbau**
Wie Mittelständler profitieren können, wenn Konzerne Arbeitsplätze streichen
- 36 **Arbeiten im Kriegszustand**
Softserve liefert aus der Ukraine Software für internationale Konzerne
- 38 **Wenn Dr. Heuschrecke übernimmt**
Investoren haben das deutsche Gesundheitssystem für sich entdeckt

finanzierung

- 44 **Kurz & kompakt**
Das Familiengeschäft als KG ist mit hohem Risiko verbunden
- 46 **Überfrachtete Erwartungen**
Immer mehr Betriebe trennen sich von ihren E-Transportern
- SERIE: NACHFOLGE**
- 50 **Ausweg Börse**
Der Schritt aufs Parkett: So gelingt der IPO des Familienunternehmens
- 52 **Miss Germany 2.0**
Max Klemmer über die Modernisierung einer fast 100-jährigen Traditionsmarke
- 54 **Gleiches Geld für gleiche Arbeit**
Wie Betriebe die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen schließen können

produktion & technologie

- 56 **Kurz & kompakt**
Forscher entwickeln künstliche Haut für präzise medizinische Tests
- 58 **KI für alle**
Je kleiner Firmen sind, desto größer wären die Vorteile durch Digitalisierung
- 64 **Ein Antivirusprogramm reicht nicht**
Michael Veit über 24/7-Kontrolle und neue Sicherheitsanforderungen in der IT

the economist

- 66 **Fälscher gewinnen die Oberhand**
- 68 **Kloppo und die Bedeutung von Energie**

perspektiven & meinungen

- 70 **Motoren der Klimatransformation**
Uwe Schneidewind über Strategien zur Klimaneutralität in Kommunen
- 72 **Kommentare**
Opportunisten und Rechthaber
Stecker gezogen
Mehr Schutz, bitte
- 73 **Impressum**

letzte dinge

- 74 **Dovo**
Sehr scharfe Sache

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

www.marktundmittelstand.de

Ein starkes Duo: Microsoft 365 Business mit Vodafone Services



Jetzt die ersten
drei Monate für
0€*
sichern!



Wir bringen Microsoft 365 Business für Sie zum Laufen

Sie führen Ihr eigenes Unternehmen und wollen mit Microsoft 365 Business produktiv, effektiv und sicher mit Ihren Mitarbeiter:innen und Kund:innen zusammenarbeiten? Fragen sich jedoch vielleicht, ob die Inbetriebnahme und das Management von Microsoft 365 Business ohne eigene IT-Abteilung nicht doch zu herausfordernd ist und Sie zu sehr in Anspruch nehmen könnte?

nehmen im Business-Alltag entlastet. Denn hier kaufen Sie nicht nur die Lizenzen, sondern erhalten auch direkt den passenden Service dazu! So nutzen Sie Microsoft 365 Business noch sicherer und effizienter – und das ganz ohne eigene IT-Abteilung. Sie können sich voll und ganz auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren, während wir uns um den Admin-Support rund um Ihre Lizenzen kümmern.

Die Lösung dafür finden Sie bei Vodafone Business: Mit dem Rundum-Paket aus Microsoft 365 Business Lizenzen und Vodafone Services werden kleine und mittlere Unter-

Sie wählen einfach zwischen den Microsoft 365 Business Lizenzen Basic, Standard und Premium – wir kümmern uns um alles andere.

Ihre Vorteile mit den Vodafone Services auf einen Blick



Onboarding und Konfiguration
Vodafone richtet alles umfassend und sicher ein.



Admin-Support
Ihr technischer Rundum-Support durch Vodafone Expert:innen.



Expert:innen-Beratung
Persönliche Betreuung Ihrer Benutzer:innen über die gesamte Nutzungsdauer.



Migrations-Service
Bei Bedarf migrieren wir Ihre bestehenden Daten und E-Mails. Paketpreis 129,- €** je Migration.



Lassen Sie sich für eine passende Lösung im nächsten Business Store beraten oder unter vodafone.de/microsoft365

Bringt Ihr Business sicher in die Zukunft.



*Neukund:innen erhalten vom 15.01.–15.04.2024 bei Buchungen der Produkte „Microsoft 365 Business Basic/Standard/Premium mit Vodafone Services“ eine Basispreisbefreiung für die ersten drei Monate des Abonnements. Dieser Zeitraum beginnt mit dem Aktivierungsdatum der ersten bestellten Lizenz. Werden weitere innerhalb des Aktionszeitraums gebuchte Lizenzen zu späteren Zeitpunkten aktiviert, reduziert sich dementsprechend für diese Lizenzen der Zeitraum der Basispreisbefreiung. Die 12-monatige Laufzeit der Produkte bleibt von der Aktion unberührt.

**Paketpreis einmalig je Migration pro Unternehmen.

„Wir wollen keine Dosen zum Kunden schaffen“

Frederick Jost, Co-Gründer von Holy, über gesunde Energydrinks, die mit wenig Verpackung auskommen und die richtige Strategie im umkämpften Lebensmittelhandel.

Wären Sie heute Unternehmer, wenn man im Tischtennis so viel verdienen würde wie im Fußball?
(lacht) Zumindest ist die Bezahlung einer der Gründe gewesen, warum ich Tischtennis irgendwann nicht mehr professionell weitergemacht habe.

Sie waren Jugendnationalspieler und haben die Welt bereist.

Eine tolle Zeit bis zwei Jahre nach dem Abitur. Einerseits ist Tischtennis finanziell nicht ganz so lukrativ wie manch anderer Sport. Andererseits habe ich es einfach nicht in die A-Nationalmannschaft geschafft. Und dann spielt man die großen Turniere nicht, keine WM, keine EM, kein Olympia. Und das ist, was mir in der Jugend so viel Spaß gemacht hat. Dafür hat sich all das Training und der Verzicht auf andere Dinge gelohnt.

Wann war Ihnen klar, dass Sie gründen wollten?

Ich komme nicht aus einer gründernahen Familie, von daher war es nicht selbstverständlich, bei einem Start-up mitzumachen. Diese Welt habe ich an der WHU in Vallendar kennengelernt, wo das Thema Gründen sehr präsent ist. Ich hatte mein erstes Praktikum beim Start-up Happy Fresh in Kuala Lumpur. Dort traf ich meinen späteren Mitgründer. Von da an wollte ich auch einer dieser Typen sein, die etwas gründen und vorantreiben. Ich hätte nicht gedacht, dass es so schnell geht.

PULVER MIT ENERGIE

Frederick Jost, Philipp Naß und Mathias Horsch sind Mitte zwanzig und große Energydrinks-Konsumenten. Weil sie keine gesunde Alternative zu Red Bull, Monster und ähnlichen Angeboten finden, entscheiden sie sich, selbst etwas auf den Markt zu bringen – ohne Zucker, aber mit Vitaminen und Koffein. Die Produkte kommen als Pulver, der Kunde muss sie selbst mit Wasser anmischen. Start war im April 2021. Das Unternehmen mit Sitz in Berlin beschäftigt 25 Mitarbeiter und hat mehr als zehn Millionen Euro von Investoren eingesammelt.

Das Gespräch führte
Thorsten Giersch.



Praktisch noch im Studium.

Genau. Anfang 2020 war ich am Ende meines Masterstudiums und nach neun Monaten Praktika bei der Boston Consulting Group und im Private Equity kam es zu einer Art Trotzreaktion. Ich fand das alles nicht wirklich cool und dachte mir, es müsse einen besseren Weg geben. Meinem Freund Mathias Horsch erging es ähnlich. Und so kamen wir gemeinsam mit Philipp Naß auf die Idee für Holy und zogen es durch.

Inzwischen gibt es auch Eistee und ein paar weitere Produkte von Holy, aber vor allem Energydrinks. Was ist an denen besonders?

Wir wollen Leute von überzuckerten Softdrinks aus der Flasche oder der Dose wegbringen. Unsere Produkte sind gesünder und haben weniger Kalorien, weniger Zucker und bessere Inhaltsstoffe. Zudem haben wir einen klaren Funktionalitätsanspruch: Konsumenten sollen eben nicht diese typische Achterbahnfahrt erleben, auf der man kurz gepusht ist und es dann aber auch ganz schnell wieder runtergeht. Nicht zuletzt wollen wir die Verpackung verringern.

Wie kamen Sie zu dem Pulver?

Wir hatten die Idee, einen Energydrink auf Pulverbasis zu entwickeln. Dann sind wir dem Standardprozess gefolgt und zu einem Lohnhersteller gegangen. Das Problem daran war, dass die für die gesamte Industrie tätig sind. Das Produkt, das wir bekommen haben, unterschied sich nicht von dem der Wettbewerber. Wir hatten also die Wahl, es auf eine Marketingschlacht ankommen zu lassen oder uns einen Partner zu suchen. An der Stelle hatten wir das Glück, Symrise kennenzulernen.

Ein im Deutschen Aktienindex notierter Hersteller von Duft- und Aromastoffen.

Normalerweise arbeiten die nur mit den Großen zusammen, Procter & Gamble, Nestlé, Unilever, Coca-Cola, aber nur sehr selten mit Start-ups. Die fanden unseren Ansatz gut und wollten es schaffen, dass man den Süßstoff bei einer

besseren Balance von Süße und Säure nicht herausschmeckt. Ich erinnere mich noch gut daran, als wir die erste Probe von Symrise bekamen. Wir saßen alle im Homeoffice, nahmen den ersten Schluck und sprangen vor den Bildschirmen herum wie kleine Kinder. Wir merkten: Das ist wirklich ein geiles Produkt und das kann sehr gut funktionieren.

Aber dann hakte es. Warum?

Im Dezember 2020 wurde Symrise gehackt und erpresst, die Produktion stand für mehrere Wochen still. Wir wollten im Februar starten, aber bei solch einem Rückstau ist das kleine Holy nicht unbedingt Priorität eins. Die Verzögerung war im Nachhinein eine der besten Sachen, die uns passieren konnte.

Wieso?

Wir hatten alles fertig, aber kein Produkt. Also traten wir online eine Testkampagne los. Wir schrieben Leute vor allem auf Instagram an, haben Probiertpakete angeboten und kamen allein vom 24. bis zum 26. Dezember auf mehr als 5000 Tester. Wir mussten die Viralität einfangen und stoppten die Kampagne, weil wir gar nicht so viel Geld für all die Testpakete hatten. Und der Aufwand, sie zu versenden, war riesig. Das Feedback war phänomenal. Beim Launch Ende April 2021 hatten wir schon am ersten Tag 500 Bestellungen. Aber das Wichtige war: Wir hatten diese extrem starke Community.

Der Markt für Energydrinks ist umkämpft: die günstigen im Discounter, dann Red Bull und gefühlt hat jeder zweite Rapper auch seine eigene Marke. Wie soll sich Holy da durchsetzen?

Wir wollen das Produkt an jeder Stelle besser machen: Wir machen es gesünder, wir machen es funktionaler, wir machen es nachhaltiger. Wer eine große Dose kauft, mit 50 Portionen á 0,5 Liter, zahlt 40 Euro. Das klingt auf den ersten Blick viel, aber der halbe Liter kostet umgerechnet 80 Cent. Und wer sich dann die Inhaltsstoffe anschaut, sieht: Wir bieten das bessere Produkt zu einem günstigeren Preis. Unser Geschäftsmodell basiert darauf, dass wir einen großen Kostenblock klein halten: die Logistik.

Weil Sie keine Dosen zum Kunden schaffen müssen.

Wir sparen bei Transportgewicht und Verpackungen sehr viel Geld. Der Inhalt eines Energydrinks kostet im Verhältnis zu anderen Nahrungsmitteln in der Produktion nicht viel. Es sind Marketing und Logistik, die den Preis treiben. Wir glauben, dass sich die Kombination von Wertversprechen und einer starken Marke durchsetzt. Die Menschen achten zwar aufs Geld, bevorzugen aber dennoch Marken, zu denen sie eine emotionale Verbindung haben.



DER AUFSCHLÄGER

Frederick Jost hat an der TU München Management studiert und professionell Tischtennis gespielt. Er war Jugendnationalspieler, deutscher Meister im Einzel und Europameister im Mixed. Er ist Co-CEO von Holy.

Schreibt Holy schwarze Zahlen?

Wir sind seit Anfang des Jahres durchgehend profitabel. Wir wollten lieber nachhaltig als schnell wachsen. Umso mehr können und wollen wir jetzt investieren und starten viele verschiedene Projekte.

Gehört dazu auch der Einzelhandel? Dort ist Holy bisher nicht vertreten.

Wir verfolgen bewusst eine Online-First-Strategie, weil wir so viel stärker eine Community aufbauen können und auch ein viel tieferes Kundenverständnis bekommen. Das funktionierte für uns bisher sehr gut, aber vom nächsten Jahr an wagen wir uns in den Lebensmitteleinzelhandel. Um eine große Getränkefirma zu bauen, musst du da verfügbar sein, wo der Kunde letztlich ist. Mehr als 90 Prozent der Kunden kaufen ihre Getränke nicht online, sondern stationär.

Was macht Ihnen Hoffnung, dass Sie sich durchsetzen?

Wir wissen, wie schwierig es ist und dass wir nicht unendlich viele Versuche haben. Deshalb ließen wir uns Zeit bei der Vorbereitung, wir wollten sehr viel lernen und sehen, dass unsere Produkte wirklich funktionieren. Wir können die Produktion hochfahren und in zehn Jahren ein Unternehmen sein, das 80 bis 90 Prozent über den Lebensmitteleinzelhandel umgesetzt. Das Onlinegeschäft haben wir jetzt im Kern verstanden, das internationalisieren wir jetzt auf weitere Märkte. Wir knacken den Lebensmitteleinzelhandel. <<

Das Geheimnis der Röhrrchen

Millionen Gebäude müssen energetisch saniert werden. Geoclimadesign hat eine Lösung entwickelt, die ohne Dämmung auskommt – und zugleich wärmt und kühlt.

Wer an einem kalten Wintermorgen aus seinem Dachfenster schaut, unter dem ein warmer Heizkörper steht, wird möglicherweise direkt darüber eine dunkle Aussparung auf der von Raureif bedeckten Dachziegelfläche erblicken. Über das Dach gibt der Heizkörper Wärme ab. Den Wärmeverlust allein hier veranschlagen Experten auf bis zu 20 Prozent. Natürlich ließe sich das Problem mit einer Dämmung lösen. Das würde gleich ein weiteres Problem beseitigen, das zahlreiche Dachgeschossbewohner im Sommer plagt: die Hitze, die auch in der Nacht kaum verschwindet.

Viele Experten betrachten Dämmung als günstige Lösung für energetische Probleme am Bau. Doch abgesehen von vielen Quadratmetern Dämmmaterial brauchen die Gebäude dann gleich neue Fenster und eine neue Heizung. Das treibt den Preis für die energetische Sanierung rasch hoch. In vielen Gebäuden ist eine effektive Dämmung auch wegen des Denkmalschutzes nicht möglich. Und so brüten zahlreiche Dachgeschossbewohner der Republik weiter vor sich hin und heizen zum Fenster hinaus.

Wäre da nicht das Klimaproblem, könnte das vermutlich noch Jahrzehnte so weitergehen. Mindestens vier Millionen Gebäude müssen in den nächsten Jahren gedämmt werden, um die Klimaziele zu erreichen, zu denen sich die Bundesregierung verpflichtet hat, ergab eine Studie im Auftrag des Immobiliendienstleisters McMakler 2021. Doch warum die Fassade dämmen, wenn sich das Ziel anders erreichen lässt?

Man könnte auch einfach Kapillarrohrmatten von Geoclimadesign aus dem brandenburgischen Fürstenwalde verlegen, die sich an praktisch alle baulichen Bedarfe anpassen lassen. „Kapillarrohre – also ganz feine Röhren aus Polypropylen sind nicht neu“, stellt Vorstandsvorsitzende Antje Vargas gleich klar. „Die sind Stand der Technik und schon seit Jahrzehnten im Handel zu kaufen.“ Analog zu den allerfeinsten Blutgefäßen in der menschlichen Haut, nach denen die Röhrrchen benannt sind, sind sie ultrafein.

Ebenfalls nicht neu, aber praktisch unbekannt ist die Möglichkeit, eine Flächenheizung nicht nur im Fußboden einzubauen. „Selbst Baufachleute, die es besser wissen könnten, denken beim Wort



Heizen und kühlen: Antje Vargas, Chefin und Gründerin von Geoclimadesign, bietet eine Alternative zu klassischer Dämmung an.

© Geoclimadesign

Flächenheizung ausschließlich an Fußbodenheizung“, führt Vargas aus. Bei der Klimadecke verlaufen die Kapillarrohrchen des Bluemat-Systems von Geoclimadesign über die ganze Fläche hinweg parallel zueinander im Abstand von ein bis zwei Zentimetern. Die Kapillarrohrmatten sind flexibel. So legen sie „sich geschmeidig an Oberflächen an und übertragen die Wärme oder Kälte besonders schnell“, lässt sie auf der Internetseite ihres Unternehmens wissen.

„Was wir tatsächlich neu entwickelt haben, ist die Doppelfunktion dieser Kapillarrohrmatten aus Heizen und Kühlen“, sagt Vargas. Die derzeit bis zu 20 Beschäftigten in der Produktion stellen die je nach Raumlänge bis zu zwölf Meter langen Kapillarrohrmatten als Kern des Komplettsystems her. Auch die für das System nötigen Rohre, Muffen, Kappen, Winkel, Übergangsstücke, Verschraubungen und Verteiler legt das Unternehmen auf genau das geplante Projekt hin aus. Mit im Lieferumfang des Zuleitungs- und Verteilerkits sind ebenfalls Rohrschere und Muffenschweißgerät sowie die nötigen Planungsunterlagen.

Einfach aufgehängt

„Unsere Lösung funktioniert nach dem Plug-and-Play-System“, erklärt Vargas. Geoclimadesign verkauft sie an Fachunternehmen – Heizungsbauer oder Bauunternehmer –, die sie für ihre Kunden beispielsweise in Einfamilienhäusern installieren und an Bauherren und Generalunternehmer für den Einbau in größeren Projekten. „So machen wir es seit der Gründung 2007“, sagt Vargas.

Die Kapillarrohrmatten werden als Flächenheizung im Dach aufgehängt, wie es im Fachjargon heißt. „Sie werden innen unter der bestehenden Decke angebracht und darunter Gipskartonplatten verlegt“, erläutert die Firmenchefin und -mitgründerin. „Unsere Kapillarrohrmatten liegen dann in dem Zwischenraum.“ Diese Lösung ist fünf Zentimeter dick. Soll die Decke beispielsweise eine Akustikfunktion erfüllen oder mit Lehm gebaut werden, kommt eine robustere Variante zum Einsatz, die einfach verputzt werden kann. Diese Lösung ist zwei Zentimeter dick. Schon wegen der Einbauweise ist die laut Vargas auch korrosionsbeständige Heiz- und Kühllösung von Geoclimadesign günstiger als eine energetische Sanierung mit vollständiger Fassadendämmung und Heizungsaustausch, weil keine umfangreichen Baumaßnahmen notwendig werden.

Und dann ist da der Wirkungsgrad. „Dank unseres Kapillarrohrchensystems haben unsere Matten eine extrem große wärmewirksame Oberfläche und heizen den Raum so vergleichsweise günstig“, erklärt die studierte Ökonomin, die in der

Von Midia Nuri



Die Wärme- und Kühllösungen von Geoclimadesign sind eine Schlüsseltechnologie innerhalb der Gebäudeenergie-technik und sind einfach rückbaubar und recyclefähig.

Antje Vargas,
Geoclimadesign

ehemaligen DDR bereits Polyolefine wie etwa das Polypropylen für ihre Röhrrchen im- und exportiert hat. Im Sommer werden die Kapillarrohrchen mit 16 Grad kühlem Wasser durchspült und treten mit 18 Grad aus. „Die stille Kühlung fällt dann sanft in den Raum hinein“, schwärmt die Firmenchefin. „Mit einer Wärmepumpe zusammen spart unsere Lösung im Vergleich zu einer Lösung mit Wärmepumpe plus Heizkörpern bis zu 50 Prozent Primärenergie.“

Hinzu kommen die kreislaufwirtschaftlichen Vorteile. „Die Wärme- und Kühllösungen von Geoclimadesign sind eine Schlüsseltechnologie innerhalb der Gebäudeenergie-technik und sind einfach rückbaubar und recyclefähig“, erklärt Vargas. Wegen dieses Vorteils durfte sie 2022 mit SPD-Bundeschancellor Olaf Scholz und der grünen Bundesumweltministerin Steffi Lemke auf China-Reise gehen. Die Süddeutsche Zeitung bezeichnete Vargas dafür als „eine der überraschendsten Personen des Jahres“.

Vom Haus über das Wohnquartier, Firmengebäude und Industriebauten bis Krankenhäusern sind hierzulande bereits Wärme- und Kühllösungen von Geoclimadesign verbaut. Und der Einbau des Kapillarrohrheiz- und kühlensystems funktioniert auch in denkmalgeschützten Gebäuden. „Denn Sie brauchen eine Gebäudefassade mit unserer Lösung überhaupt nicht zu dämmen.“

Um das mal richtig zeigen zu können, hat sich Geoclimadesign die Spreemühle Fürstenwalde als Firmensitz ausgesucht, die größte Wassermühle an der Spree. Der denkmalgeschützte rote Backsteinbau, Firmensitz seit 2010, wurde von 1837 an in mehreren Bauabschnitten errichtet und diente bis in die 1990-er Jahre als Getreidemühle. „Seit kurz nach der Wende stand das Gebäude leer“, erinnert sich Vargas, „es galt als nicht sanierbar.“ Die Gebäudehülle mit den schwarz glasierten Ziegelbändern hat Geoclimadesign von 2008 bis 2010 im Detail originalgetreu restauriert und das gesamte Gebäude mit einer Klimadecke aus Kapillarrohrmatten zum Heizen und Kühlen ausgestattet. „Der Energiebedarf im Gebäude ist circa 40 Prozent geringer als mit herkömmlichen Wärmeverteilösungen“, sagt die Chefin. Dafür erhielt das Unternehmen 2013 den Landespreis für Denkmalpflege.

„Ganz Europa ist voll mit diesen wunderschönen Gebäuden“, sinniert Vargas und schränkt gleich ein: „Wichtig ist uns, dass das Wachstum nachhaltig und gut zu bewältigen ist.“ Um Engpässe bei den Kunden auszugleichen, hat Geoclimadesign die Schwestergesellschaft Geo Direkt gegründet. „Die ist als Wärmepumpenspezialist auch dazu da, Fachkräftelücken auf Handwerkerseite für unsere Kunden zu füllen“, sagt Vargas. <<

Wachsen

Sie gehen dahin, wo es weh tut und schmutzig ist: die Outdoor-Roboter von Innok. Dem Start-up-Alter ist das Unternehmen von Geschäftsführer **Alwin Heerklotz** längst entwachsen. Gerade läuft die zweite Finanzierungsrunde, der Umsatz soll



2024 auf 3,5 Millionen Euro steigen. Mit seinen Robotern setzt Heerklotz auf ein Geschäft in der Nische – zumindest im Vergleich zu Cobots, den kleinen, helfenden Robotern in Werkshallen. Auch Innoks Roboter arbeiten in der Industrie, aber vor allem in der Landwirtschaft, in Parks oder unter Tage im Kalibergbau. Ein Wachstum von 40 Prozent pro Jahr hält das Management für realistisch, gerade weil Menschen auf viele der Tätigkeiten, die der Roboter übernimmt, keine Lust mehr haben. Heerklotz, Jahrgang 1984, hat in Paderborn Ingenieurinformatik mit Schwerpunkt Elektrotechnik studiert. Mit 17 gründete er sein erstes Unternehmen, 2012 dann Innok. Seine Roboter bestechen vor allem durch sogenannte 3D-Lidar-Scanner, die mit Lasern zentimetergenaue Navigation ermöglichen. Er sieht sich als klaren Technologieführer. Mit dem frischen Geld will Heerklotz neue Mitarbeiter einstellen – deren Zahl soll von 35 auf 50 steigen. Zudem will das Unternehmen aus dem bayerischen Regenstau neue Niederlassungen eröffnen. Das Umsatzziel für 2030 lautet 100 Millionen Euro. << **gie**

Schrumpfen

Der Februar gehörte zweifellos nicht zur angenehmsten Phase seiner Karriere: **Markus Miele** musste an den deutschen Standorten erklären, wie es zum „Kahlschlag“ kommen konnte, von dem viele Medien später sprachen. Ausgerechnet in dem Jahr, in dem das Gütersloher Familienunternehmen 125 Jahre alt wird, muss der Haushaltsgerätehersteller umsteuern. Bis 2026 wollen die Geschäftsführer von Miele, Reinhard Zinkann ist der zweite im Bunde, 500 Millionen Euro „zusätzlichen Handlungsspielraum“ gewinnen. Rund 166 Millionen Euro davon müssen beim Personal gespart werden. Betriebsbedingte Kündigungen gehören dazu, auch wenn es bei Weitem nicht die 2000 Arbeitsplätze betreffen dürfte, die der Traditionsunternehmen weltweit kürzen muss. 2019 arbeiteten rund 20.000 Menschen für Miele. Derzeit sind es 23.300. Unterm Strich wird Miele also nach dem vermeintlichen Kahlschlag mehr Menschen beschäftigen als 2019. Die wenigsten der Kündigungen betreffen Industriearbeitsplätze. Entsprechend geriet ein anderer Punkt des Sparpakets in den Fokus: 700 Arbeitsplätze werden bis 2027 von Gütersloh nach

Polen wandern. Ein Tiefschlag für den Standort Deutschland. Miele's Hoffnung hat drei Buchstaben: USA. Schon jetzt der zweitwichtigste Markt für das Familienunternehmen, eröffnet Miele in Alabama ein neues Werk. << **gie**



17. - 19.
April 2024

LUDWIG
ERHARD
GIPFEL
TEGERNSEE SUMMIT

IN PARTNERSCHAFT MIT **ntv**

DIE GROSSE TV-ARENA DER PARTEICHEFS

EXKLUSIV VOM LUDWIG-ERHARD-GIPFEL



Saskia Esken
MdB,
SPD-Bundesvorsitzende



Wolfgang Kubicki
MdB, Stellvertretender Vorsitzender der
Freien Demokraten



Ricarda Lang
MdB, Bundesvorsitzende von
Bündnis 90/Die Grünen



Friedrich Merz
MdB, Vorsitzender der
CDU Deutschlands



Dr. Markus Söder
MdB,
CSU-Parteivorsitzender

ON AIR

LIVE AUF **ntv**

Freitag, 19. April 2024, ab 18.10 Uhr

Brokkoli statt Burger

Unsere Art der Ernährung schadet dem Klima. Es braucht gesundes Essen in Kitas und Schulen. Ein paar Dutzend Mittelständler helfen – wenn man sie lässt.

Irgendwann platzt der Kindergartenleiterin der Kragen. „Wir sind kein Oberschicht-Kindergarten und können kein so teures Essen anbieten, wie Ihnen das vorschwebt.“ Seit einer halben Stunde diskutiert sie mit dem Elternbeirat über das Thema schlechthin. Ernährung in der Kita. Die Gegenargumente informierter Eltern kommen schnell. „Gesundes Essen ist nicht teurer. Spart gern am Kaiserschmarrn zum Nachtisch!“ Nur 40 Prozent der Kindergärten und Schulen erreichen die Standards der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE). Das mag auch daran liegen, dass nur Thüringen und das Saarland diese verpflichtend eingeführt haben. Dabei gibt es kaum ein wichtigeres Thema für Gesundheit und Klima. Den entscheidenden Hebel haben ein paar Dutzend Mittelständler in der Hand – zumindest, wenn man sie lässt.

Von Thorsten Giersch

Mehr als jeder achte Europäer stirbt an Übergewicht und Fettleibigkeit. In Deutschland sind es mehr als 100.000 Menschen pro Jahr, mehr als zum Höhepunkt der Epidemie am Corona-Virus starben. 60 Prozent der Erwachsenen und rund ein Drittel der Kinder gelten der Weltgesundheitsorganisation WHO zufolge hierzulande als übergewichtig. Tendenz steigend. Vor allem der Zuwachs bereitet Fachleuten Sorge, denn wer schon als Kind zu viele Kilos mit sich herumträgt, wird als Erwachsener noch mehr zu kämpfen haben. In keinem Land Europas gibt es Aussicht, dass der Trend zeitnah zu stoppen ist. Praktisch jeder Experte sagt, dass wir eine Revolution auf den Tellern brauchen. Nicht nur, um gegen die Fettleibigkeit mit all ihren gesundheitlichen Kosten anzukämpfen. Sondern auch, um den Klimawandel aufzuhalten. Da mag es in der Öffentlichkeit noch so sehr um Wohnen und Logistik gehen, um Gasheizungen und Elektroautos – der große Hebel zur CO₂-Reduktion ist die Art, wie wir satt werden. Anders formuliert: Die Energiewende ist ein laues Vorgeplänkel für die größte Herausforderung des 21. Jahrhunderts – die Ernährungswende.

Nun gibt es dabei ein Problem. Bei der Wärmewende traut sich die Politik zumindest behutsam, ins Leben der Bürger einzugreifen. Wie groß bereits hier die Schmerzen sind, zeigte die monatelange Diskussion rund ums Gebäude-Energie-Gesetz.

Vom Thema Ernährung werden Politikerinnen und Politiker weitgehend die Finger lassen. Womöglich werden zuständige Minister die Werbung für Gummibärchen verbieten, aber mit nennenswerten Eingriffen in die persönliche Freiheit ist nicht zu rechnen. Essen ist Privatsache. Realistisch betrachtet wird es das im Großen und Ganzen auch bleiben. Die wesentliche Lösung lautet also, die Gewohnheiten bei den Jüngsten zu ändern. Experten versprechen sich am meisten davon, in Schulen und Kitas anzusetzen.

Auf keinen Fall Petersilie

Was in den Kochtöpfen der Lehmanns Gastronomie GmbH brodelt, kann also ein Stück weit die Welt retten und dafür sorgen, dass sich die Kinder gesund ernähren. Geschäftsführer Stefan Lehmann ist sich seiner Verantwortung bewusst. Der 43-Jährige zerlegt das vielschichtige Thema, wie seine Köche die Zwiebeln für die Nudelseife. „Essen für Kinder ist etwas ganz anderes, als für ein Altenheim zu kochen.“ Nicht mal die simple Kartoffel kann für beide Zwecke gleich gekocht werden, wenn man es kindgerecht angehen will. „Wir haben viel gelernt. Im Altenheim muss die Kartoffel weicher sein, für Kinder darf keine Petersilie dran kleben.“ Es sind all diese kleinen Stellschrauben, die dafür sorgen, dass Essen nicht auf den Tellern liegen bleibt und zurückkommt.

Würzen sei ein großes Thema, erklärt Lehmann. Wenn der Koch beim Probieren instinktiv sage: „Da fehlt doch noch was“, dann sei es für Kinder genau richtig. Das Problem seien die Gewohnheiten der Eltern, sagt der Gastronom. „Wenn es mal negative Rückmeldungen zum Essen gibt, dann vor allem zum Veggie-Essen.“ Lob gäbe es für Klassiker wie Gulasch mit Nudeln. „Was ist gesund? Gemüse. Was essen unsere Kinder nicht? Gemüse!“, fasst Lehmann seine Erfahrung zusammen. Milchreis mit Kompott laufe super, aber genau davon will man ja weg. Gemüse in Form von pürierten Suppen gehe zum Beispiel immer besser. Lehmann macht sich die Mühe, immer wieder mit den Eltern zu diskutieren. „Eltern wissen oft gar nicht, welche Macht sie über die Ernäh- >>

„Ihre Kinder haben“, sagt er. Sie könnten sehr wohl Einfluss nehmen.

Lehmann gilt als Vorbild einer recht jungen Branche. Bis vor rund 20 Jahren gab es praktisch keine Catering-Unternehmen, die Schulen und Kindergärten mit Mittagessen belieferten. Einige Gesamtschulen kochten ihr eigenes Süppchen, sonst waren Seniorenheime und Krankenhäuser die Kunden. Der neue Markt wächst in dem Maße, wie immer mehr Kindergärten und Schulen Essen anbieten. Heute kocht Lehmann für Alte wie für Junge, aber eben in zwei weitgehend getrennten Küchen. Darin sieht er ein Erfolgsgeheimnis. „Wir haben früh verstanden, dass Kinder- und Erwachsenenessen sehr unterschiedlich sind.“ Deshalb betrachtet er manchen Wettbewerber skeptisch, der am Wochenende für Events kocht und unter der Woche Schulen zum Dumpingpreis beliefert, um die Auslastung hochzuhalten. „Die kochen oft genauso wie für eine Hochzeitsgesellschaft, wie soll das funktionieren?“, fragt er sich.

Gemüse darf man nicht sehen

Möhren und Erbsen mögen bei der klassischen Buffettschlacht in einen Topf gehören, bei Kindern sollten sie in getrennten Schüsseln angerichtet sein. Gemüse darf man in Aufläufen nicht sehen. „Wir pürieren es oft in die Soße, so kriegt man die Nährstoffe am besten in die Kinder hinein“, sagt Lehmann und betont den Wert der Erfahrung gemixt in der Datenanalyse. „Wir schauen uns genau an, welche Speisereste wir zurückbekommen. Und dann lassen wir uns eben immer wieder etwas einfallen.“ Zur Wahrheit gehört einfach, dass viele Kinder eine Vielzahl an Gemüsesorten nicht von zu Hause kennen.

Mathilde Kersting gilt als wesentliche Forscherin in diesem Bereich. Die Ernährungswissenschaftlerin leitet noch mit 77 Jahren am Universitätsklinikum Bochum die Forschungsabteilung Kinderernährung. Ihr Konzept der optimierten Misch-



Ein vernünftiges Kinderessen muss mindestens vier Euro kosten.

Stefan Lehmann,
Lehmanns Gastronomie

kost gilt als Standard. Pflanzliche Lebensmittel wie Gemüse, Obst, Kartoffeln und auch Brot können Kinder kaum genug essen. Tierische Lebensmittel wie Milch, Eier, Fleisch sollten nur mit Maß und fette, zuckerhaltige Speisen nur selten aufgetischt werden. Die DGE empfiehlt Kerstings Konzept in einer leicht abgeänderten Version. Wenn die Kinder sich gesund ernähren, werden sie sich auch im Alter daran halten. Wenn es nur so einfach wäre. „Unsere Kunden sind Kinder. Deren Wünsche sind nicht immer nur mit gesunden Lebensmitteln zu stillen“, heißt es beim Verband deutscher Schul- und Kitacaterer (VDSKC). „Die DGE-Standards in Reinform umzusetzen, hieße vermutlich auch, Essen für die Tonne zu produzieren.“

Forscherinnen wie Kersting können belegen, dass sich Kinder von Hinweisen, wie gesund Gemüse ist, nicht überzeugen lassen. Präventiv zu denken, ist nicht ihr Ding. Das kennen Eltern auch vom Zähneputzen. Kinder reagieren darauf irgendwann mit Trotz. Nahrungsmittel-Neophobie, also die Angst, unbekannte Lebensmittel zu probieren, lässt sich am besten über Vorbilder am Tisch lösen und das Erleben, dass Gesundes auch lecker sein kann. Zwar sind nur die wenigsten Erwachsenen so wählerisch wie im Kindesalter, doch in dieser Zeit bildet sich unser Ernährungsverhalten. Wer mit einem Jahr Brokkoli kostet, gewöhnt sich daran und speichert den Verzehr positiv ab. Kersting rät zu Geduld, Struktur und Entspannung – Vorbild zu sein, statt eine gesunde Lebensweise dauernd zum Thema zu machen.

Oft wird bei der Frage nach gesundem Essen auf dessen Kosten verwiesen. Tatsächlich ist diese Frage sehr komplex, auch für die Gastronomen, die Schulen und Kindergärten beliefern. Die Rechnung „mehr Geld gleich bessere Ernährung“ funktioniert nur zum Teil. „Gesundes Essen aus guten Lebensmitteln hat natürlich seinen Preis“, sagt Caterer Lehmann. Die Margen liegen zwischen fünf und sieben Prozent. Dabei ist das Kochen nur ein Aspekt von vielen. Die Logistik spielt eine große Rolle, oft werden Kindergärten und Schulen in rund 50 Kilometern Entfernung beliefert und das mit stets individuellen Menü-Zusammenstellungen. „Es ist viel mehr, als Essen kochen“, sagt Lehmann. „Es ist eine wahnsinnige Logistik, das richtige Essen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben.“

Dazu kommen viele Zertifikate, die ein professioneller Betrieb erwerben sollte. Bio-Quoten, Unterschiede zwischen den Bundesländern. Nicht zu vergessen die Mehrwertsteuer. In den Mensen der Universitäten liegt sie oft bei null Prozent, bei weiterführenden Schulen bei 19 Prozent, in Grundschulen und Kindergärten bei sieben Prozent. Lehmann muss zum Beispiel 19 Prozent zahlen, wenn er eine Dienstleistung erbringt, also wenn sein

Personal bei einem Gymnasium das Essen ausgibt. Wenn nicht, zahlt er nur sieben Prozent.

Nach einer Umfrage des Branchenverbands VDSKC unter seinen Mitgliedsunternehmen mussten 87 Prozent der Betriebe 2023 die Preise für ihr Essen erhöhen. 90 Prozent gehen davon aus, dass die Preise auch 2024 steigen werden. Die betrieblichen Ausgaben legten im Schnitt um 19 Prozent, vor allem bei Lebensmitteleinkauf und Personal. „Die neuen Umfrageergebnisse zeigen, unter welchem großem Druck die Schul- und Kitacaterer und damit auch die Eltern, die das Essen ihrer Kinder letztlich bezahlen müssen, stehen“, sagt Ralf Blauert, Vorsitzender des VDSKC. Umso stärker kritisiert der Verband, dass die Mehrwertsteuer seit Januar wieder auf den Vor-Corona-Wert von 19 Prozent gestiegen ist. „Gerecht wäre eine Befreiung von der Mehrwertsteuer, wie es in den Universitäten gehandhabt wird“, findet Blauert.

Der Preis für ein Kitaessen liegt der Umfrage zufolge momentan im Durchschnitt bei 3,65 Euro. Das Mittagessen an der Grundschule kostet durchschnittlich 4,20 Euro und das Essen an weiterführenden Schulen im Schnitt 4,45 Euro. Allerdings wurden vereinzelt auch Preise von bis zu 6,35 Euro für ein Schulessen genannt. Die Schwankungen sind nicht zuletzt auf unterschiedliche Kriterien in den Ausschreiberegularien zurückzuführen. Einige Gemeinden verpflichten Caterer dazu, Ausstattungen und Geräte in den Schulen zu bezahlen, manche fordern das Einhalten der DGE-Standards oder Bio-Mindestquoten. Auch gelten unterschiedliche Mindestlöhne in den Bundesländern. Ausgabekräfte müssen an der einen Schule gestellt werden, an der anderen nicht.

Tücken des Föderalismus

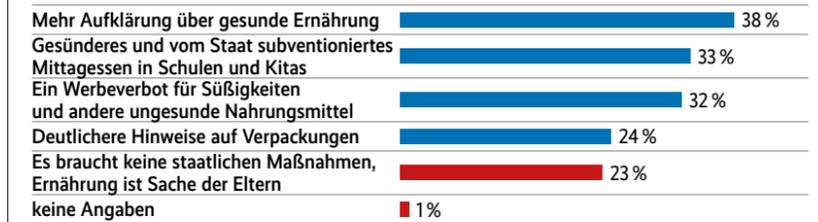
Auch die angebotenen Unterstützungen variieren stark. So haben einzelne Städte und Gemeinden Preisdeckel eingeführt. Manche bezuschussen die Portionspreise mit einem festen Geldbetrag, subventionieren Miet- oder Personalkosten. Es ist ein Flickenteppich an Anforderungen und Hilfsmöglichkeiten entstanden. Das gleiche Essen kann in der Nachbargemeinde deutlich mehr oder deutlich weniger kosten. „Ich kann Föderalismus nicht mehr hören“, sagt Lehmann. „Es wäre gut, wenn der Bund einheitliche Spielregeln vorgibt.“

Die mittelständischen Gastronomen fordern vor allem drei Dinge: erstens eine einheitliche Handhabung der Ausschreibungen in den Kommunen gemäß der bekannten Standards. Zweitens Fortbildungen auch der Pädagogen in den Einrichtungen und drittens, das Kostenproblem zu lösen. „Die einzig sinnvolle und zukunftstaugliche Lösung



GELD VOM STAAT

Was gegen den Trend zu Übergewicht bei Kindern hilft



Quelle: LAE Entscheider Panel, Januar 2024

Mehrfachantworten möglich

wäre, das Kita- und Schulessen für alle Kinder in Deutschland kostenfrei zu machen und gleichzeitig feste Qualitätsstandards einzuführen“, sagt Verbandschef Blauert. Länder wie Estland, Finnland, Frankreich und Schweden leben damit gut. Doch es geht nicht nur ums Geld und die Finanzierung des Essens. In vielen Einrichtungen mangelt es an Zeit, Platz und Personal. Dabei ist belegt, dass Kinder viel eher Gesundes essen, wenn Betreuer sie beim Mittagessen begleiten.

Dann ist da die Warenverfügbarkeit. „Wenn die großen Handelsketten Sonderaktionen fahren, kaufen die so den Markt leer, da kommen wir Caterer an einige Produkte kaum noch heran“, sagt Firmenchef Lehmann. Der Lebensmitteleinzelhandel werde stets als Erster bedient. Sind Gurken also beim Discounter eine Woche lang für 39 Cent zu haben, kann man fast schon sicher sein, dass es in der Kita diese Woche keine Gurken gibt. Dazu kommen die hohen Energiepreise.

Auf der anderen Seite herrscht Wettbewerb. „Es gibt immer jemanden, der es günstiger macht. Die Caterer sind auch selbst schuld“, sagt Lehmann. Die Verträge werden in der Regel für ein Schuljahr vergeben. Neben den Spezialisten gibt es andere Firmen, die mitbieten. Auflagen gibt es praktisch keine. Theoretisch kann jede Frittenbude die Verpflegung von Kindergärten und Schulen übernehmen.

„Ein vernünftiges Kinderessen muss mindestens vier Euro kosten“, rechnet Lehmann vor. Derzeit mache er es für 3,40 Euro pro Hauptgang plus 40 Cent fürs Dessert. „Es gibt Konkurrenten, die bieten einen Hauptgang für unter drei Euro an.“ Sein Wunsch an die Politik für die Zukunft wäre, dass ein Essen einheitlich fünf Euro bringt, 2,50 Euro von den Eltern und 2,50 Euro vom Staat. Doch selbst wenn alles rund ums Geld geregelt wäre, komme man an einer unbequemen Wahrheit nicht vorbei, meint Lehmann. „Es gibt derzeit nicht genug Personal, um alle Schulen und Kitas hinreichend gut satt zu machen.“ <<

FLEISCH BEGÜNSTIGT TREIBHAUSGASEMISSIONEN

CO₂-Ausstoß ausgewählter Speisen pro Portion

	gesamt	davon Fleisch	Anteil Fleisch
Hamburger mit Pommes und Salat	2,48	2,11	85,08 %
Schweinebraten mit Rotkohl und Klößen	3,13	1,73	55,27 %
Bratwurst im Brötchen	1,63	1,39	85,28 %
Erbsensuppe	1,71	0,78	45,61 %
Lachs und Gemüse	1,08	0,36	33,33 %
Spaghetti mit Tomatensoße	0,63	--	--
Rotes Linsencurry	0,75	--	--

Quelle: WWF

CO₂ in kg

© unpict, Valentina Razumova/Shutterstock.com

So geht Kantine auch im Kleinen

Es muss nicht immer ein Betriebsrestaurant sein. Onlineanbieter liefern auf Bestellung, Spezialisten bieten Automaten an. Und manchmal ist eine Mitarbeiterküche praktisch.

Für die Beschäftigten seiner neuen Produktionsstätte hat sich der Aachener Kosmetikhersteller Babor etwas Besonderes einfallen lassen. Anders als die Kollegen in der Zentrale des Familienunternehmens können sie nicht von zu Hause aus arbeiten. „Dafür haben wir im neuen Werk ein Restaurant, in dem frisch in Bioqualität gekocht wird“, erklärt Babor-Geschäftsführerin Isabel Bonacker im MuM-Podcast „Arbeitgeber im Vorstellungsgespräch“. „Das wünscht sich so mancher im Headquarter“, ergänzt sie, „das haben wir da nämlich nicht.“

Der mittägliche Gang in die Kantine ist für viele Beschäftigte ein Highlight des Arbeitstages. Im Idealfall mit netten Kollegen zu reden, lecker und gesund zu essen, ohne viel Zeit für die Nahrungsbeschaffung aufzuwenden, ist vielen Beschäftigten sehr wichtig. Auch kleine Mittelständler müssen beim Thema Betriebsverpflegung heutzutage nicht mehr passen. Für sie gibt es mittlerweile handhabbare wie auch gesunde und schmackhafte Alternativen zur vollausgestatteten eigenen Kantine. Ob Mittelständler mit einer vollwertigen Kantine aufwarten oder eine andere Lösung finden – sie haben dabei allerhand zu beachten, von Hygiene und Brandschutz bis Besteuerung.

Eine Kantine bieten zu können, ist ein wichtiger Mehrwert. Längst heben auch viele Mittelständler ihn in Stellenausschreibungen hervor. Mehr als 13.000 Betriebe mit jeweils mehr als 100 Beschäftigten bieten hierzulande Essen in einer eigenen Kantine an. Die Betriebsgastronomie setzt dem Hotel- und Gaststättenverband zufolge trotz vergünstigter Preise rund 15 Milliarden Euro im Jahr um.

Mittelständler, die in ihren Räumen eine Kantine einrichten wollen, haben baurechtlich einiges zu klären. Es gelten im Prinzip die gleichen Anforderungen wie an jeden anderen Gastronomiebetrieb, auch wenn ausschließlich eigene Beschäftigte bewirtet werden. Vorgeschrieben ist ein Personalbereich für das Küchenpersonal – hierfür reichen nicht die fürs sonstige Personal vorgesehenen Umkleiden und Toiletten. Räume und Bereiche für gekühlte und ungekühlte Anlieferung und Lagerung von Lebensmitteln sind Pflicht. Getrennt davon nötig sind verschiedene Arbeitsräume wie Küche, Verkaufs- und Verzehrraum oder -bereich. Und überall gelten strenge Hygiene-

Von Midia Nuri

313

Euro

beträgt der monatliche steuer- und abgabenfreie Sachbezugswert für Arbeitnehmer.

anforderungen, die nach reinem oder unreinem Bereich abgestuft sind. Die vorgesehenen Wege von fertigen und unfertigen Lebensmitteln, Verpackung, Leergut, Reinigungsmitteln und -geräten oder auch Sanitärartikeln dürfen sich auf keinen Fall überkreuzen.

Überall, wo im Betrieb Nahrung zubereitet wird, ist die Branchenregel 110-003 für Großküchen und Hotellerie der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung maßgeblich. Sie fasst die rechtlich geltenden Gesetze und Verordnungen rund um Arbeitsschutz, Unfallverhütungsvorschriften der Versicherungen oder Hygiene zusammen. Die Vorgaben reichen von der Größe der Räume und Arbeitsflächen über Mülltrennung, Fettbrandfeuerlöcher sowie Abluftanlage bis hin zu Vorgaben für Vorräume mit Handwaschbecken samt fließendem Warmwasser, Seifen- und Desinfektionsmittelspendern sowie Einweghandtuchboxen oder Rollenhandtüchern. Wer Umbauten für eine Kantine anstrebt, sollte in jedem Fall Spezialisten hinzuziehen. Unternehmen mit einem Betriebsrat müssen diesen an ihren Entscheidungen beteiligen. Auch manche Tarifverträge machen Vorgaben. Unabhängig von der Raumfrage sollten Unternehmer klären, ob eigenes Personal kocht oder ein Cateringbetrieb das übernimmt. Beides geht. Zahlreiche Cateringbetriebe bieten Personal und Lösungen auch für die Kantinen von Mittelständlern an.

Dabei lohnt sich die eigene Kantine nicht zwingend erst ab 500 oder 1000 Mitarbeitern. Auch



Mittelständler mit 50 oder 100 Beschäftigten können mit einer kleinen Profiküche plus geeignetem Pausenraum frisch gekochte Mahlzeiten für die Belegschaft anbieten. Das passt auch zum oft familiären Charakter vieler Mittelständler.

Unternehmen haben heutzutage aber auch fast überall die Möglichkeit, Mahlzeiten für ihre Mitarbeiter anliefern zu lassen und sich so die anspruchsvolle Ausstattung für eine Kantine zu sparen. Die Suche „online kantine“ ergibt mehr als acht Millionen Treffer. Solche Onlinekantinen bieten Firmen eigens fürs Intranet eingerichtete Shops, in denen Essen angeboten wird. In der Regel ist das für Betriebe mit fünf bis 1000 Beschäftigten möglich. Zu den Anbietern solcher Modelle zählen Earlytaste, Eurekantine.de, FPS Catering, Heycater, Hofmanns, Mealmates, Smunch und auch der Lieferdienstvermittler Lieferando. Zu bekommen ist von bürgerlicher Küche bis hin zu Bio- und veganen Mahlzeiten fast alles.

Zuschuss üblich

Onlinekantinen haben gegenüber den ebenfalls fast überall verfügbaren Lieferdiensten und Bringservices von Restaurants oder Imbissen einen Vorteil. Die Anbieter berücksichtigen über das Intranet-Shopsystem auch Arbeitgeberzuschüsse zur Verpflegung bei der Bestellung und machen diese für die Abrechnung bereit – wie bei jeder vollausgestatteten Kantine an der Kasse über die an die Beschäftigten ausgereichten Essenskarten.

Einen arbeitsrechtlichen Anspruch auf vergünstigte Mahlzeiten haben Beschäftigte nicht. Unter Experten gilt aber als üblich, dass Arbeitgeber die angebotenen Essen subventionieren, um ihren Mitarbeitern eine kostengünstige Verpflegung zu ermöglichen. Und sie ist steuerbegünstigt. Die für Beschäftigte steuer- und abgabenfreien Sach-

UNSCHLAGBARE BOLOGNESE

Was Beschäftigte am liebsten in der Kantine bestellen

1. Spaghetti Bolognese
2. Cappelletti-Pesto-Pfanne
3. Currywurst mit Wellenschnittpommes
4. Bami-Goreng
5. Chili sin Carne
6. Chicken „Korma“ mit Thai-Reis
7. Knusprig gebackener Alaska-Seelachs auf Ratatouille-Gemüse mit Kräuterkartoffeln
8. Mac Burger „Western Style“
9. Gemüse-Curry
10. Kartoffelrösti

Quelle: Apetito

Das vollständige Podcast-Interview mit Babor-Mitgliedergewerkschafterin Isabel Bonacker finden Sie hier: www.marktundmittelstand.de/mediathek/podcast



Etwas grüner: Viele Unternehmen bieten ihren Beschäftigten gesundes Essen mit Obst und Gemüse an.

bezugswerte steigen in der Regel jährlich. Seit Januar 2024 liegen sie für Verpflegung bei insgesamt monatlich 313 Euro (2023: 288 Euro). So können Arbeitgeber für ein Frühstück steuerfrei 2,17 Euro zuzahlen und für ein Mittag- oder Abendessen 4,13 Euro – kalendertäglich insgesamt für Verpflegung 10,43 Euro.

Bei der Umsatzsteuer macht internes oder externes Angebot keinen Unterschied. Im Fall einer Betriebskantine hat der Bundesfinanzhof 2021 entschieden: Ein Unternehmer, der portionierte Mahlzeiten auf Mehrweggeschirr und -besteck ausgibt und dieses reinigt, erbringt eine sonstige Leistung, für die 19 Prozent Mehrwertsteuer gelten statt wie bei Mitnahmespeisen ermäßigt sieben Prozent (Az.: XI R 2/21).

Gerade für Unternehmen mit Schichtbetrieb ist ein Kantenautomat interessant. Seit 2016 bietet Foodji bundesweit Automaten mit ausschließlich vollwertigen und frisch zubereiteten Mahlzeiten an, wie Falafel-Bowls, Sushi oder beispielsweise Thai-Curry. Die Mitarbeiter können diese per App vorbestellen oder per Touchscreen ohne Registrierung. Für manche Betriebe kann zusätzlich oder stattdessen eine kleine Küche für die Beschäftigten reizvoll sein. In der können die Mitarbeiter mitgebrachtes Essen aufwärmen oder auch zubereiten.

Welche Kantenlösung sie auch immer wählen – Unternehmen brauchen einen für den Verzehr von Mahlzeiten geeigneten Pausenraum. Nach der Arbeitsstättenverordnung brauchen sie den sowieso, sofern sie mehr als zehn Mitarbeiter beschäftigen oder, wie es in der Verordnung heißt, „wenn Sicherheits- oder Gesundheitsgründe dies erfordern“ – beispielsweise weil auf dem Bau, im medizinischen Bereich oder im Verkauf die Bedingungen Essen und Pause nicht sicher oder hygienisch unbedenklich erlauben. <<

Neue Wege auf dem Hof

Inzwischen setzt jeder fünfte Landwirtschaftsbetrieb auf Direktvermarktung. Das ist harte Arbeit, braucht viel Geschick und Durchhaltevermögen.



Den Kunden im Blick: Lars Odefey setzt wie viele andere deutsche Landwirte verstärkt auf Direktmarketing. Das Geschäft ist aufwendig, rechnet sich aber.

Es klingt fast zu schön, um wahr zu sein. Maximal 400 Hühner picken zusammen auf der Weidewiese Körner und Insekten, legen Eier, scharren, buddeln und baden ihr Gefieder im niedersächsischen Sand. Landwirt Lars Odefey hält auf dem zehn Hektar großen Gelände in Uelzen rund 3000 Hühner und ein paar Enten. Es sind robuste Rassen, die sich gut für die Freilandhaltung eignen. Von Hand verfüttern Odefey und Tochter Emilia täglich Futter in Bioqualität. Den Hof, den sein Vater mal im Nebenerwerb organisierte, führt Odefey seit der Neugründung 2017 unter dem Namen Odefey & Töchter hauptberuflich. Obwohl der Vater den Hof bereits aufgegeben hatte und der Sohn das Ackerland erst wieder pachten musste.

„Einmal die Woche verwandle ich mich dann vom Bauern in den Schlachter“, sagt Odefey. Dann bringt er einige Hühner, meist im Alter von 120 Lebenstagen, nach nebenan in die hofeigene Schlachtereier. Immer im Dunkeln. Bei Dunkelheit hätten Hühner ein stark eingeschränktes Sehvermögen und seien daher sehr ruhig, erklärt er. „Keine Fahrzeit, keine Wartezeit, keine unbekannt Tiere.“ Praktisch stressfrei will der 38-Jährige sein Federvieh töten. Neben dem so bestmöglich gesicherten Tierwohl wird auch das Fleisch besser, wenn nicht vor dem Schlachten Stresshormone in den Blutkreislauf der Tiere schwimmen, ist Odefey überzeugt. Drei geringfügig beschäftigte Mitarbeiterinnen helfen ab frühmorgens im Reinraum mit. Rupfen mit Wasser zum Brühen, während die Tiere trocken ausgenommen werden. Das hat Odefey sich bei französischen Schlachtereien abgeschaut. Danach arbeitet er die Bestellungen ab, und die dann ofenfertigen Hühner und Enten gehen in den Versand.

Wie Odefey setzt fast jeder fünfte landwirtschaftliche Betrieb vollständig oder teilweise auf den Direktvertrieb, um seine teils drastischen Einkommensschwankungen zu stabilisieren, wie das Statistische Bundesamt berichtet. Das Geschäft ist hart und verlangt viel strategisches und unternehmerisches Geschick gerade von kleineren Betrieben, die systematisch weniger von Subventionen profitieren. Immerhin: Das Höfesterben verlangsamt sich, aber ihre Größe wächst. Zwi-

schen 2010 und 2023 sank die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe jährlich im Schnitt um 4700 auf 255.000, wie die Statistiker ermittelt haben. Gleichzeitig blieb die landwirtschaftlich genutzte Fläche in Deutschland fast gleich. 16,6 Millionen Hektar waren es in 2023. Bewirtschaftete ein landwirtschaftlicher Betrieb also 2010 noch im Schnitt 56 Hektar, sind es jetzt 65 Hektar. Im Osten sind die Flächen größer als im Westen.

Während Odefey über seinen Onlineshop bundesweit liefert, gilt neben dem Marktstand auf Wochenmärkten der regionale Hofladen als klassischer Absatzweg für den Direktvertrieb. Landwirte brauchen nur einen geeigneten Raum, etwas Ladenausstattung und vielleicht eine Kühl- oder Tiefkühltheke, um sich damit als Nahversorger im ländlichen Gebiet zu profilieren. Andere Betriebe bieten ihre Produkte über Verkaufsautomaten rund um die Uhr an. Sie stehen mancherorts in Sparkassen, vor Restaurants oder Metzgereien. Es gibt Frischmilchautomaten am Hof wie beim Bauernhof Funk im hessischen Babenhausen oder der Eierautomat des Hofguts Acker in Bodenheim, Rheinland-Pfalz.

Ziegen zur Adoption

Viele Biobauern bieten regionale Lieferabonnements an, also die Öko-, Bio- oder Gemüsebox für die ganze Familie, das Paar oder den Single, wie beispielsweise für die Rheingau-Taunus-Region vom Hof Ardema in Taunusstein. Einige deutsche Bauern haben sich mittlerweile der Direkthandelsplattform Crowdfarming aus Madrid angeschlossen und bieten europaweit Kühe, Ziegen, Bienenvölker, Tomaten- und Spargel, Weizen-, Raps- oder Haferfelder sowie Rebstöcke oder Knoblauch- und Zwiebelbeete zur Adoption an. Die Quasi-Adoptiveltern zahlen einen Grundbetrag und bekommen dafür einen Teil der Erträge ihres Zöglings vergünstigt. Es ist eine aussichts-

SO HOCH IST DER ERLÖS FÜR LANDWIRTE

Anteil am Verbraucherpreis, den die Bauern bekommen

gesamt	20,6 %
Eier	40,7 %
Milch und Milcherzeugnisse	34,9 %
Kartoffeln	26,1 %
Fleisch/Wurst	20,5 %
Brotgetreideerzeugnisse	3,9 %

Quelle: Deutscher Bauernverband/Thünen-Institut für Marktanalyse (Angaben für 2020)

reiche Strategie gerade für kleinere landwirtschaftliche Betriebe, die teils stark unter Druck stehen. Manche Branchenkenner meinen sogar, sie hätten sonst keine Chance.

Die in der industriellen Landwirtschaft gebräuchlichen Skaleneffekte können kleine landwirtschaftliche Betriebe jedenfalls nicht nutzen, um im hierzulande besonders heftigen Preiskampf zu bestehen. Sie profitieren auch am wenigsten von Subventionen etwa für Agrardiesel, deren Streichung kürzlich tausende Bauern auf die Straße getrieben hat. „Je mehr Hektar, desto höher die Subvention“, geben Experten hierzulande als Faustformel aus.

Odefey & Töchter bekommen eine vergleichsweise leicht zu erhaltende Prämie fürs Weideland. 1500 bis 2000 Euro jährlich, sagt Odefey. „Der Betrag schwankt.“ Anfangs hat er intensiv versucht, an Subventionen zu kommen. „Ich habe gedacht, es könnte vielleicht speziellere Fördermittel für kleine Betriebe, den Erhalt alter Nutztierassen oder aus Umwelt- und Naturschutzgründen geben“, sagt er. Wie in Frankreich oder Italien. „Aber entweder haben wir nicht zum Fördergegenstand gepasst oder waren zu klein für das Förderprogramm.“

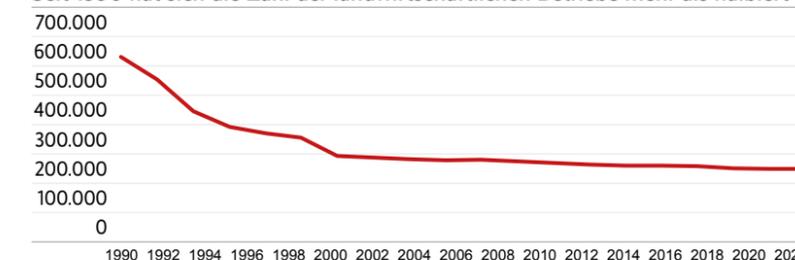
Neben der Größe legt die Erfahrung des zehn Hektar messenden Hutewaldhofs im niedersächsischen Riskau-Dannenberg noch eine weitere Subventionsdaumenregel offen. Je industrialisierter ein Betrieb, desto eher bekommt – und behält – er Subventionen. Kathrin Ollendorf und ihr Partner Holger Linde sowie zwei Mitarbeiter betreiben eine Freilandschweinehaltung, mit eigener Marke Porco Wéndico, als einer der ganz wenigen landwirtschaftlichen Betriebe seit ein paar Jahren komplett ohne öffentliche Subventionen.

Sie mussten erleben, wie von Jahr zu Jahr weniger Geld floss – mal ein Viertel weniger, mal ein Drittel weniger als im Vorjahr. Denn jedes Jahr im Frühjahr muss der Bauer den Behörden melden, welche Feldfrüchte genau zu einem Stichtag im Juli auf welcher Fläche stehen werden. >>

Von Midia Nuri

DIE ZAHL DER HÖFE NIMMT AB

Seit 1990 hat sich die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe mehr als halbiert



Quelle: Statistisches Bundesamt

© Hendrik Hease

„Das hängt aber bei uns von der Witterung und der Größe der Würfe unserer Sauen ab“, erklärt Betriebsleiterin Ollendorf. Sind die Würfe der drei Zuchtsauen mal wieder groß, fressen die dann zahlreicheren Schweine die Parzellen schneller leer. Das weiß man vorher nicht. „Und dann wird neu eingesät, auch wenn es noch nicht Juli ist“, sagt Ollendorf. Das Problem: Die Feldfrucht stimmt dann nicht mehr mit dem Subventionsantrag überein. Und jedes Jahr stand dann der Kontrolleur auf dem Hof und hat die Subvention zusammengestrichen.

Schweine-Leasing im Norden

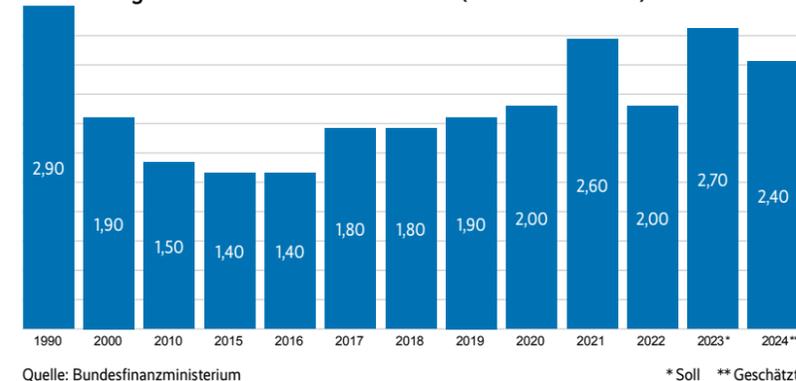
Mal einen Pfosten zu versetzen, damit die Schweine ungestört wühlen können und dabei im Gehege bleiben, ging nicht. Ärger mit dem Kontrolleur gab es auch, als Ollendorf und Linde einen Streifen Gras für ein Paar darin brütende Feldlerchen stehen ließen, die als bedrohte Art gelten. Auch der letzte Versuch, sich wegen des Erhalts alter Nutztierassen oder der Art der Haltung für generell förderungswürdig erklären zu lassen, scheiterte. Bei der dann nötigen Preiserhöhung sprang ein Gourmetrestaurant als Kunde wieder ab – alle übrigen Kunden sind geblieben.

Auch der Hutewaldhof vermarktet direkt, schlachtet aber nicht selbst. Ollendorf und Linde bieten Schweine-Leasing an. „Die Kunden bezahlen damit die Lebenshaltungskosten ihres Schweins und bekommen nach dessen Schlachtung von uns das Fleisch fertig abgepackt“, erklärt sie. Ein wesentlicher Teil der Einkünfte kommt mittlerweile aber über den Verein Werbegemeinschaft Dannenberg Elbe, in dem der Hutewaldhof Mitglied ist. Der von den Mitgliedern und der Stadt getragene Verein betreibt die privat ange-

16,6
Millionen Hektar
Fläche
wurden 2023
in Deutschland
von landwirtschaftlichen Betrieben
bewirtschaftet.

WOMIT DER STAAT BAUERN FÖRDMT

Jährliche Agrarsubventionen in Deutschland (in Milliarden Euro)



mietete örtliche Markthalle mit zwei Beschäftigten. „Wir haben drei Quadratmeter dieser Halle gemietet und sind dafür verantwortlich, unseren Kühlschrank und unsere Kühltruhe zu bestücken und den Teil auch sauberzuhalten“, sagt Ollendorf. „Wenn Produkte von uns dort verkauft werden, wird das an der Kasse erkannt und wir erhalten automatisch den Kaufpreis abzüglich der Miete.“

Auch Odefeys Kunden – Privatleute und Restaurants sowie Hoteliers für ihre Gastronomie – sind treu. Im Schnitt kaufen sie mehrmals jährlich seine ofenfertigen Hühner, Perlhühner oder Enten über den Onlineshop. „Bei der Bank stehen aktuell keine hunderttausend Euro, eine vergleichsweise kleine Summe in Relation zu unserem Umsatz und zu dem, was andere landwirtschaftliche Betriebe für Technik und Gebäude investieren (müssen)“, bezog Odefey anlässlich der Bauernproteste auf seiner Facebook-Seite Stellung. Odefey & Töchter sind unabhängig von einzelnen Kunden, Händlern, Banken oder Investoren. „Und das Beste ist, wir stehen nicht unter Kostendruck.“

Kühl durchgerechnet

Das Biofutter beim Meyerhof zu Bakum kauft er ein, ohne je einen Preis zu verhandeln. „Die Mühle bekommt eben, was sie braucht“, sagt Odefey. Ebenso der Boden. Keine chemischen Pestizide, kein chemisch-synthetischer Mineraldünger. Die Wiesenpflege übernehmen ein paar Shropshire-Schafe, die Odefey nach Bedarf von Wiese zu Wiese umziehen lässt. Hecken und Obstbäume sorgen für intakte Ökosysteme mit wichtigen Nützlingen. Odefeys Kunden wissen das zu schätzen. Und die Wertschöpfung braucht er nicht zu teilen. Zwar ist sein Hof nicht biozertifiziert, erfüllt aber selbst strengste Bio- und Tierwohlstandards bei weitem.

„Mag sein, dass wir mit dieser Situation eine Ausnahme sind oder einfach Glück haben“, sagt Odefey. Doch so romantisch und glücklich das Landleben auf dem Hof seiner Kindheit aussieht, so kühl hat der studierte Agrarökonom sein Geschäft durchgerechnet. Businessplan für drei, fünf, sieben Jahre aufgesetzt – ganz klassisch, mithilfe der IHK Lüneburg. „Flächen, Gebäude, Investitionen – das ist alles gut durchkalkuliert und geplant“, sagt er. Markenstrategie sowie Corporate Design und Identity entwickelte er mit einer Agentur. „Für mich war immer Prämisse: Ich darf nicht weniger verdienen als zuvor im Angestelltenverhältnis“, erklärt er. „Und ich will mich jeden Tag für, aber auch gegen meine Selbstständigkeit entscheiden können. Ich will nicht in ein Hamsterrad, aus dem ich nicht mehr herauskomme.“ Der Siebenjahresplan ist aufgegangen. <<

ÜBER 60% SPAREN

3x LESEN

MAGAZIN + E-PAPER

+ NEWSLETTER



ALLE VORTEILE SICHERN UNTER:

BUSINESS-PUNK.COM/TESTEN

089 - 85 85 3879 Gib bei telefonischer Bestellung bitte immer folgende Bestell-Nr. an: 209 4227

3 Monate BUSINESS-PUNK (3mal Magazin frei Haus + 3mal ePaper zur Nutzung auf mobilen Geräten + Bezug des regelmäßigen Newsletters). Es besteht ein 14-tägiges Widerrufsrecht. Zahlungsziel: 14 Tage nach Rechnungserhalt. Alle Preisangaben inkl. MwSt. und Versand. Anbieter des Abonnements ist die WEIMER MEDIA GROUP GmbH. Fullfillment, Betreuung und Abrechnung erfolgen durch Cover Service GmbH & Co. KG als leistenden Unternehmer.

#aufdercouch

KI knackt bald unsere Emotionen

Sprache schafft Wirklichkeit. Deshalb ist es nützlich zu wissen, wozu es führt, dass die meisten von uns die Begriffe Emotionen und Gefühle synonym verwenden. Dabei sind sie es nicht: Gefühl ist unsere angeborene Fähigkeit, etwas wie Lust oder Unzufriedenheit körperlich zu spüren. Das ist sehr subjektiv, bezogen auf den jeweiligen Moment. Wenn wir eine Kollegin als „zickig“ oder einen Kollegen als „mies drauf“ bezeichnen, nehmen wir wahr, dass hier jemand seine oder ihre Gefühle ungefiltert nach außen lässt – auf unsere Kosten.

Ganz anders Emotionen: Sie stellen chemische oder elektrische Muster dar, die ein bestimmtes Verhalten steuern. Der Zustand in einem Körper verändert sich bei jedem in etwa gleich, wenn wir in der Wildnis einem sichtbar ausgehungerten Löwen begegnen. Hier übernehmen unbewusste Prozesse das Kommando. Dieser Unterschied ist auch im Berufsalltag wichtig. Gefühle sind nur ein kleiner Teil unserer Emotionen. Wer versteht, dass Emotionen oft gar nicht emotional sind, aber unser Handeln sehr wohl steuern, tut der oder dem Gegenüber seltener Unrecht.

Als David Goleman 1995 den Bestseller „Emotionale Intelligenz“ schrieb, ging ein Ruck durch die Gesellschaften überall auf der Welt. Emotionale Intelligenz wurde auch für Führungskräfte ein Qualitätskriterium. Knapp 30 Jahre später ist die Forschung rund um unsere Emotionen sehr viel weiter.

Kenza Ait Si Abbou Lyadini, Jahrgang 1981, ist Elektrotechnikerin und Expertin für künstliche Intelligenz und Robotik. Sie arbeitet als CTO beim Logistiker Fiege.

Die chemischen Prozesse sind gut entschlüsselt, wir durchschauen einander besser. Gut, wir könnten es tun. Denn Umfragen und empirische Beobachtungen zeigen, dass die meisten Beschäftigten sich schlecht behandelt fühlen. Von Vorgesetzten, die alles Mögliche sind, nur nicht empathisch.

Es gibt einen Hoffnungsschimmer oder ein Horrorszenario, ganz wie man will: „Emotion AI“, emotionale künstliche Intelligenz. Der Markt soll bis 2026 mehr als 37 Milliarden Dollar wert sein, wie Kenza Ait Si Abbou Lyadini in ihrem Buch „Menschen verstehen“ beschreibt. Die Bestsellerautorin und KI-Expertin beschreibt darin unter anderem die Fortschritte beim Dekodieren menschlicher Emotionen durch emotionale künstliche Intelligenz. So lassen sich in Echtzeit Rückschlüsse auf die emotionale Lage machen.

Menschen lügen, ihre Gehirne nicht – lautet das Motto der Maschinen. Denen gelingt es immer besser, Tonlagen zuzuordnen, wenn wir sprechen. Unsere Blicke verraten ebenfalls, welche Wahrheit hinter unseren Worten steckt. Eyetracking verrät mehr über uns, als den meisten lieb sein wird. Aber wir könnten so das Schubladendenken loswerden, dem wir alle ausgeliefert sind.

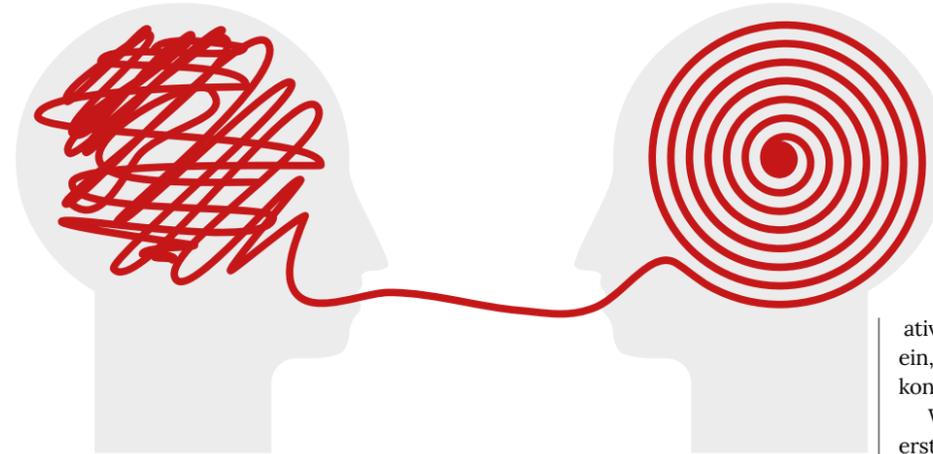
Chatbots, die auf die Emotionen der Kunden reagieren können – das hätte schon was! Wann lohnt sich geduldiges Nachfragen? Wann ist züliges Antworten angebracht? „Können wir überhaupt noch starke Emotionen entwickeln, wenn wir zu früh erwischt werden?“, fragt die Autorin. Die Gefahr werden viele sehen. Aber viele brauchen Hilfe, die Emotionen der Menschen um sich herum zu entschlüsseln – und sie von Gefühlen zu unterscheiden. << **gie**

Für NIS-2 gewappnet

Vor allem in kleinen Firmen ist Cybersicherheit Chefsache.

In Deutschlands Unternehmen ist Cybersicherheit eher selten Chefsache. Nur bei gut einem Viertel der Unternehmen lag die Verantwortung 2023 bei einem Geschäftsführer oder Vorstand, wie eine Umfrage von G Data Cyberdefense, Statista und Brand Eins ergab. Vor allem in Firmen mit mehr als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist das Thema der IT-Abteilung übertragen. Von Oktober an müssen sich diese Unter-

nehmen umstellen. Dann gilt die NIS-2-Richtlinie der EU, nach der die Verantwortung in der Leitung liegen muss. Was die Umfrage auch zeigt: Kleine Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten sind besser vorbereitet. Bei zwei von fünf Firmen ist Cybersecurity Aufgabe der Chefinnen und Chefs. Das könnte allerdings auch daran liegen, dass viele kleine Unternehmen über keine eigene IT-Abteilung verfügen. << **art**



#wissenstransfer

Einfach mal ChatGPT wagen

Es ist nichts Ungewöhnliches, dass neue Technologien, oft beschrieben durch irgendwelche Hypes oder Buzzwords, die Runde machen. Und dass Experten oder solche, die sich dafür halten, diese Technologien als das neue Nonplusultra beschreiben, an der kein Unternehmen vorbeikommt. Derzeit gehört sicherlich Generative AI, kurz: GenAI, zu solchen Technologien. Darunter versteht man im Wesentlichen künstliche Intelligenz, die neue Inhalte, etwa in Form von Text, Bild, Konversationen oder Videos, schafft. Im Gegensatz zu vielen kurzzeitig gehypten Technologien, die dann wieder verschwanden, weil sich erhoffte Effekte doch nicht einstellten, nutzen viele Firmen GenAI bereits – mit beeindruckenden Ergebnissen. Das mag auch daran liegen, dass es mit ChatGPT, Bing Chat und Bard Anwendungen gibt, die jeder sofort einsetzen kann. Einige Studien berichten von enormen Effizienzgewinnen von bis zu 30 Prozent.

Wie sollten sich mittelständische Unternehmen dem Thema nähern? Zunächst gilt es, Aufgaben zu strukturieren und zu untersuchen, ob sie sich mit GenAI optimieren lassen. Ein Autorenteam um Kai-Fu Lee schlägt vor, Aufgaben entlang von zwei Kriterien zu klassifizieren. Erstens: Geht es um effizientes Abarbeiten oder um etwas Kreatives? Zweitens: Geht es um systematisches Abarbeiten oder um empathische Interaktion zwischen Menschen? Kombiniert man diese beiden Dimensionen, so ergeben sich vier Felder.

Die intuitiv ersten Anwendungen ergeben sich in der Kombination „effizienzorientiert und syste-

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

matisch“ – beispielsweise beim Verfassen von Standardtexten, beim Korrekturlesen von Texten, beim Codieren von Daten, beim Erstellen von Excel-Formeln, beim Übersetzen und Bereinigen von Daten. Hier lassen sich schnell und unmittelbar ohne größere IT-Kenntnisse Effizienzgewinne erzielen. Aber auch alle anderen Felder der Matrix bieten Chancen. Einzelne GenAI-Angebote sind bereits heute in der Lage, kreative Lösungen zu entwickeln. Geben Sie einfach ein, welche wesentlichen Entwicklungen ChatGPT konkret in Ihrer Industrie erwartet.

Welche Investments sind notwendig? In einem ersten Schritt reicht die Nutzung öffentlich verfügbarer Angebote. ChatGPT ist sicherlich das bekannteste. Für einzelne Branchen gibt es spezialisierte Angebote, beispielsweise Lexi für Juristen oder Copy.ai für das Lektorat. Identifizieren Sie Aufgaben, die sich unmittelbar damit erledigen lassen, und integrieren Sie diese Tools in Ihren Alltag oder den Alltag Ihrer Mitarbeiter. Die nächste Entwicklungsstufe ist, eine Schnittstelle zu schaffen und Anwendungen mit eigenen Daten weiterzuentwickeln. Ich bin aber sicher, dass diese durchaus budgetintensiveren Schritte zunächst nicht notwendig sein werden. Bedenken Sie: Die Tools verwenden die von Ihnen hochgeladenen Informationen. Und diese könnten unter Umständen öffentlich zugänglich sein. Vertrauliche Informationen sollten also nicht verwendet werden, wobei manche Tools mittlerweile gegen Gebühr Vertraulichkeit anbieten.

Nehmen Sie sich heute einmal selbst 30 Minuten und lassen Sie von den genannten Tools erste Texte erstellen. Fragen Sie nach einem Beschwerdebrief an die Bahn über die letzten Verspätungen. Geben Sie an, dass dieser 200 Wörter enthalten und in einem konstruktiven Ton verfasst werden soll. Fragen Sie dann noch, wie Ihre Branche in zehn Jahren aussehen wird. Lassen Sie sich überraschen! <<

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.



Einmal umkrempeln

Viele Konzerne haben ihr Personalarbeit umgestellt. Es wird mehr gefördert und entwickelt. Der Mittelstand zieht nach. Doch wie geht diese Transformation genau?

Hamburg, Schanzenviertel: An einem kalten, aber trockenen Februarabend treffen sich gut 100 Menschen im Betahaus, um über die Arbeitswelt zu diskutieren. Anlass ist die Premiere von Elly Oldenbourgs Buch „Workshift“, das gekonnt die Frage beantwortet, warum wir die Art, wie wir arbeiten, verändern müssen. Die Autorin hat sich über Jahre hinweg als Beraterin einen Einblick verschafft. Sie schließt daraus: „Es ist doch klar, dass wir nicht so weiter machen können, wie bisher.“ So sehen es inzwischen sehr viele. Nach dem zweistündigen Talk klatschen die Gäste begeistert. Sie haben erfahren, was getan werden könnte. So weit, so gut.

Es ist das eine, dass erfolgreiche Wissensarbeiter zwischen Ende 30 und Anfang 50 Dinge erkennen. Ihnen sind 70-Stunden-Wochen nicht fremd, aber unterm Strich führen sie ein privilegiertes Arbeitsleben bei namhaften Konzernen. Das andere ist, wie die Veränderung der Arbeitswelt konkret vonstattengehen kann. Und das nicht nur bei den Konzernen im Deutschen Aktienindex, sondern in der Breite, im Mittelstand – von ganz klein bis mittelgroß.

Anke Rüter kann davon berichten. Sie ist Personalchefin bei der Winkelmann Group, einem weltweit tätigen Familienunternehmen mit rund 4500 Beschäftigten. Hier wird mit Metall gearbeitet, es riecht nach Schmiermitteln, es ist laut. Ein typisches produzierendes Industrieunternehmen. „Wir wollten unseren HR-Bereich vom früheren sogenannten Lohnbüro über eine bis vor kurzem überwiegend administrative Abteilung weiterentwickeln in Richtung einer wirklichen People Function, die diesen Namen auch verdient.“

Winkelmann hat Unternehmenswerte und Führungsprinzipien im Kreis der Eigentümer und Gesellschafter in intensiven Gesprächsrunden definiert. Der Anspruch war, dass die Werte nicht nur auf dem Papier schön aussehen, sondern dass sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Werten identifizieren und diese leben. Aus diesen Werten wurden dann in Workshops gemeinsam mit den Führungskräften die Führungsprinzipien entwickelt. Aus Unternehmenswerten und Führungsprinzipien entstand ein globales Kompetenzmodell, das die Grundlage für die ebenfalls neuen Performance- und Talent-Management-Prozesse bildet.



Neue Sichtweisen: Personalarbeit muss neu aufgestellt werden. Nur so lassen sich die richtigen neuen Beschäftigten finden und bestehende binden.

Es war ein erheblicher Aufwand, der sich aus Rüter's Sicht aber gelohnt hat: „Wir haben in diesem Prozess viel voneinander gelernt und uns sehr offen und ehrlich ausgetauscht, auch mit den zuständigen Betriebsräten in Deutschland, was nicht immer einfach war, aber zu Ergebnissen geführt hat, die von allen Beteiligten mitgetragen werden.“ Es sei dabei sehr viel gesprochen worden: „Ich habe allein

Von Thorsten Giersch

2023 fast 50 Informationsveranstaltungen durchgeführt, um alle Beteiligten darüber zu informieren, wieso, weshalb, warum wir diese großen Veränderungen überhaupt durchführen.“ Inzwischen bekomme sie „unglaublich gutes Feedback“.

Die Mitarbeiter spüren die Veränderung aus ihrer Sicht vor allem dadurch, dass Führung „anders, direkter, persönlicher“ geworden ist. >>

Jeder und jede einzelne mit ihren Kompetenzen ist mehr in den Mittelpunkt gerückt. Außerdem führe die globale Standardisierung von HR-Prozessen zu Effizienzgewinnen und mehr Transparenz, sagt Rütter. Bei all dem „ist die Technologie der Treiber des Ganzen“. So werden zum Beispiel persönliche Daten der Beschäftigten, Urlaubsanträge, alles rund um das Thema Entgelt, Erfassung von Arbeitszeiten, Entwicklungs- und Karriere Wünsche und Feedback-Gespräche elektronisch bearbeitet.

Eine wesentliche Veränderung war, strukturierte Mitarbeitergespräche einzuführen. „Da ist von allen Beteiligten, Führungskräften, Mitarbeitern einschließlich der deutschen Betriebsräte der Wille vorhanden“, sagt Rütter. Dafür wurden die Führungskräfte auch in Sachen Gesprächsführung intensiv geschult. Am Anfang gab es sehr viele Fragen, viel Unsicherheit und großen Respekt vor den Gesprächen. Hier waren auch die Betriebsräte eine große Unterstützung bei der Einführung. „Sie sind von Anfang an mitgenommen worden, haben ihre Ideen und Vorstellungen mit eingebracht und befürwortet und werben inzwischen proaktiv für diesen Prozess“, sagt Rütter. „Das hätte ich zu Beginn der Gespräche nicht gedacht.“

Die Reise in Richtung People Function ist aber noch längst nicht beendet: „Ungefähr die Hälfte haben wir geschafft.“ Was bedeutet, dass unter anderem die Gesprächsformate noch an weiteren internationalen Unternehmensstandorten ausgerollt werden. Und Winkelmann startet im Sommer sogenannte People Days. Hier analysieren Personalabteilung und Führungskräfte die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche, planen Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen und diskutieren.

Mitarbeiter zu entwickeln und zu fördern, wird aus Sicht Rütthers immer wichtiger, um als Arbeitgeber attraktiv und wettbewerbsfähig zu bleiben. Entscheidend ist, dass alles strukturiert geplant und durchgeführt wird. Bei Winkelmann begleiteten externe Partner die HR-Transformation. Per-

„
Menschen tun sich schwer, Mitarbeitergespräche mit offenem Feedback zu führen, wenn man es nie gemacht hat.“
Dagmar Pithan,
Berndtson HR Consulting

sonalchefin Rütter würde auch Unternehmen, die kleiner als die Unternehmensgruppe Winkelmann sind, empfehlen, ihre Personalprozesse zu modernisieren. „Solch eine Transformation kann und sollte in fast jedem Unternehmen angedacht werden“, sagt sie – natürlich angepasst auf die jeweilige Unternehmensgröße und -situation und vor allem, was die Software-Unterstützung betrifft.

Klares Konzept nötig

Dagmar Pithan von der Personalberatung Berndtson HR Consulting begleitet mittelständische Unternehmen bei der Transformation. „Ohne einen sauber aufgesetzten Performance-Management-Prozess ist es für Beschäftigte in KMU Glückssache, ob es mit der Weiterentwicklung klappt“, sagt sie. „Unklare Anforderungen im Unternehmen, keine einheitlichen Kriterien und am Ende Ungerechtigkeit bei der Bewertung von Leistung, demotivieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ Ihr Modell für moderne Personalarbeit passt auf ein Chart: Das Fundament unten bilden Kultur, Werte und Führungsverständnis. Die Schicht darüber handelt von grundlegenden HR-Tugenden wie einer ordentlichen Architektur inklusive technologischer Hilfsmittel. Darauf aufbauend kommen Performance Management mit Feedbackkultur, Talentmanagement nebst Nachfolgelösungen und Beschäftigte durch adressatengerechtes Training weiterzuentwickeln. All das steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und stärkt das Bild des Arbeitgebers.

Der Begriff Performance Management bedeutet im Kern, dass man sich für seine Mitarbeiter interessiert. Geschäftsführung und Personalabteilung versuchen, einen Einblick in die eigene Belegschaft zu bekommen. Was selbstverständlich sein sollte, ist es in der Realität nicht, wie Pithan sagt. „In vielen KMU fehlt schon die Basis. Woran machen Führungskräfte gute oder schlechte Leistung fest? Feedbackkultur inklusive Mitarbeitergespräche, die den Namen verdienen, sind bei weitem nicht verbreitet.“ Von der Königdisziplin wie 360-Grad-Feedback seien viele Mittelständler Lichtjahre entfernt, konkurrierten aber mit Konzernen um Talente, die solcherlei erwarteten.

„Menschen tun sich schwer, Mitarbeitergespräche mit offenem Feedback zu führen, wenn man es nie gemacht hat“, sagt die Beraterin. „Man muss den Führungskräften zeigen, wie es geht.“ Umgekehrt müssen auch Beschäftigte erst lernen, offen mit ihren Vorgesetzten zu diskutieren. In einer Umfrage hat Berndtson HR Consulting ermittelt, dass nur 38 Prozent der befragten Mittelständler eine ausformulierte Personalstrategie haben. Was hier auch zutage trat: Die Personalabteilung ist bei vielen zu

weit entfernt vom Geschäft und wird nur selten in strategische Entscheidungen eingebunden.

Auch Nokera ist bei der Personalarbeit neue Wege gegangen. Das Unternehmen ist bei der seriellen Fertigung mit Holz vorn dabei. Das Geschäft läuft gut. „Und wer schnell wächst, braucht auch neue Wege im Recruiting“, sagt Benjamin Kopf, Personalchef von Nokera. Auch er schwört auf regelmäßige Feedbackgespräche. Damit beginnen aus seiner Sicht praktisch alle Maßnahmen für Weiterbildung. Darüber hinaus startet Nokera in diesem Jahr eine Employee-Development-Initiative, wo genau geschaut wird, wer welche Fähigkeiten hat und die mit freien Stellen verglichen wird.

Zudem spielt Technologie eine immer wichtigere Rolle. „Wir nutzen KI täglich. Für die faktenbasierte Recherche zum Beispiel ChatGPT oder auch Tools wie Perplexity.“ Das helfe, Stellenanzeigen zu formulieren oder Ideen für kreative Ansprachen zu finden. All das bilde stets nur die Basis und brauche eine „manuelle Verfeinerung“ durch einen Menschen. Auch sonst ist Kopf sicher: „Ohne Automatisierung und HR-Software ist es heutzutage nicht mehr möglich, so schnell zu wachsen.“ Nokera hat sich für eine All-in-One-Lösung entschieden, die „das Rückgrat der HR-Arbeit“ bildet. Darüber können Mitarbeiter zum Beispiel selbstständig Urlaubsanträge stellen, Abwesenheiten einpflegen und vieles andere. Führungskräfte haben Organigramme stets präsent und das Performance Management wird ebenfalls über die Software abgebildet. „Es spart Zeit ohne Ende, aber am Anfang ging es wie immer bei einer Einführung etwas holprig“, sagt Kopf. Das lag nur bedingt an der Technologie an sich. Vielmehr tauchten Lücken bei den bisherigen Prozessen auf. „Wir sollten zum Beispiel festlegen, welche Hierarchien man in der Organisation hat, also: Wer ist wo der Teamleiter? All das muss man dann oft zum ersten Mal in der Gesamtheit erfassen und aufschreiben.“

Digitales Anwerben

Nun übernehmen einen wesentlichen Teil der Personalarbeit die direkten Führungskräfte. Doch wie genau arbeiten die idealerweise mit einer Personalabteilung zusammen? „Wir verstehen uns als Businesspartner auf Augenhöhe“, sagt Kopf, der selbst einen Businesshintergrund hat. „Von daher weiß ich, dass man immer zwei Perspektiven auf die Personalarbeit haben sollte. Wir verstehen uns da als Teil der Geschäftsplanung. Die klassische Sichtweise auf die Personalabteilung ist von gestern.“ HR sei weit mehr als ein Verwaltungsorgan. Dafür müsse man aber auch nah dran sein am Tagesgeschäft und die Bedürfnisse verstehen.

Für neues Personal hat Nokera eine Active Sourcing Abteilung gegründet, „wo wir gezielt auf Leute, die wir identifiziert haben, zugehen – natürlich hauptsächlich digital.“ Dahinter steht Plattformen wie Xing und LinkedIn zu bespielen, aber auch PR, um das Unternehmen in die Medien zu bringen. „Gutes Employer Branding lebt von zwei Säulen. Einmal die Attraktivität als Arbeitgeber an sich, aber auch eben die Sichtbarkeit“, erklärt Kopf. Das eine funktioniert nicht ohne das andere. „Ergänzend gehen wir auch sehr stark auf Branchenexperten und Führungskräfte zu, um die von uns zu überzeugen und an Bord zu holen.“

Wie Unternehmen abgesehen von der Technik Talente auf sich aufmerksam machen, ist das Spezialgebiet von Tobias Jost, Gründer von Karriereguru. Seine Videos werden pro Monat ungefähr zwölf Millionen Mal angesehen. „Es gab wahrscheinlich noch nie eine bessere Zeit, um gut ausgebildete Fachkräfte zu finden“, sagt er. „Aber es war wahrscheinlich auch noch nie schwieriger, diese Leute fürs eigene Unternehmen zu gewinnen.“ Neben dem demografischen Wandel gebe es ein Rennen um die Aufmerksamkeit. „Das Kommunikationsverhalten hat sich in den letzten Jahren massiv geändert.“ In den digitalen Medien geht es vor allem Richtung Video. „Und wenn ich da nicht stattfindet, dann brauche ich mich auch nicht zu wundern, wenn mich keiner kennt, beziehungsweise, wenn sich niemand bei mir bewirbt“, sagt Jost.

Für Unternehmen gilt es also, sich das Rennen um die Aufmerksamkeit zunutze zu machen, um das Personalproblem in den Griff zu bekommen. Die Höhe des Gehalts oder eine Spanne anzugeben, gehört zu den neuen Transparenzanforderungen, die auch aus dem Ausland immer mehr nach Deutschland schwappen. Aber vor allem die Personalisierung: Kandidatinnen und Kandidaten kündigen nicht nur wegen der Vorgesetzten. Mehr und mehr bewerben sie sich auch wegen der Menschen. Echte Mitarbeiter, womöglich der konkrete Vorgesetzte, sollten in den Fokus gerückt werden. „Sich hinter anonymen Stellenanzeigen zu verstecken, zieht nicht mehr“, sagt Jost. „Das bringt keine Aufmerksamkeit. Unternehmen müssen Gesichter zeigen.“

In der Realität schieben Arbeitgeber aber gern ihre Azubis auf die sozialen Netzwerke, weil sie sich da besser auskennen. „Das ist meiner Meinung nach der größte Fehler, den Unternehmen machen können, denn Azubis werden nicht für Azubis arbeiten und auch berufserfahrenere Leute werden sich mit diesen Azubis nicht identifizieren können“, warnt der Karriereguru-Gründer. Effektiver ist, Geschichten zu erzählen, Gesichter zu zeigen statt einer textbasierten Stellenanzeige. Da mag es passieren, dass Bewerberin und Unternehmen nicht zueinanderpassen, aber das weiß man dann zumindest sehr frühzeitig. <<

Ein Gespräch mit Elly Oldenbourg hören Sie in unserem Podcast:
in unserem Podcast unter
www.marktundmittelstand.de/mediathek/podcast



EINIGKEIT BEIM EMPLOYER BRANDING

Was Personalabteilungen leisten sollten

Aus Sicht der Personalabteilung

Talent Management	75 %
Employer Branding	75 %
Strategische Ausrichtung HR	67 %

Aus Sicht des Unternehmens

Employer Branding	63 %
Mitarbeiterbindung	58 %
Talent Management, strategische Einstellungen, Verwaltung	38 %

Quelle: Berndtson HR Consulting

Mehrfachantworten möglich

Compliance statt Kumpanei

Kleine und mittelgroße Betriebe tun sich mit Governance-Regeln schwer. Dabei werden sie immer wichtiger. Was ihnen helfen kann, die Vorgaben zu erfüllen.

Wer Nachhaltigkeit hört, denkt an grüne Bäume, Windkraftträder oder Solarpaneele. Aber für Unternehmen bedeutet es sehr viel mehr. Gerade beim G in ESG, der Governance, der guten Unternehmensführung, zeigen sich Unterschiede zwischen börsennotierten und nicht börsennotierten Unternehmen. Compliance sei jedoch nicht nur ein Thema für die „Großen“, befand Daniela Favocchia jüngst im Gastbeitrag für Markt und Mittelstand. „Auch mittelständische Unternehmen müssen daher globale Anforderungen erfüllen.“ Favocchia ist Partnerin bei Hengeler Mueller Rechtsanwälte und Mitglied in der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. „Der Kodex, obwohl ursprünglich nicht für den Mittelstand konzipiert, kann und sollte als Leitfaden für gute Unternehmensführung auch in mittelständischen Strukturen Anwendung finden“, meint die Expertin. Er bietet einen Rahmen für gute Governance, die nicht allein entscheidend, aber doch ein wichtiges Fundament ist, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern und das Vertrauen aller Stakeholder zu stärken.

Anja Seele gehört zu denen, die Governance seit vielen Jahren ganz praktisch machen. Sie ist Chief Compliance Officer beim Telekommunikationsunternehmen Tele Columbus und sieht hierzulande deutlichen Nachholbedarf: „Es braucht eine neue Form von Governance. Im Mittelstand haben wir weder die personellen Ressourcen noch die umfassende IT, um die neuen Anforderungen zu orchestrieren.“ Zwar helfen Branchenverbände mit einer Reihe von Initiativen auch, um einheitliche Standards festzulegen, aber „momentan laufen alle los und erfinden ihr eigenes Rad“.

Man habe zu lange den Fokus auf den Bereich Umwelt gelegt, das E in ESG, sagt Seele. Hier gebe es noch am ehesten Kennzahlen, Kriterien und Erfahrung. „Da sind wir gut vorbereitet seitens der Industrie, aber bei Social und Governance ist vieles neu.“ Dabei habe gerade der Mittelstand einen Vorteil im Bereich Social, weil soziales Engagement für viele Häuser zum Selbstverständnis gehört.

Beim G aber sieht es anders aus. Die typische Struktur des Mittelstands komme als Nachteil zum Tragen, sagt Seele. Immer wieder ist von Ämterhäufung in Aufsichts- und Beiräten zu lesen. Die Folgen sind Zeitmangel, um die Aufgaben effektiv



Unterschiedliche Vorgaben: Für manchen Unternehmer wirken Compliance-Vorgaben wie diese Ampelkunst in London. Das schreckt ab. Dabei sind die Regeln guter Firmenführung für alle wichtig.

© Pandora Pictures/Shutterstock.com

zu erfüllen, aber auch fehlende Kenntnisse, Erfahrungen und Blickwinkel. Zudem können Interessenkonflikte auftreten, denen durch entsprechende Compliance-Regeln begegnet werden muss. Und da ist die Frage, wie Aufgaben und Personen in einem Haus voneinander separiert sind. „Gewisse Positionen sollten getrennt sein, um den täglichen Betrieb von Compliance zu ermöglichen“, meint die Expertin. In der Governance-Logik gibt es das Prinzip „Three Lines of Defense“, also drei Ebenen, die sich gegenseitig kontrollieren. Das Prinzip darf nicht aufgeweicht werden, wenn Governance einen wirksamen Schutz bieten soll. Gute Compliance entsteht, wenn alle Funktionen ihren Beitrag leisten. Der Betriebsrat ist dafür ebenso wichtig wie die Geschäftsführung. „Da gibt es hier und da noch Verbesserungsbedarf“, sagt die Tele-Columbus-CSO.

Ein Kernproblem sei, dass Governance immer noch unterschätzt werde, sagt Seele. „Wir leben als Unternehmen in einer Welt, in der sehr komplexe und sich teilweise sogar widersprechende Regeln erlassen werden.“ Regelungsdichte und -geschwindigkeit nehmen zu. Die neuen Gesetze wie zum Beispiel das Lieferkettensorgfaltsgesetz sind inzwischen Querschnittsthemen. „Dafür muss man das ganze Haus analysieren und tief in die Prozesse einsteigen“, sagt Seele. „Um die relevanten Anforderungen schnell zu erfassen und passende Maßnahmen abzuleiten, wird man juristischen Sachverstand mit einbeziehen wollen, der im Mittelstand aber manchmal extern mit hinzugezogen werden muss. Die aktuellen Themen lassen sich nicht mehr mit einer einfachen Arbeitsanweisung erledigen.“ Das Prinzip „So läuft das jetzt“ funktioniere nicht mehr. Vielmehr sei bei etlichen Themen ein tiefes Verständnis für die Prozesse, ein starkes internes Kontrollsystem und entsprechender IT-Support nötig.

Erstaunliche Unterschiede

Die Herausforderungen sind oft klar. Selbst kleinen Unternehmen werden Lieferantenkodizes vorgelegt, die sie prüfen und befolgen sollen. Solche Kodizes, die sich auf dasselbe Gesetz beziehen, weisen in der Praxis erstaunliche Unterschiede auf. Zudem verlangen Kunden, dass bestimmte Schulungen durchlaufen werden müssen. Ein Problem: „Wer soll diese Trainings absolvieren?“, fragt Seele. „Absolviert eine zentrale Stelle alle Trainings? Oder wird es eine Möglichkeit geben, eigene Schulungen und entsprechende Fachkunde der Mitarbeitenden nachzuweisen? Wie umfangreich und häufig muss geschult werden?“ Hier wäre Verbandsarbeit ein wichtiger Faktor, um Klarheit und Einheitlichkeit zu bringen.

Von Thorsten Giersch



Wir leben als Unternehmen in einer Welt, in der sehr komplexe und sich teilweise sogar widersprechende Regeln erlassen werden.

Anja Seele,
Tele Columbus

Hier geht es zur Podcastfolge mit Marcus Sultzer von EQS www.marktundmittelstand.de/mediathek/podcast



„Zudem scheint der Gesetzgeber zu erwarten, dass Mittelständler alle erdenklichen Daten und Zahlen liefern können“, sagt Seele. „Wachstumsorientierte Mittelständler haben selten konsistente Datenstände, mit denen jede erdenkliche Zahl generiert werden kann. Und IT-Ressourcen, um dies zu ändern, sind Mangelware.“ Hier seien ebenfalls die Verbände gefragt, um ideale Forderungen durch realistische Erwartungen zu ersetzen.

Dann muss das Unternehmen die relevanten Informationen sammeln und gleichzeitig das Wissen der Mitarbeitenden im Haus halten. Das ist angesichts des knappen Personals eine immense Herausforderung. Aber: „Technologie hilft, um regulatorische Anforderungen zu erfüllen, Risiken in den Unternehmen zu minimieren und intern sowie extern mit verschiedenen Anspruchsgruppen transparent zu kommunizieren“, sagt Marcus Sultzer, Mitglied des Vorstandes der EQS Group, eines Cloud-Softwareanbieters für Corporate Compliance, Investor Relations und ESG. Die Kunden haben mal 50 Mitarbeiter, mal mehrere hunderttausend. Sultzer ist Fachmann für Compliance und Regulierung und weiß, dass der Mittelstand davon auch manchmal überfordert ist.

Compliance-Verantwortliche müssen vieles im Blick haben: Risikomanagement, Lieferantenmanagement, Interessenkonflikte handhaben, Belegschaft trainieren. Zuletzt kam Hinweisgeberschutz in Deutschland und Europa dazu. „Natürlich ist jede rechtliche Anforderung, die neu kommt, zuerst einmal Aufwand“, sagt Sultzer. Unternehmer sollten sich aber fragen, warum der Gesetzgeber so vorgeht. „Es gibt ja gute Gründe, warum Unternehmen jetzt verpflichtet werden, gewisse Dinge zu erfüllen.“ Als Erstes brauche es bei den Betrieben ein Bewusstsein für die Gesetze und die Bedeutung von Compliance. Dann stellen sich die organisatorischen Anforderungen: Wer kümmert sich um die Themen? Wer ist für Compliance verantwortlich? In größeren Unternehmen gibt es eine Abteilung dafür, aber in mittelständischen Betrieben wird das häufig von Geschäftsführung oder Rechtsabteilung übernommen.

Als weit gereister Fachmann sieht Sultzer im internationalen Vergleich viele Besonderheiten für deutsche Betriebe. Zum Beispiel absolute Transparenz, die ein Wert an sich sei. Deutschland stehe da noch am Anfang. Vor allem im Vergleich zu Dänemark, Schweden, Norwegen oder auch Großbritannien, den USA und Frankreich „hat Deutschland sehr viel aufzuholen“. Die Bereitschaft dazu nimmt zu. „Wir sehen eine deutlich steigende Präsenz des Themas Whistleblowing und des Themas Compliance in Unternehmen“, sagt Sultzer. „Wir erhalten mittlerweile viel mehr Anfragen hierzu.“ <<



die Inflation legt dort um fünf Prozentpunkte zu. Weiter vom Krieg entfernte Länder können allerdings auch profitieren.

Dabei unterscheiden sich die Folgen für andere Länder, je nachdem, wer angegriffen wird. Ein Krieg im Iran, das wegen Sanktionen wirtschaftlich eher schwach mit der übrigen Welt verknüpft ist, hat weniger Folgen für andere Länder als etwa ein Krieg in Taiwan.

„Der russische Angriff auf die Ukraine hat enormen wirtschaftlichen Schaden in der Ukraine, aber auch in den Nachbarländern und in Deutschland angerichtet“, sagt IfW-Präsident Moritz Schularick. „Insgesamt zeigen die Berechnungen einmal mehr, wie hoch auch ökonomisch der Wert des Friedens ist und wie katastrophal ein Krieg auf eigenem Boden in jeder Hinsicht ist. Militärische Stärke und glaubwürdige Abschreckung, die Angriffe von außen unwahrscheinlich machen, sind insofern auch aus ökonomischer Perspektive sinnvoll.“

Die Experten haben das Modell ins Netz gestellt. Unter <https://priceofwar.org/> lassen sich mit dem Price-of-War-Calculator des IfW Kiel auch die wirtschaftlichen Folgen von Kriegen in anderen Regionen darstellen, etwa bei einem Angriff auf Polen, Deutschland oder die USA. Die Ergebnisse sind nur grobe Schätzungen auf Basis historischer Daten. Die Realität kann noch schlimmer ausfallen. << art

Der harte Wert des Friedens

Neues Modell berechnet Kosten von Kriegen.

Kriege belasten die Wirtschaft immer. Gebäude und Fabriken werden zerstört. Lieferbeziehungen fallen weg, Märkte vieler Unternehmen auch. Das Misstrauen steigt. Und die Wirtschaft von Angreifern und Verteidigern stellt sich auf Krieg um. Auch Nachbarländer sind durch höhere Inflation und geringeres Wachstum betroffen – je nachdem, wie stark die Wirtschaftsbeziehungen des betroffenen Landes waren. Das Institut für Wirtschaftsforschung (IfW) in Kiel hat jetzt geschätzt, wie teuer der russische Angriff auf die Ukraine kommt. Bis 2026 verliert die Ukraine demnach rund 120 Milliarden Dollar Wirtschaftsleistung, der Kapitalstock schrumpft um eine Billion Dollar. Für Länder, die nicht direkt am Krieg beteiligt sind, ermittelt das Institut rund 250 Milliarden Dollar weniger Bruttoinlandsprodukt (BIP), allein 70 Milliarden Dollar davon in der EU, 15 bis 20 Milliarden Dollar Verlust entfallen auf Deutschland.

Die Experten entwickelten ein Modell, mit dem sich die wirtschaftlichen Kriegsfolgen vorhersagen lassen. Dafür untersuchten die Studienautoren mehr als 150 Kriege seit 1870 und fanden Gemeinsamkeiten. Danach bricht die Wirtschaftsleistung im Kriegsland binnen fünf Jahren im Schnitt um 30 Prozent ein, die Inflation steigt um rund 15 Prozentpunkte. Unbeteiligte Länder müssen mit zehn Prozent weniger BIP rechnen,

Moritz Schularick ist Präsident des Instituts für Weltwirtschaft Kiel.

Neue Zulieferer

Deutschlands Industrie sichert sich weiter gegen drohende Ausfälle ab.

Mehr unterschiedliche Lieferanten, mehr Lagerhaltung: Deutschlands Industrie sichert sich zunehmend gegen drohende Lieferausfälle ab. Probleme wie während der Corona-Pandemie sollen sich nicht wiederholen. Nach einer Umfrage des Ifo-Instituts in München haben 58 Prozent der Unternehmen im vergangenen Jahr weitere Zulieferer gefunden. Jedes dritte Unternehmen sucht weiter nach zusätzlichen Quellen. Dabei gab es 2023 deutlich weniger Störungen und Engpässe.

Nach Jahren der Just-in-time-Produktion haben viele Unternehmen inzwischen wieder Lager angelegt,

um eine bestimmte Zeit ohne Materialnachschub arbeiten zu können. Im vergangenen Jahr stockten den Ifo-Zahlen zufolge 45 Prozent der Industriefirmen ihre Lagerhaltung auf. Nur zwölf Prozent wollen im laufenden Jahr noch mehr Material lagern – ein Zeichen dafür, dass dieser Prozess in Unternehmen weitgehend abgeschlossen ist.

Neben der Lagerhaltung und neuen Zulieferern haben sich 17 Prozent der befragten Firmen auch entschlossen, ausgelagerte Produktionsschritte wieder ins Unternehmen zu holen, um weniger abhängig von Zulieferern zu sein. << art

Markt UND MITTELSTAND

DER PODCAST



Chefredakteur Thorsten Giersch lässt die Woche aus Sicht des Mittelstands Revue passieren und diskutiert mit Expertinnen sowie Experten über Herausforderungen, Chancen und Zukunftsthemen.



Unsere Gäste im März

Nicole Bethke
Expertin für Inklusion,
SOS Kinderdorf



Christoph Büth
Bereichsleiter Eigenkapitalfinanzierungen,
NRW.Bank



Markus Ferber
Vorsitzender,
Hanns-Seidel-Stiftung



Annika von Mutius
Co-Founder & Co-CEO,
Empion





Keine Fachkräfte trotz Stellenabbaus

Konzerne planen in großem Stil, Personal zu streichen. Davon könnten Mittelständler profitieren. Doch bisher bewegt sich wenig. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe.

Von Andreas Kempf

Die Nachrichten aus Deutschlands Spitzenkonzernen erinnern an triste Krisenzeiten aus der Vergangenheit. Kaum eine Woche, in der nicht neue Stellenabbaupläne verkündet werden. Den Rotstift setzen die Spitzenadressen der Deutschen Wirtschaft an. Ob Deutsche Bank, SAP, Bayer oder Miele: Überall stehen Tausende Stellen zur Disposition. Besonders heftig trifft es die Beschäftigten in der Autoindustrie, vor allem die Zulieferer. Bei Bosch sollen 4000, bei ZF Friedrichshafen sogar 12.000 Stellen mittelfristig gestrichen werden. Der Reifenhersteller Michelin schließt seine Lkw-Reifenproduktion in Karlsruhe und Trier mit 1500 Beschäftigten. Bei Mercedes sollen die eigenen Verkaufsniederlassungen dem Sparkurs zum Opfer fallen. Rund 8000 Leute blicken hier in eine ungewisse Zukunft. Und auch bei Brose und Continental sitzen die Führungskräfte an Sparprogrammen.

Was erstaunt: Noch vor kurzer Zeit haben auch diese Unternehmen den Mangel an Fachkräften beklagt. Doch jetzt werden bei Bosch sogar Stellen in der Forschung und Entwicklung beispielsweise rund um das autonome Fahren gestrichen – ein Zukunftsgeschäft. Es geht also in vielen Fällen nicht um Arbeitsplätze rund um die auslaufende Verbrennertechnologie. Die Autoindustrie befeuert einen Stellenabbau, den die Branche schon vor Jahren angedroht hat. Demnach sollen in Deutschland bis zu 75.000 Stellen wegfallen. Viele kleinere Unternehmen, die bisher das Nachsehen auf dem Arbeitsmarkt hatten, wenn die großen ums selbe Personal buhlten, könnten jetzt die Chance bestehen, Fachkräfte zu bekommen. Doch es ist kompliziert – wie so oft.

Der Kahlschlag kommt nicht überraschend. Seit Jahren investiert die Autoindustrie viele Milliarden in die Entwicklung von Produkten rund um die Elektromobilität. Der Getriebespezialist ZF hat mit TRW und Wabco sogar zwei Konzerne gekauft, um die Transformation stemmen zu

Genauere Kontrolle: Bei ZF Friedrichshafen verlässt kein Produkt ohne Prüfung die Hallen. Nach mehreren Zukäufen schaut der Autozulieferer jetzt, ob die Belegschaft nicht zu groß geworden ist.

können. Jetzt könnten viele Hersteller und Zulieferer mit Stromern durchstarten – nur der Markt will sie nicht. Die Branche sitzt nun ausgerechnet in Zeiten hoher Zinsen auf riesigen Kapazitäten. Und manche – wie beispielsweise ZF – sogar auf einem milliardenhohen Schuldenberg. Immer deutlicher wird nun, dass die Wette auf die E-Mobilität vor allem politisch befeuert wurde. Die Realität sieht völlig anders aus. Den Kunden sind die Autos zu teuer und die Lademöglichkeiten zudem weiter ungewiss.

Run auf Spezialisten?

Der kostspielige Spagat zwischen Verbrenner und E-Antrieb zieht sich also länger hin als ursprünglich gedacht. Für teure Entwicklungen wie das autonome Fahren oder eigene Softwarelösungen ist kein Geld mehr da. Bei VW stehen deshalb bei der IT-Tochter Cariad rund 2000 Stellen zur Disposition. Man werde wohl Verbrenner doch so lange anbieten, wie die Kunden sie nachfragen, sagte etwa Mercedes-Chef Ola Kaellenius. Der wollte Ende der Dekade nur noch E-Autos vom Band rollen lassen.

Angesichts der Streichpläne müssten jetzt jene loslaufen, die seit Jahren nach Fachkräften suchen. Doch von einem Run auf die potenziell verfügbaren Spezialisten kann derzeit keine Rede sein. ZF bestätigt, dass sich einige Betriebe für die 200 Mitarbeiter aus dem Werk Gelsenkirchen interessieren. Den Standort will der Konzern vom

75.000
Arbeitsplätze
in der Autoindustrie
sind gefährdet.

DIENSTLEISTER UND PFLEGE PROFITIEREN

So veränderte sich die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten

Qualifizierte Unternehmensdienstleistungen	78
Pflege und Soziales	45
Öffentlicher Dienst	38
Gesundheitswesen	37
Gastgewerbe	29
Information und Kommunikation	27
Metall-/Elektro-/Stahlindustrie	23
Verkehr	22
Bergbau/Energie/Wasser/Entsorgung	21
Erziehung und Unterricht	21
sonstige Dienstleistungen	12
Finanzen und Versicherung	11
Land-/Forstwirtschaft	-2
Baugewerbe	-10
Produktion häuslicher Konsumgüter	-15
Produktion Vorleistungen	-23
Kfz-Handel/-Reparatur	-45

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Stand November 2023

Veränderung in Tausend zum Vorjahr

Bodensee schließen. Doch die Dimension des Sparprogramms beim Autozulieferer sind noch ganz anders. Betriebsrat und IG Metall zufolge sollen insgesamt bis zu 12.000 Stellen wackeln. Der Widerspruch bei den Zahlen hat Gründe: Derzeit verhandelt das Management mit dem Betriebsrat über die Zukunft von Produktreihen und Standorten. Darum lässt man sich offiziell in der Zentrale nicht auf Konkretes ein.

Mit den Zahlen konfrontiert, wiegelt der Konzern ab. In den kommenden Jahren würden überwiegend Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, die in Rente oder in Altersteilzeit gingen und nicht mehr ersetzt würden. Die müsse man folglich auch nicht an andere Unternehmen vermitteln. Beim Zulieferer entstehe trotz der Transformation dank der demografischen Entwicklung kein Beschäftigungsüberhang, versichert ein Sprecher auf Nachfrage. Beim Betriebsrat kann man diese Gelassenheit nicht nachvollziehen, zumal wenn gleichzeitig in den USA und Indien neue moderne Werke für die Elektromobilität in Betrieb genommen werden. Für die Arbeitnehmervertreter heißt das weitere Verlagerung. „Sind die Stellen bei uns einmal weg, kommen sie nicht wieder“, sagt ein Sprecher des Konzernbetriebsrats.

Auch bei Bosch werden bis zu 4000 Stellen infrage gestellt. Die meisten in Hightech-Bereichen wie autonomem Fahren oder Entwicklung neuer Lösungen rund ums Auto. Einem Teil der Betroffenen soll intern eine andere Stelle angeboten werden. Auch hier wird derzeit noch mit dem Betriebsrat verhandelt. Der Stuttgarter Konzern stellt seit Jahren die Weichen für den technologischen Wandel und bietet eine Reihe von internen Weiterbildungsmöglichkeiten an. Seit 2018 seien so 500 Teilnehmer extern weitervermittelt worden, berichtet das Unternehmen. Zudem würden sich 70 Bosch-Personalexperten um die Vermittlung von eigenen Beschäftigten an andere Arbeitsplätze im Konzern bemühen. Seit 2019 seien so 1100 Mitarbeiter in anderen Bereichen untergekommen.

Arbeitsmarktspezialist Nicolas Bauer von der IG Metall Baden-Württemberg sieht aufseiten der Betroffenen derzeit kein sonderliches Interesse, einen Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber anzugehen. „Die Konditionen bei den Großen sind schon sehr attraktiv. Man denke nur an die hohen Gehälter oder an Zusatzleistungen wie Erfolgsprämien, Dienstwagen oder eine Betriebsrente“, gibt er zu bedenken. Zudem spekuliere so mancher Beschäftigte auf eine Abfindung und warte deshalb zum Leidwesen interessierter Mittelständler ab.

Mit diesem Eindruck ist der Gewerkschafter nicht allein. Man befinde sich eben auf einem

Arbeitnehmermarkt, ist bei der Bundesagentur für Arbeit in Stuttgart hinter vorgehaltener Hand zu hören. Die Leute könnten es sich aussuchen. Da würden die Mittelständler ins Hintertreffen geraten. „Die bieten weniger Geld und erwarten aber mehr Leistung und Verantwortung. Da winken viele Beschäftigte in den Konzernen erst einmal ab“, sagt ein Experte, der mit dieser Meinung lieber nicht genannt werden will.

Wenig Vermittlungsbedarf

Die Stuttgarter Behörde müsste schnell erfahren, wenn im Südwesten Unternehmen in größerer Zahl Personal abbauen. Denn die Betriebe sind nach dem Kündigungsschutzgesetz verpflichtet, einen solchen Schritt zu melden. Doch nach den Hiobsbotschaften aus der Autoindustrie ist bei der Behörde offenbar noch kein vermehrter Vermittlungsbedarf registriert worden. Das bedeutet, dass der Personalabbau noch keine konkreten Formen angenommen hat. Bisher seien auch nicht mehr Anträge auf Kurzarbeit eingegangen, teilt die Behörde auf Anfrage mit. Das wäre ein Grund, warum die Mittelständler nur zurückhaltend bei den Konzernen anklopfen, die ihre Fachkräfte loswerden wollen.

Autozulieferer wie Bosch und Continental gehören zu den 67 Unternehmen und Verbänden, die sich an der 2021 gegründeten Initiative Allianz der Chancen in Berlin beteiligen. Auch der Bundesverband der Mittelständischen Wirtschaft ist hier engagiert. Zunehmend würden sich auch kleinere Unternehmen für die Allianz interessieren, heißt es auf Nachfrage. Unter diesem Dach soll die Vermittlung von Fachkräften untereinander sowie die Weiterbildung der Betroffenen verstärkt werden. Hier können Unternehmen auch Stellen hinterlegen, die sie gerne besetzen wollen. Aktuell macht überwiegend der Immobilienkonzern Vonovia davon Gebrauch.

Hinterlegt sind auf der Webseite der Allianz aber auch Kontakte zu Projekten von Unternehmen zu Weiterbildung oder zu Übernahme von Beschäftigten aus anderen Unternehmen. So bietet die Deutsche Bahn den Beschäftigten von Continental eine neue Tätigkeit in den eigenen Reihen. Wie viele Menschen konkret eine neue Stelle gefunden haben, vermag man allerdings nicht zu sagen. Das Angebot hinter den ganzen Hochglanzpräsentationen ist überschaubar. Das liege daran, dass die Plattform noch im Aufbau sei, heißt es.

Ende Januar war auch Bundeskanzler Olaf Scholz (SPD) beim „Netzwerktreffen“ der Allianz in Berlin anwesend. Ihm haben die Mitglieder zu verstehen gegeben, dass für die Trans-

formation noch wichtige Weichen gestellt werden müssten. So sei beispielsweise die Einführung einer Orientierungszeit für Beschäftigte in Unternehmen mit strukturellen Personalüberhängen notwendig, sagt eine Bosch-Sprecherin. Dies soll praxisorientiertes Lernen in einem anderen Betrieb ermöglichen, vergleichbar mit einem Praktikum, um schnelle und konkrete berufliche Anschlussperspektiven zu schaffen. „Aktuell existiert hierfür noch keine gesetzliche Grundlage – deshalb bedarf es zur Umsetzung einer raschen Anpassung des Arbeitnehmerüberlassungsrechts. Ziel der Orientierungszeit ist es, Beschäftigte innerhalb von vier bis sechs Wochen vollumfänglich in das aufnehmende Unternehmen zu integrieren und einen unkomplizierten Arbeitgeberwechsel zu unterstützen“, sagt die Bosch-Sprecherin.

Mitarbeiter verleihen

Im Landkreis Esslingen bei Stuttgart ist seit mehr als 15 Jahren der Austausch von Mitarbeitern bereits gelebter Alltag. In der Region sind vor allem Mittelständler aus der Autoindustrie und dem Maschinenbau tätig. Mitten in der Finanzkrise haben IG Metall und Arbeitgeberverband Südwestmetall einen Tarifvertrag abgeschlossen, der die Grundlage für eine besondere Verleihung von Arbeitskräften bildet. Gut 30 Unternehmen tauschen seitdem für Wochen oder Monate Beschäftigte untereinander aus. Das System entlastet die Betriebe mit leeren Auftragsbüchern. Wer Beschäftigungsspitzen hat, kommt so schnell an erfahrene Fachkräfte.

„Für die Betroffenen ändert sich der Arbeitsplatz. Das Gehalt kommt wie gewohnt vom Arbeitgeber“, erklärt Alessandro Lieb, Bevollmächtigter der IG Metall in Esslingen. Wie viele Beschäftigte aktuell in einem fremden Betrieb arbeiten, wissen weder Gewerkschaft noch Arbeitgeberverband. Lieb schätzt sie auf ein knappes Dutzend. „Das machen die Personalabteilungen seit Jahren untereinander aus“, erklärt er den fehlenden Überblick. Das System bringe für alle Vorteile. Für die Unternehmen bedeutet es eine kurzfristige Kostenentlastung. Die Betroffenen gewinnen in der neuen Umgebung zusätzliche Erfahrungen, die sie dann in die eigene Firma einbringen. Der nachfragende Betrieb spart sich hingegen die Kosten für die Vermittlung durch eine Zeitarbeitsfirma. Zudem können die gut vernetzten Personalabteilungen sehr genau einschätzen, wer für welche Tätigkeit infrage kommt. Dabei gilt ein ungeschriebenes Gesetz, wie es Lieb betont. „Abwerben findet nicht statt. Daran halten sich auch alle.“ <<



Für die Betroffenen ändert sich der Arbeitsplatz. Das Gehalt kommt wie gewohnt vom Arbeitgeber.

Alessandro Lieb,
IG Metall Esslingen

Arbeiten im Kriegszustand

Softserve liefert aus der Ukraine Software für internationale Konzerne. Die Situation verlangt enorme Flexibilität, hartnäckige Mitarbeiter und großes Kundenvertrauen.

Täglich bombardiert Russland die Ukraine und versucht, Angst und Schrecken zu verbreiten, das Land müde zu machen, den Krieg zu seinen Gunsten zu entscheiden. Seit mehr als zwei Jahren geht das so. Fast scheint es, als hätte sich die Welt daran gewöhnt, dass sich die Ukrainer nicht besiegen lassen. Das Land baut weiter Getreide an und beliefert Kunden in aller Welt. Und andere Firmen arbeiten ebenfalls weiter, auch wenn die Umstände zum Teil dramatisch sind. Nur wenige Unternehmen lassen einen Blick hinter die Kulissen zu. Softserve aus Lemberg zum Beispiel, ein ukrainischer Softwarekonzern, den kaum jemand kennt, dessen Produkte aber viele nutzen. Das Unternehmen arbeitet unter anderem für Cisco, Google und SAP.

Wolodymyr Semenyshyn wirkt freundlich und entspannt, Vollbart, Hemd. Er ist verantwortlich für das Softserve-Geschäft in Europa, Nahost und

Von Björn Hartmann

**Arbeit in Lemberg:
Die Softserve-Zentrale in
der Westukraine sieht aus
wie viele andere Firmensitze.**



Afrika. Der Ukrainer wuchs in Montreal auf und arbeitete gerade in den Niederlanden, als Russland am 24. Februar 2022 die Ukraine überfiel. Ein schwarzer Tag auch für das Unternehmen: „Wir hatten viele Büros im Osten der Ukraine“, sagt Semenyshyn. „Mit Kriegsbeginn haben wir mehr als 4000 Beschäftigte in den Westen der Ukraine gebracht, nach Bulgarien und Rumänien. Wir mieteten rund 300 Apartments für ein Jahr auf Kosten des Unternehmens, um genug Platz für die Leute zu haben, die umzogen.“

Russland versuchte zu diesem Zeitpunkt, die Ukraine blitzartig zu überrollen. Softserve hat es geschafft, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig in Sicherheit zu bringen. „Wir waren schnell, weil wir wussten, was wir tun mussten. Wir hatten auch Büros in Sewastopol auf der Krim. Als Russland die Krim 2014 annektierte, haben wir mehr als 80 Prozent unserer dortigen Mitarbeiter in die Ukraine verlegt“, erzählt Semenyshyn. Schon damals war die Lage angespannt. „Wir begannen, Rückfalloptionen zu suchen, nur falls Russland aggressiver werden sollte.“ Auch seien einige der Kunden von Softserve sehr risikoscheu gewesen, gleichzeitig vertrauten darauf, dass alles stabil weiterlaufe. Softserve entwickelt und betreibt unter anderem kundenspezifische Software. „Wir brauchten also einen Plan für Kontinuität.“

Die Server stehen inzwischen in Deutschland und den USA. Dort liegen Daten, läuft die Software. „Unsere Systeme waren seit Kriegsbeginn keinen Tag unterbrochen“, sagt Semenyshyn stolz. Und sie sind immer noch vorbereitet, sollte Schlimmeres geschehen. „Rund 70 Prozent unserer ukrainischen Mitarbeiter arbeiten im Westen des Landes“, sagt der Manager. „Es gilt als sichere Zone.“

Zwei Dozenten gründeten das Unternehmen 1993 aus einer Lemberger Uni heraus. Erster Kunde war der US-Konzern GE. Damals flogen sie zum Kunden, um ihre Software zu installieren. Im Gepäck hatten sie 40 Disketten. Die erarbeitete Lösung war erfolgreich, GE empfahl die ukrainischen Softwarespezialisten weiter. Inzwischen berät Softserve Unternehmen bei der Digitalisierung, entwickelt und betreibt Software für Konzerne, steuert eigene Plattformen, liefert alles rund um Cloud. Und hilft auch bei künstlicher Intelli-

genz. Zu den Kunden zählen zahlreiche US-Großkonzerne. Softserve kooperiert unter anderem mit Microsoft und ist einer von drei globalen Partnern des Chipherstellers Nvidia.

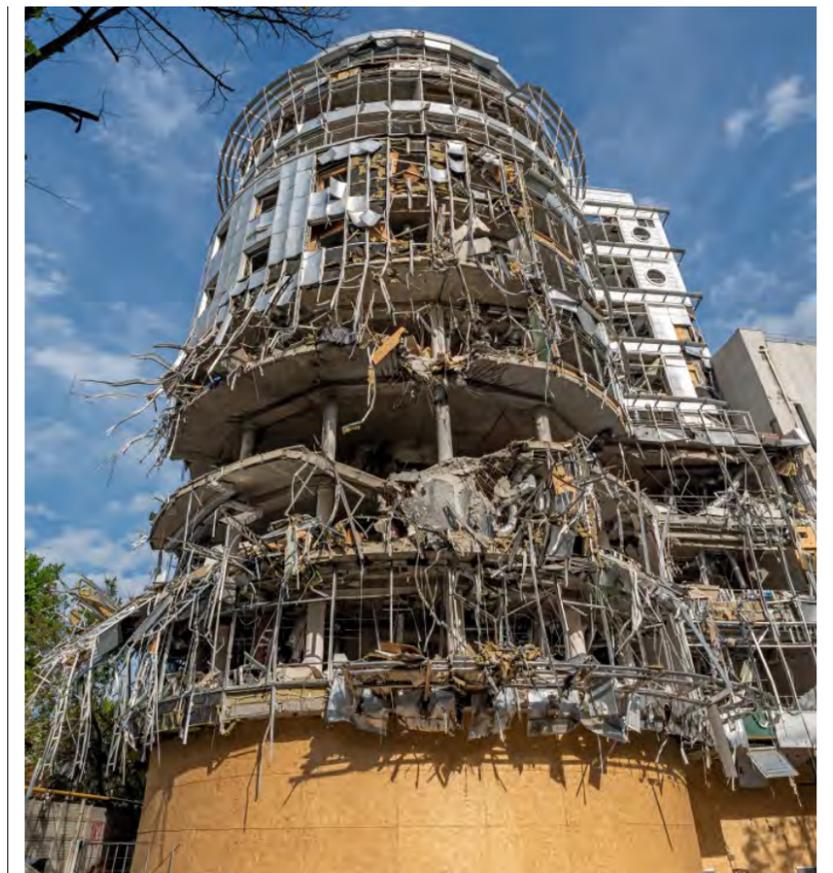
Die Firma mit Sitz in Lemberg und Austin in den USA beschäftigt rund 12.000 Mitarbeiter, 6000 bis 7000 davon in der Ukraine. Das Unternehmen ist in ukrainischem Privatbesitz und schweigt sich über Zahlen aus. Der Umsatz dürfte Branchenkennern zufolge bald die Milliarden-Dollar-Marke knacken. Semenyshyn spricht von zuletzt bis zu 40 Prozent Wachstum. Denn die Kunden hielten an Softserve fest, trotz des Krieges im Land. Seit Kriegsbeginn hat keiner gekündigt. Eher das Gegenteil. „Unsere Kunden fragten, was sie tun könnten“, erinnert sich Semenyshyn. Sie halfen den Mitarbeitern beim Umzug, übernahmen zum Teil die Kosten. „Und besonders unsere europäischen Kunden boten uns mehr Arbeit an. Das half uns besonders. Mehr Arbeit bedeutet mehr Geld für die Mitarbeiter. Wir mussten sogar neue Leute einstellen. Selbst jetzt sind 200 Stellen unbesetzt.“

Von der Front in die Firma

Das Personal ist immer ein wichtiges Thema, zumal Softserve Spezialisten benötigt. „Zu Beginn des Krieges flohen viele Mitarbeiter auch ins Ausland. Sie arbeiten immer noch für uns“, sagt Semenyshyn. Hier hat Softserve einen Vorteil zu Betrieben aus der industriellen Produktion: Für ein Softwareunternehmen ist es möglich, die Beschäftigten arbeiten zu lassen, wo immer sie gerade sind. Auch sonst zeigt sich für Softserve flexibel. So sind einige Mitarbeiter, die geflohen waren, inzwischen zurück. „Wir haben sie wieder einbezogen“, sagt der Manager. Das Gleiche gilt auch für diejenigen, die vom Kriegseinsatz zurückkehren. „Wir haben ein besonderes Programm aufgelegt, um sie wieder mit Arbeit vertraut zu machen.“

Semenyshyn ist immer noch erstaunt über die Hilfe und darüber, dass sich offenbar niemand daran stört, mit einem Unternehmen zu arbeiten, dessen halbe Belegschaft in einem Kriegsgebiet arbeitet. „Kein Kunde lehnt ein Team aus der Ukraine ab“, sagt er. Dabei könnte der ein oder andere Kunde Sicherheitsbedenken haben. Ist aber offenbar nicht so. „Um den Krieg zu gewinnen, muss ein Land in guter ökonomischer Verfassung bleiben. Dabei hilft jeder Auftrag. Und der beste Weg, sich abzulenken vom Krieg, ist härter zu arbeiten“, beschreibt Semenyshyn die Stimmung im Unternehmen. „Unsere Leistung war immer schon hoch, aber sie ist noch gestiegen. Unsere Mitarbeiter begannen, noch härter zu arbeiten.“

So hart, dass sogar einige Kunden vorgeschlagen hätten, mal ein paar Tage freizunehmen. Sie über-



**Krieg in Charkiw:
Der Osten der Ukraine
wird täglich von russischer
Seite aus beschossen.**

zeugt das Motto „Jetzt erst recht“ der Softserve-Belegschaft angesichts der stetigen Angriffe Russlands auf die Ukraine, die den Aggressor inzwischen in Schach hält, in Teilen sogar zurückdrängen konnte. Und erfolgreiche, wenn auch eher hemdsärmelige Angriffe auf die russische Schwarzmeerflotte zeigen, dass der Angreifer sehr verwundbar ist.

Softserve unterstützt weder Militär noch Rüstungsunternehmen, hilft aber indirekt: „Mehr als 300 unserer Mitarbeiter sind gerade in der Armee aktiv. Wir bezahlen sie weiter, zusätzlich zum Sold“, sagt Semenyshyn. Zudem hat der Konzern einen Hilfsfonds aufgelegt, der 200 Krankenwagen gekauft hat – für Kriegs- und Kriseneinsätze. „Wir sind Partner des ukrainischen Digitalministeriums und helfen der Regierung bei Cybersicherheit.“ Denn der Krieg wird nicht nur mit Panzern und Drohnen ausgetragen, sondern auch im Netz und mit Angriffen auf die Steuerung von kritischer Infrastruktur wie Stromnetzen und Internet.

Und während der Krieg ins dritte Jahr geht, hat Softserve jetzt eine Marketingkampagne gestartet. Gute Arbeit allein reicht offenbar doch nicht, die Menschen müssen auch das Unternehmen kennen. Und die Wachstumspläne sind weiter ehrgeizig. <<

Wenn Dr. Heuschrecke übernimmt

Investoren haben das deutsche Gesundheitssystem entdeckt. Sie kaufen Praxen und bündeln sie in Behandlungszentren. Besonders beliebt: Radiologie und Zahnärzte.

Skaleneffekte, Gewinnmaximierung, Kostendruck: Wer zum Arzt geht, hat sicher anderes im Sinn als solche Themen. Doch die Praxen sind auch kleine Unternehmen, die sich zudem in einem streng regulierten Markt bewegen. In den vergangenen Jahren sind die Kosten derart gestiegen, dass immer mehr niedergelassene Mediziner sich die Sinnfrage stellen. Die Ärzte klagen vor allem über das Abrechnungssystem, das für jeden Patienten nur einen Festbetrag vorsieht, egal wie oft er im Monat in der Praxis sitzt. Ärzteverbände wie der Virchowbund kritisieren, dass das Geld bereits vor Quartalsende aufgebraucht ist und Ärzte danach praktisch unbezahlt weiterarbeiten. Deswegen ergebe es oft keinen Sinn, neue Patienten aufzunehmen.

Ganze zwei Monate Arbeitszeit werden in den Praxen nach Angaben der Verbände nur für Dokumentation und Bürokratie verwendet. Das laugt die Mediziner auf Dauer aus. Nach einer Umfrage der Kassenärztlichen Bundesvereinigung (KBV) aus dem vergangenen Oktober fühlen sich fast drei Viertel der Hausärzte „ausgebrannt“. Nur jeder Zehnte betrachtet sich als angemessen honoriert. Gut 60 Prozent der befragten Hausärzte denken daran, vorzeitig aufzuhören. Die Folgen sind dramatisch: Nach einer Studie der Robert-Bosch-Stiftung werden in den kommenden zehn Jahren rund 11.000 Hausärzte fehlen. Gut 40 Prozent der Landkreise wären dann unterversorgt. Betroffen sind vor allem Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen und Baden-Württemberg.

Der medizinische Nachwuchs beobachtet diese Entwicklung kritisch und kommt häufig zum Schluss: Eine eigene Praxis lohnt sich nicht, obwohl keine Konkurrenz zu befürchten ist. Stattdessen weichen die jungen Ärzte zunehmend auf Medizinische Versorgungszentren (MVZ) aus. Diese Einrichtungen sind seit 2015 erlaubt und können die Arbeit verschiedener Mediziner bündeln und so die betriebswirtschaftliche Seite kostenoptimiert abdecken. Dazu gehört vor allem das zeitaufwendige Abrechnungs- und Dokumentationssystem. Die Ärzte sind hier angestellt, tragen kein Geschäftsrisiko und haben geregelte Arbeitszeiten.



Das schrumpfende medizinische Angebot hat inzwischen finanzkräftige Investoren angezogen. Sie kaufen zunehmend Praxen auf und betreiben sie unter dem Dach einer Kette weiter. Sehr beliebt sind bei den Investoren Radiologie, Augen- und Zahnheilkunde. So haben internationale Konzerne inzwischen Hunderte von Augenarztpraxen übernommen. In einigen Regionen beherrschen

Von Andreas Kempf

sie bereits den Markt. Inzwischen arbeitet gut jeder fünfte Augenarzt bei einer Kette wie Sanoptis. Das Unternehmen mit Sitz im steuerlich günstigen schweizerischen Zug hat Filialen in Deutschland, Österreich, Italien und Griechenland.

Die KBV will die neuen Spieler zwar „generell nicht verteufeln“. Allerdings verfolgt der Verband deren Treiben skeptisch. Aufgrund der Pauschalsummen, die die Krankenkassen vergüten, bekämpfen die niedergelassenen Ärzte nicht alle Leistungen bezahlt. Das sei Teil des solidarischen Leistungsprinzips im deutschen Gesundheitswesen. „Versorgungsfremde Investoren“, wie die Kapitalgesellschaften auch genannt werden, seien renditegetrieben. „Es könnte zu einer Rosinenpickerei beim Leistungsgeschehen kommen“, befürchtet ein KBV-Sprecher. Entscheidend seien klare Rahmenbedingungen durch den Gesetzgeber.

60 Prozent

der befragten
Hausärzte
denken daran,
vorzeitig
aufzuhören.

Quelle: KBV

Kaufen, bündeln, verkaufen

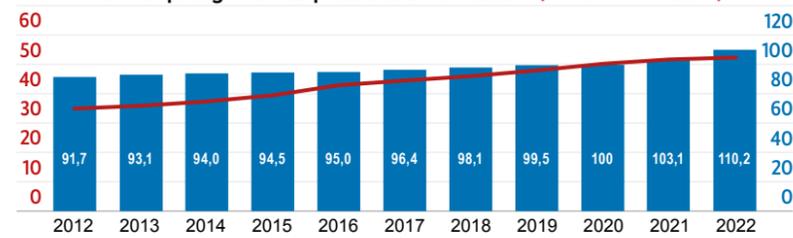
Nach einer Studie der Beratungsgesellschaft PwC wollen Finanzinvestoren quer durch die Branchen Renditen zwischen zehn und 25 Prozent erzielen. Die erreicht „Dr. Heuschrecke“ nicht unbedingt über die Behandlung von Patienten. So beobachtet die Gesundheitsbranche kritisch, dass Praxen aufgekauft, gebündelt und später mit hoher Marge weiterverkauft werden. „Buy-and-Build“, also „Kaufe-und-Wachse“, wird diese Strategie genannt. So erzielen international tätige Finanzgesellschaften auch im Gesundheitsbereich Deals in Milliardenhöhe. Der Nachteil: Die Preise für Praxen gehen in die Höhe, sodass potenzielle Nachwuchsarzte nicht mithalten können. Zudem, so befürchten die Verbände, werden nur Leistungen angeboten, die viel Ertrag und wenig Kosten bedeuten.

Als sehr lukrativ für Investoren gelten Zahnarztpraxen. Denn hier kann der Arzt über die Grundversorgung hinaus eine Vielzahl von Leistungen privat abrechnen – der Patient zahlt selbst. Im Schnitt sollen es 50 Prozent der Behandlungen sein. Offenbar gilt: Je geschickter das Marketing am Behandlungsstuhl, desto höher der Umsatz. An diesem Hebel setzen auch die Investoren an. „Das haben die Ketten bemerkenswert optimiert“, bestätigt ein Sprecher der Kassenzahnärztlichen Bundesvereinigung (KZBV). Sie würden die Patienten alle sechs Monate konsequent zum Termin bitten. Und die dort tätigen Mediziner seien darauf getrimmt, Zusatzleistungen zu verkaufen. „Zudem gibt es bei den Ketten Spezialisten, die alle Kniffe im Gesundheitskatalog kennen und so jede Leistung optimal mit den Kassen abrechnen. Dazu hat ein einzelner Zahnarzt gar nicht die Zeit“, sagt der KZBV-Sprecher, der dies optimierte >>

Schön weit aufmachen:
Zahnarztpraxen sind beliebt
bei Investoren. Mit Zusatz-
leistungen lässt sich gut
Geld verdienen.

DIE UMSÄTZE STEIGEN

Bruttowertschöpfung von Arztpraxen in Deutschland (in Milliarden Euro)



Quelle: Statistisches Bundesamt, WifOR

Verbraucherpreisindex: 2020 = 100

Gebaren der Ketten als „Abzocken des Krankenkassensystems“ bezeichnet.

Die Ketten spielen aber noch einen anderen Vorteil aus. Durch längere Öffnungszeiten sowie zentralisierte und optimierte Standorte werden entsprechende Skaleneffekte erzielt. So bleibt selbst bei Kassenleistungen mehr hängen. Im Schnitt kommen nach einer Erhebung der KZBV 133 Euro in die Kasse, jedes Mal, wenn ein Patient im Behandlungsstuhl Platz nimmt. Einzelne Zahnärzte oder kleine Praxisgemeinschaften kommen hingegen nur auf Werte zwischen 111 und 115 Euro. Was nach Peanuts klingt, macht bei 10.000 Behandlungen im Jahr schon einen Unterschied von 200.000 Euro. Damit sind die Kosten von zwei festangestellten Zahnärzten erwirtschaftet.

Fachfremde als Problem

Im dritten Quartal 2023 betrieben Investoren in Deutschland 464 medizinische Versorgungszentren für Zahnbehandlungen. Das war knapp jedes dritte zahnärztliche Zentrum (30,4 Prozent). Tendenz steigend. Wobei natürlich auch Zahnärzte selbst Investoren sein können. Die Klagen richten sich aber vor allem gegen jene fachfremden Investoren,

die eine Möglichkeit sehen, mit ärztlichen Leistungen viel Geld zu verdienen. Inzwischen fordern die KZBV und Bundeszahnärztekammer Bundesgesundheitsminister Karl Lauterbach (SPD) auf, „die fortschreitende Vergewerblichung des Gesundheitswesens endlich wirksam zu stoppen.“

Die Ketten arbeiten vor allem in oder im Umfeld von großen Zentren. Ein Grund: Personalmangel. „Jungen Zahnärzten reicht ein Angestelltengelohalt von 80.000 Euro und dafür viel Freizeit“, sagt der KZBV-Sprecher. Dabei wissen auch die Ketten, dass es auf dem Land mehr Patienten je Praxis gäbe. So kommen in München 600 Menschen auf eine Praxis. „In entlegenen Gegenden kann eine Praxis sogar auf 5000 Patienten kommen“, sagt der KZBV-Sprecher, der angesichts des riesigen Bedarfs die Zurückhaltung des Nachwuchses nicht verstehen kann. „Wer richtig Geld verdienen will, macht sich als Zahnarzt selbstständig.“ Doch in der Praxis winkt der Nachwuchs offenbar ab.

Die Zahnarztketten kommen mit ihrer Ausrichtung auf Optimierung, mehr Umsatz und Rendite allerdings nicht immer gut bei den Betroffenen an. „Wir registrieren jetzt öfter Patienten, die mit der Kette nicht zufrieden sind“, stellt ein Zahnarzt aus dem schwäbischen Reutlingen fest, der anonym bleiben will. Aber auch in seiner Praxis wird optimiert. Er versucht, dem Kostendruck mit Diversifizierung zu begegnen. Längst wird nicht mehr nur gebohrt, Zahnstein bekämpft und neue Brücken eingesetzt. Viele Laborarbeiten, die früher externe Techniker übernommen haben, erledigt die Praxis dank Digitalisierung und neuer Geräte selbst. Das erhöht den Umsatz und hält das Dentalunternehmen am Markt.

Bei den niedergelassenen Landärzten und Bergdoktoren sind solch lukrative Möglichkeiten begrenzt gegeben. Da mag die Umgebung noch so idyllisch sein: Außerhalb der Städte sinkt die Zahl der Praxen. Neben der hohen Arbeitsbelastung dort ist auch die Zahl der Privatpatienten gerin-

ger. Die brauchen die Mediziner, um zu überleben. Die „Privaten“ machen zwar nur zehn Prozent der Versicherten aus. Sie tragen im Schnitt aber zu etwas mehr als 20 Prozent der Einnahmen der niedergelassenen Ärzte bei. Der Mehrumsatz lag im Schnitt bei 58.000 Euro. Eine wichtige Kundenschaft also für das Unternehmen Praxis.

Einige ältere Landärzte betreiben ihre Häuser nur noch weiter, weil sie sonst eine Lücke hinterlassen würden. „Die sind mit Herzblut dabei. Sie wollen ihre Patienten nicht im Stich lassen“, sagt Elisabeth Dostel von der gleichnamigen Beratungsgesellschaft im bayrischen Vilsbiburg. Sie berät Kommunen und Landkreise beim Aufbau von MVZ, um den Versorgungskollaps zu verhindern. Auch Dostel bestätigt, dass die zunehmende Bürokratie die Ärzte belastet. „Durch die Einführung des E-Rezepts benötigt man beispielsweise neue Hard- und Software. Und jemanden, der sich mit der IT auskennt“, sagt sie. Dabei soll das E-Rezept eher entlasten.

Drohende Lücke

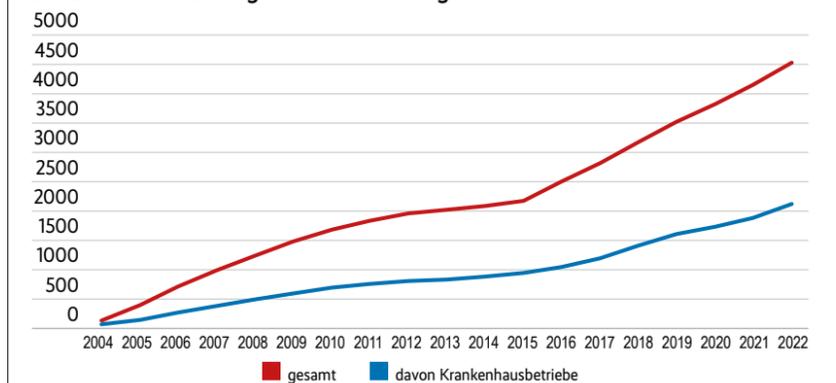
Experten wie Dostel empfehlen Kommunen und Landkreisen eindringlich, sich den Gesundheitsmarkt vor der eigenen Haustür intensiv anzuschauen. Einzelpraxen decken auf dem Land 90 Prozent der medizinischen Versorgung ab. Die drohende Lücke werde immer noch unterschätzt, sagt Dostel. So spielt auch unter den Hausärzten die demografische Entwicklung eine bedrohliche Rolle. Im Flächenland Niedersachsen etwa werden bis 2030 gut 60 Prozent der 5000 niedergelassenen Ärzte das Rentenalter erreicht haben. Es drohen Versorgungsengepässe, die Kommunen könnten frühzeitig gegensteuern.

Seit 2015 dürfen auch Gemeinden prinzipiell eigene MVZ betreiben. So haben im hessischen Vogelsberg zwei Kommunen und der Landkreis ein solches Zentrum gegründet. Dort arbeiten inzwischen sechs Ärztinnen und Ärzte. Betreiben die kommunalen Träger ein MVZ, müssen sie gegenüber der Kassenärztlichen Vereinigung eine selbstschuldnerische Bürgschaft übernehmen. Da kommen schnell Beträge in Millionenhöhe zusammen. Solchen Belastungen der Haushalte müssen die Rechtsabteilungen der Landkreise zustimmen, was nicht immer einfach ist.

Experten wie Dostel sehen darum die öffentlichen Träger eher als Notlösung. In der Regel sollten Kommunen zusammen mit Beratern versuchen, den Start eines privatwirtschaftlichen MVZ zu erleichtern. Hierzu wurde auf Länderebene bereits erste Weichen gestellt. Die Fördermittel reichen von 30.000 Euro in Rheinland-Pfalz oder Brandenburg bis zu 120.000 Euro in Baden-

REIZ DER VERSORGUNGSZENTREN

Die Zahl der MVZ steigt seit Jahren kräftig



Quelle: KBV, Stand jeweils 31.12.

Württemberg. Allerdings braucht jede Einrichtung einen eigenen medizinischen und betriebswirtschaftlichen Verantwortlichen vor Ort. Das macht den Betrieb für Allgemeinmediziner auf dem flachen Land kompliziert. Wohl auch ein Grund, warum sich die von Investoren gesteuerten Ketten auf einzelne Fachbereiche konzentrieren, wo die Patienten auch längere Strecken in Kauf nehmen, um sich behandeln zu lassen.

Beim Praxisnetzwerk „Gesundes Kinzigtal“ im Schwarzwald arbeiten die Partner in einer Genossenschaft zusammen. So ist der Einkauf von Materialien zentralisiert. Zudem soll die Versorgung im Ortenaukreis sichergestellt werden. So wurde verhindert, dass die Praxis eines älteren Ärztepaars schloss. Die beiden haben ihr Lebenswerk in die Genossenschaft eingebracht. Inzwischen konnte doch noch ein Nachfolger gewonnen werden, der nicht das Kapital für die Praxis aufwenden musste. Hier haben die Berater von Optimedis aus Hamburg dem Landkreis geholfen, eine Lösung zu finden.

Bundesgesundheitsminister Lauterbach versichert, dass er die Bedingungen für Hausärzte ebenfalls verbessern will. Zudem hat er der Expansion der internationalen Praxisketten den Kampf angesagt und will ein entsprechendes Gesetz auf den Weg bringen. Den Hausärzten verspricht er eine „Entökonomisierung“ der Praxen. Das soll bedeuten, dass die Ärzte wieder mehr Zeit für die Patienten haben sollen und sich weniger mit Bürokratie beschäftigen müssen. Wann es tatsächlich so weit ist, blieb nach einem Krisentreffen Anfang Januar in Berlin allerdings offen. Die gesetzlichen Krankenkassen sehen die Pläne des Politikers skeptisch. Sie befürchten bereits Mehrkosten von zwei Milliarden Euro. <<

75

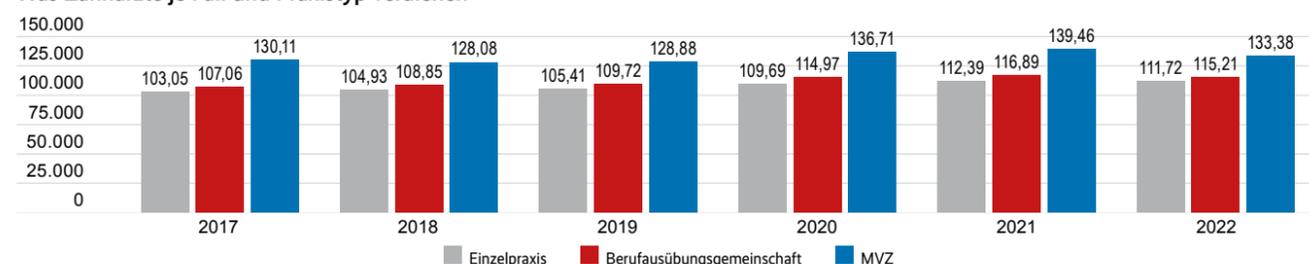
Prozent

der deutschen Hausärzte fühlen sich ausgebrannt.

Quelle: KBV

ZUSAMMENSCHLIESSEN LOHNT SICH

Was Zahnärzte je Fall und Praxistyp verdienen



Quelle: KZVB

DEUTSCHLANDS MEINUNGSFÜHRERTREFFEN



17.-19. April 2024

LUDWIG ERHARD GIPFEL

TEGERNSEE SUMMIT

IN PARTNERSCHAFT MIT **ntv**

AGENDA FÜR EIN STARKES DEUTSCHLAND IN EINEM STARKEN EUROPA

Schirmherrschaft des Ludwig-Erhard-Gipfels 2024: Ministerpräsident Dr. Markus Söder, MdL

MEMBER



CO-VERANSTALTER
1. KONFERENZTAG • 17. APRIL 2024

PARTNER



MEDIEN-PARTNER



GOVERNMENT PARTICIPANT



MOBILITY-PARTNER



SCIENCE-PARTNER



SOCIAL-PARTNER



LOCATION-PARTNER



EXKLUSIV VOM LUDWIG-ERHARD-GIPFEL. LIVE AUF NTV. Die große TV-Arena mit den Parteivorsitzenden in Präsenz am 19. April, 18.10 Uhr



SPEAKER POLITIK



SPEAKER WIRTSCHAFT & WISSENSCHAFT



INFOS >
www.ludwig-erhard-gipfel.de



Familiengeschäfte mit hohem Risiko

Klaus-Dieter Rose ist Partner der Kanzlei Menold Bezler und berät Unternehmer zu Vermögens- und Nachfolgethemen.

Mittelständische Familienunternehmen sind häufig in der Rechtsform der Kommanditgesellschaft, kurz KG, organisiert. Mindestens zwei Personen schließen sich zusammen, um ein Handelsgewerbe zu betreiben. Der eine Gesellschafter (Kommanditist) haftet nur bis zur Höhe seiner im Handelsregister eingetragenen Haftsumme, der andere (Komplementär) unbeschränkt. Ist ein Mensch ein Komplementär und nicht etwa eine GmbH (GmbH & Co KG), hat die KG zwei entscheidende Vorteile: Anders als bei einer Kapitalgesellschaft muss das Unternehmen seine Zahlen nicht veröffentlichen. Auch entfallen die Prüfungspflichten. Der Unternehmer spart sich den Wirtschaftsprüfer beim Jahresabschluss.

Solange es dem Unternehmen gut geht, fällt die persönliche Haftung des Komplementärs nicht weiter ins Gewicht. Anders sieht die Sache aus, sobald die Firma ihre Gläubiger nicht mehr bezahlen kann. „Um wirtschaftlich ins Straucheln zu geraten, muss die Gesellschaft nicht einmal etwas falsch gemacht haben. Häufig sind die Schwierigkeiten der Marktlage geschuldet“, sagt Klaus-Dieter Rose, Rechtsanwalt bei der Kanzlei Menold Bezler in Stuttgart. „Trotzdem muss bei der KG dann der vollhaftende Gesellschafter mit seinem privaten Vermögen einspringen.“

Dass in wirtschaftlich unsicheren Zeiten noch immer Unternehmen die reine KG als Rechtsform wählen, erzeugt beim Unternehmensanwalt eher Kopfschütteln. Als Argument dafür höre er manchmal, dass der Unternehmer damit seine starke Verbundenheit mit dem Betrieb ausdrücke und der Belegschaft zeige: Schaut, ich stehe so sehr

hinter der Firma, dass ich mein privates Vermögen in die Waagschale gebe. „Ob aber der Rechtsverkehr die persönliche Haftung noch schätzt, sie überhaupt registriert, würde ich jedenfalls bei größeren Unternehmen mit einem Fragezeichen versehen“, sagt Rose. Unternehmer, die nur die Offenlegungs- und Prüfungspflichten vermeiden möchten, sollten deshalb zumindest überlegen, als Alternative zur eigenen persönlichen Haftung einen im weitesten Sinne vermögenslosen Dritten als Komplementär ohne Gewinn- und Stimmrechte und ohne Geschäftsführungsbefugnis in die KG aufzunehmen. „Tritt dann der Haftungsfall ein, ist zumindest nicht das ganze Familienvermögen weg“, sagt der Rechtsanwalt.

Eines der prominentesten Beispiele für ein Großunternehmen als KG ist Trigema. Ende 2023 gab es bekannt, dass der Sohn als persönlich haftender Gesellschafter anstelle seines Vaters in die KG eintritt. Gerade wenn sich durch eine Nachfolgeregelung die Tür zu einer gesellschaftsrechtlichen Änderung öffnet, sollte man durch diese auch konsequent gehen, ist Rose überzeugt. „In unserer schnelllebigen Geschäftswelt, in der sich Verbraucherverhalten und Absatzmärkte permanent ändern können, ist die persönliche Haftung eines Familienmitglieds wegen der unabsehbaren Risiken nicht mehr zeitgemäß. Aber sie zeugt auch von unternehmerischem Mut.“ << MuM

#steuerrecht

Steuerfreies Zubehör für Fahrräder

Die Lohnsteuerbefreiung für die Überlassung eines betrieblichen Fahrrads, das kein Kraftfahrzeug ist, kann auch für Fahrradzubehör gelten. Unter die Steuerbefreiung fallen fest am Rahmen des Fahrrads oder anderen Fahrradteilen verbaute Zubehöreile, wie Fahrradständer, Gepäckträger oder Schutzbleche, wie aus einem Schreiben der Oberfinanzdirektion Frankfurt hervorgeht. (Az. S 2334 A - 32 - St 210)

Größenklassen neu geregelt

Die Schwellenwerte zur Bestimmung der handelsrechtlichen Größenklassen von Unternehmen und Kleinstkapitalgesellschaften sollen um jeweils etwa 25 Prozent steigen, wie das Bundesjustizministerium beschlossen hat. Sie sollen grundsätzlich für Wirtschaftsjahre gelten, die nach dem 31. Dezember 2023 beginnen. Unternehmen können sie aber auch bereits ab dem 1. Januar 2023 beginnen.

Unterkunftskosten bei doppelter Haushaltsführung im Ausland

Die Notwendigkeit von Unterkunftskosten bei doppelter Haushaltsführung im Ausland ist stets im konkreten Einzelfall zu prüfen. Der Bundesfinanzhof urteilte, dass die im Inland geltende Typisierung von Mietaufwendungen nicht aufs Ausland übertragbar ist. Damit widersprechen die Richter der aktuellen Auffassung der Finanzverwaltung. (Az. VI R 20/21)

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

#MITEINANDER FÜR

DE MOS KRAFT TIE

Demokratie lebt von Vielfalt, Toleranz und Offenheit. Sie sind das Fundament unserer freiheitlichen Gesellschaft. Wir lassen keinen Spaltbreit für Rechtsextremismus und Rassismus zu. Dafür stehen führende Unternehmen der Kreativ- und Medienwirtschaft in unserem Land.

Mehr Infos unter: www.gwa.de

Markt
UND MITTELSTAND

gwa Deutschlands
führende
Agenturen



Überfrachtete Erwartungen

Elektrotransporter und E-Laster sollen die Logistik klimafreundlicher machen. Doch Ladesäulen fehlen, die Politik spart, Kunden warten ab. Entwickelt wird trotzdem.

Sie sind leise, verursachen keine klimaschädlichen Abgase und sollen in Zukunft Güter auch in entfernte Gebiete liefern. Glaubt man den Werbeaussagen der Hersteller, ist es nur eine Frage der Zeit, bis auch im Nutzfahrzeugbereich der Elektroantrieb den Dieselmotor ersetzen wird. Daimler Truck will 2030 etwa 60 Prozent der produzierten Fahrzeuge mit einem E-Motor ausstatten. Wie das aber konkret gelingen soll, lässt der Konzern auf Nachfrage offen. Wie weit die

Von Andreas Kempf

Strecke noch ist, verrät ein Blick in die Verkaufszahlen des Stuttgarter Nutzfahrzeugkonzerns. So wurden insgesamt im vergangenen Jahr 526.053 Laster und Busse verkauft. Doch lediglich 3443 hatten einen Elektroantrieb. Wie viele davon tatsächlich Lastwagen waren, verrät der Konzern auf Nachfrage nicht. Man mache keine Angaben zum Absatz auf Modellebene.

Der Boom der E-Laster jedenfalls bleibt bisher aus. Jeder arbeitet an den Fahrzeugen, viele

© Daimler Truck

wollen sie gern haben, doch Kosten, fehlende Infrastruktur und ein eher zögerliches Förderprogramm bremsen. Und wie tauglich die batterieelektrischen Laster sind, ist auch unklar. Gleichzeitig sollen schärfere Grenzwerte kommen. Die Wende am Lkw-Markt lässt jedenfalls noch auf sich warten.

Nach Zahlen des Kraftfahrtbundesamtes wurden allein im vergangenen Jahr rund 20.000 Nutzfahrzeuge mit E-Antrieb zugelassen. Das entspricht einem Marktanteil von 7,5 Prozent. Das klingt beachtlich. Doch schaut man genauer hin, relativieren sich diese Werte. So schätzt der Bundesverband für Güterverkehr Logistik und Entsorgung (BGL), dass in ganz Deutschland derzeit lediglich 400 Lastwagen über 7,5 Tonnen mit rein batterieelektrischem Antrieb im Einsatz sind. Insgesamt sind 800.000 Brummis jeden Tag auf unseren Straßen unterwegs. Die meisten Strom-Laster fahren im lokalen Umfeld, beispielsweise

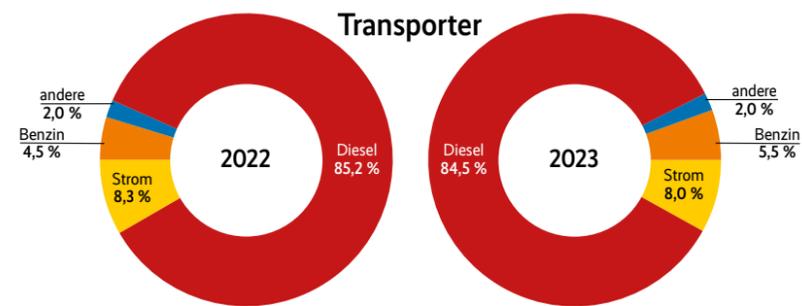
Elektrisierender Ausblick: Daimler bietet wie viele andere Hersteller auch einen E-Lastzug. Bisher bewegen sich die Absatzzahlen in überschaubaren Größen.

als Müllfahrzeuge oder für den Stückguttransport. Die Strecken sind hier überschaubar, sodass die Fahrzeuge mit einer Stromladung über den Tag kommen.

Doch für den Fernverkehr sind Reichweiten zwischen 300 und 500 Kilometern nicht praxistauglich. Spätestens dann müssen die schweren E-Trucks für mehr als eine Stunde an die Ladestation. So der Fahrer eine findet. Sie sind immer noch spärlich verteilt und oft für Lkw schwer zugänglich. Aral betreibt beispielsweise derzeit ganze acht Ladepunkte für schwere Nutzfahrzeuge zwischen Dortmund und Schwegenheim in der Pfalz. Eine EU-Richtlinie sieht den Aufbau eines Ladetzes bis 2026 vor. Demnach sollen E-Trucker alle 120 Kilometer einen Stromanschluss vorfinden. Bis 2028 schreibt Brüssel auch mindestens zwei Ladepunkte an allen sicheren Parkplätzen vor. Ein Blick auf die allabendlich überfüllten Rastanlagen macht allerdings schnell deut- >>

WENIG BEWEGUNG

Der Anteil elektrischer Antriebe bei Transportern in Deutschland steigt kaum



Quelle: Acea

lich, dass dieses Ziel noch keinen Massenbetrieb sicherstellen kann.

Der europäische Automobilverband Acea schätzt, dass in der EU mindestens 50.000 Ladesäulen und 700 Wasserstofftankstellen nötig wären, um die Lkw-Flotte im Fernverkehr betreiben zu können. Allerdings werden Investoren solch eine Infrastruktur erst in Angriff nehmen, wenn ein entsprechender Bedarf auch absehbar ist. Als Zwischenlösung könnten Lastwagen mit Stromabnehmern dienen, die dann ihre Batterien während der Fahrt aufladen. Versuchsstrecken dazu gibt es auf der Autobahn 5 zwischen Darmstadt und Frankfurt und der A1 bei Lübeck. Eine dritte Teststrecke ist in Baden-Württemberg im Murgtal bei Rastatt auf der Bundesstraße 462 entstanden. Umstritten ist aber der hohe Aufwand für die Infrastruktur. Gut 190 Millionen Euro haben die Teststrecken bisher verschlungen. Die erweisen sich in der Praxis allerdings als störungsanfällig. So kam die 21,7 Millionen Euro teure Einrichtung im Murgtal mit dem Streusalz nicht klar. Der Lkw-Hersteller Iveco beziffert zudem die Kosten für einen Testlaster auf 1,5 Millionen Euro.

Bleibt also stationäres Laden. Einige Spediteure haben eigene Stationen eingerichtet, um ihre Fahrzeuge sicher mit Strom zu versorgen. Sie nutzen Fördergeld aus dem Programm für klimaschonende Nutzfahrzeuge und Ladeinfrastruktur (KsNI), aufgelegt 2021. Bis zu 80 Prozent der Kosten für eine Ladestation bekamen sie erstattet. Eine solche Anlage kann dem BGL zufolge mehr als 500.000 Euro kosten. Für dieses Jahr waren 566 Millionen Euro vorgesehen, die die Ampelregierung allerdings zusammengestrichen hat, um den Haushalt verfassungskonform zu machen. Dabei war durchaus Interesse da. Das Fördergeld 2023 war bereits im Herbst ausgeschöpft. „Die Haushälter im Bundestag fahren mit der Streichung der Förderpro-

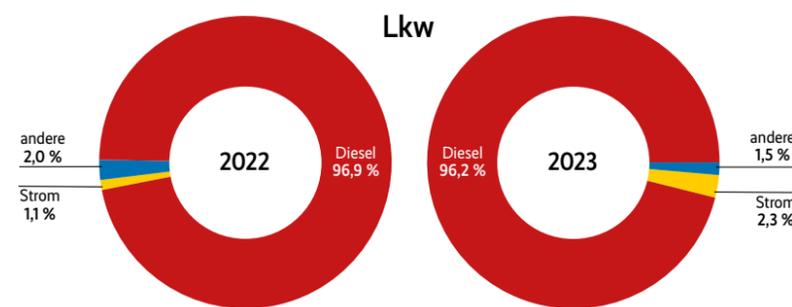
gramme für E-Lkw und betriebliche Ladeinfrastruktur nicht nur die deutsche Wirtschaft, sondern auch ihre eigenen Klimaziele vor die Wand“, rügt BGL-Chef Dirk Engelhardt.

Der Verband hatte bereits im Herbst zusammen mit den großen Herstellern die Politik aufgerufen, weiter zu fördern. Sonst könne sich kein Mittelständler einen abgasfreien Laster leisten, der in der Anschaffung das Dreifache eines Dieselbrummis koste. „Mit dem Wegfall der KsNI-Förderung entzieht man unseren Kunden heute, wo Diesel-Lkw noch deutlich günstiger in der Anschaffung sind, einen hilfreichen Anreiz, schnellstmöglich in Fahrzeuge mit emissionsfreien Antrieben zu investieren“, bestätigt ein Sprecher von Daimler Truck. Allerdings sei heute bereits ein batterieelektrischer Lastwagen – „bei ausreichender Fahrleistung und Depotladen“ – über den gesamten Lebenszyklus auch ohne Förderung wirtschaftlich. Daimler rechnet vor, dass der E-Actros 600 im Laufe von fünf Jahren und einer Fahrleistung von 600.000 Kilometern insgesamt günstiger ist, obwohl er bis zum Zweieinhalbfachen des Dieselmodells kostet. Dabei verweist der Stuttgarter Konzern auf steigende Lkw-Maut und Dieselpreise.

Der jüngste Kostenschub ärgert die Branche besonders. Zum Jahreswechsel wurden die CO₂-Abgabe auf Diesel und die Maut erhöht. Das bringt dem Fiskus in den kommenden vier Jahren rund 30 Milliarden Euro. Doch für die Förderung der E-Mobilität im Güterverkehr ist kein Geld da. „Etwa 85 Prozent des Güterverkehrsaufkommens wird auf der Straße erbracht. Erfolgreicher Klimaschutz im Verkehr funktioniert also nur über klimafreundliche Lkw“, sagt Logistikverbandschef Engelhardt. Die Branche fühlt sich in die Zange genommen. Denn die EU-Staaten wollen gleichzeitig die Emissionsgrenzen für Brummis verschärfen. Im Ver-

DIESEL IST DAS MASS DER DINGE

Bei schweren Lastwagen greifen deutsche Spediteure immer noch zum Klassiker



Quelle: Acea



gleich zu 2019 sollen die Emissionen ab 2030 um 45 Prozent und ab 2040 sogar um 90 Prozent sinken.

Trotz dieser widrigen Bedingungen für den klassischen Brummi bleibt offen, wer E-Lkw kaufen und betreiben soll. So kommen nicht nur bei den Herstellern Zweifel auf, ob der einmal angedachte Zeitplan noch stimmig ist. Offiziell hüllen sich Daimler, MAN und Iveco in Schweigen. Wie schon bei der Elektromobilität für Personenwagen kommt der Markt nicht in Schwung und die Branche bleibt auf immense Kosten sitzen. Aber auch bei den Zulieferern wird man zunehmend nervös. Selbst große Konzerne wie ZF oder Bosch leiden unter dem Spagat zwischen Verbrenner, der das Geld heute einbringt, und E-Antrieb, der einfach nicht durchstarten will, aber irgendwie die Zukunft sein soll.

Insgesamt buhlen derzeit mehr als 30 Hersteller um Kundschaft aus Handwerk, Kommunen und Speditionen. Die meisten Anbieter haben sich auf leichte Nutzfahrzeuge spezialisiert, die vor allem auf der Kurzstrecke unterwegs sind. Insbesondere in Großstädten haben die Fahrzeuge kein Problem mit der überschaubaren Reichweite und können am Abend auf dem eigenen Hof geladen werden. Für börsennotierte Dienstleister wie die Deutsche Post oder Amazon sind die E-Lieferwagenflotten hilfreich, um die grünen Vorgaben der Kapitalmärkte zu bedienen. Interessant ist die Technologie auch, weil der Wartungsaufwand geringer ist. Renault zufolge liegen die Kosten nach drei Jahren um 23 Prozent unter denen eines Verbrenners, nach sechs Jahren sogar 50 Prozent darunter. Dem

© picture alliance/dpa | Bernd Wüstneck

Unter Strom: Die Deutsche Post liefert vielerorts Pakete mit eigenen Elektro-Transportern. Zeitweise stellte das Unternehmen die Fahrzeuge auch selbst her.

stehen allerdings höhere Anschaffungskosten entgegen. Und die staatliche Förderung? Hat die Bundesregierung bereits im vergangenen September gekappt.

Für einen E-Ducato-Kastenwagen ruft Fiat Preise ab 55.400 Euro ohne Mehrwertsteuer auf. Die Preisliste für die Dieselmotoren beginnt bei knapp 37.000 Euro. Zudem grübelt manch ein potenzieller Kunde, ob die neue E-Technik in wenigen Jahren schon wieder überholt sein könnte und somit doch teuer ist. So hat etwa Fiat den Ducato gerade mit neuen Batterien und Antrieben aufgepeppt. Die Reichweite liegt nun bei 420 Kilometern. Die Vorversion mit deutlich schwächerem Motor musste schon nach 300 Kilometern an die Steckdose. Auch die Wettbewerber Ford, Opel, Mercedes oder Volkswagen bessern technisch immer wieder nach.

Paketriebe als Autobauer

Die Aachener Nob Manufacturing steht stellvertretend für die allgemeine Verunsicherung auf dem Markt für E-Nutzfahrzeuge. Zeitweise gehörte der Hersteller des Lieferwagens Streetscooter sogar zur Post-Tochter DHL. Selbst bauen statt teuer zukaufen, war der Plan. Mehr als 20.000 dieser Fahrzeuge bringen inzwischen Briefe und Päckchen zu den deutschen Haushalten. Doch der Bonner Konzern wurde mit dem zugekauften Hersteller nicht glücklich und verscherbelte die ungeliebte Elektrotochter an die Luxemburger B-On. Tatsächlich hat die Produktion je Einheit einen Verlust von 2000 Euro verursacht. Das hat auch den neuen Investor überfordert. Im Herbst rutschte das Unternehmen, einst gegründet im Umfeld der Aachener Uni RWTH, in die Insolvenz.

Als Retter versucht sich nun Günther Schuh, einst Firmengründer und Entwickler des Streetscooters. Als Grundstock für die Wiederbelebung dient ein Großauftrag ausgerechnet von DHL. Die Post hat 700 neue E-Paketvans geordert, die nun mit dem Namen E.volution auf die Straße kommen sollen. Neben der Fertigung neuer Fahrzeuge will der neue alte Eigner auch ein Grundsatzproblem der offenbar anfälligen Lieferwagen angehen: „Die Beanspruchung der Streetscooter ist höher als bei einem anderen leichten Nutzfahrzeug“, doziert der Professor. Zusammen mit der RWTH Aachen wurde ein Re-Assembly-Konzept entwickelt. Dabei sollen bestehende Fahrzeuge modernisiert und neu ausgerüstet werden. Bis 2026 will Schuh einen neuen Lieferwagen entwickeln und auf den Markt bringen. Die Rede ist von Investitionen in Höhe von 25 Millionen Euro. Bis das neue Fahrzeug serienreif ist, müssen allerdings noch genug Kunden für 3000 klassische Streetscooter gefunden werden. <<

Ausweg Börse

Nur wenige Familienunternehmen wagen sich aufs Parkett. Dabei sprechen viele Argumente dafür, wie dieser Teil unserer Nachfolge-Serie zeigt. So gelingt der IPO.



verkaufte die Mehrheit erst an eine Investmentgesellschaft von Bernard Arnault, Großaktionär des Luxuskonzerns LVMH und profitiert jetzt als Minderheitsgesellschafter davon, dass das Unternehmen seit Oktober notiert ist. Erfolgreich lief der Börsengang von Schott Pharma, Hersteller von Glasampullen für Injektionen. Und Weltmarktführer. Das Beispiel zeigt, dass eine gute Geschichte wichtig ist.

Was spricht für einen Börsengang?

Bei einem IPO platziert ein Unternehmen Aktien erstmalig an der Börse. „Dabei macht es ein öffentliches Angebot mit Prospektspflicht und platziert die Aktien an qualifizierte Anleger und mindestens 100 Privatpersonen“, erklärt die Deutsche Börse. In den meisten Fällen verspricht sich das Management Zugang zu frischem Kapital, um eine Expansion zu finanzieren, Schulden zu tilgen oder Forschung und Entwicklung voranzutreiben. Außerdem können Eigentümern und Investoren später weitere Anteile in liquide Mittel umwandeln, indem sie Aktien an der Börse verkaufen. Angesichts der hohen Zahl an Unternehmen, bei denen die Nachfolge ungeklärt ist, könnte der IPO eine Lösung sein.

Gleichzeitig steigen mit einem Börsengang das öffentliche Interesse und die Medienberichterstattung – Argument für einen IPO und gleichzeitig dagegen. Denn einerseits kann die neue Aufmerksamkeit die Außenwirkung sowie das Vertrauen von Kunden und Geschäftspartnern positiv beeinflussen und andererseits laufen Unternehmen Gefahr, intensiv durchleuchtet zu werden. Auch kann ein Börsengang die Mitarbeitermotivation steigern, indem Angestellte Aktienpakete erhalten.

Welche Risiken gibt es?

Ein IPO kann teuer und komplex sein. Oftmals erfordert er erhebliche Ressourcen für rechtliche, finanzielle und regulatorische Compliance-Anforderungen. Ist der Börsengang geglückt, stehen Unternehmen unter Druck, kurzfristige Ergebnisse zu liefern und die Erwartungen der Aktionäre zu erfüllen. Während Mittelständler, beson-

ders eigentümergeführte Firmen, mittel- oder langfristige Entwicklungen im Blick haben, sind auf dem Börsenquartett die Quartalszahlen sehr wichtig. Das erhöht den Druck auf das Management. Mitunter hecheln Unternehmen den Kursfantasien der Börsianer hinterher – und verlieren dabei nachhaltiges Wachstum aus den Augen. Zudem kann ein Börsengang die Kontrolle verwässern, schließlich geben Gründer durch den Verkauf von Aktien Eigentum ab.

Grundsätzlich gelten für Mittelständler die gleichen Vor- und Nachteile eines Börsengangs wie für Konzerne, allerdings gibt es auch Besonderheiten. So bietet der IPO den Eigentümern von mittelständischen Unternehmen eine Möglichkeit, ihre Beteiligung in liquide Mittel umzuwandeln und dadurch eine klare Exit-Strategie zu verfolgen. Zudem gibt es viele mittelständische Unternehmen, die unter einer zu geringen Bekanntheit leiden. Hier hilft der Börsengang.

Jüngstes Beispiel für einen fulminanten Börsengang eines Mittelständlers ist Renk. Der Augsburger Rüstungszulieferer wagte Anfang Februar einen überraschenden IPO. Renk verkaufte innerhalb von zwei Tagen 33,3 Millionen Aktien für insgesamt 500 Millionen Euro, was ein Drittel des Unternehmens ausmacht. Mit dem Schritt soll das Wachstum der vergangenen Monate weiter vorangetrieben werden.

Es war allerdings der zweite Anlauf. Der Finanzinvestor Triton wollte Renk im Oktober 2023 an die Börse bringen. Die Rahmenbedingungen waren gut, denn Renk profitiert von den Konflikten und Kriegen weltweit. Das Unternehmen liefert unter anderem Getriebe für praktisch alle europäischen Panzer und für Marineschiffe. Der

damalige Haushaltsstreit in den USA stellte weiteres Geld für die Ukraine infrage – und damit auch die Nachfrage nach Kriegsgerät. Triton sagte den geplanten Börsengang noch in der Nacht vor der Erstnotiz ab.

Das Beispiel zeigt, dass Börsengänge immer auch von äußeren Einflüssen abhängig sind. Der Erfolg auf dem Parkett lässt sich nur schwer vorhersehen. Geht der Markt von schnellem Wachstum aus – wie beim Augsburger Waffenhersteller – wird das entsprechend quittiert. Weniger berauschend lief hingegen der IPO von Birkenstock im vergangenen Jahr. Die Aktie sackte am ersten Handelstag deutlich unter den Ausgabepreis – und das, obwohl der vorangegangene Hype so groß war wie lange nicht. Experten gehen davon aus, dass der Preis zu hoch angesetzt war. Inzwischen hat sich die Aktie besser entwickelt.

Ablauf eines Börsengangs

Zunächst stellt der potenzielle Börsenaspirant sicher, dass er alle Transparenzanforderungen erfüllen kann und auf externe Prüfer vorbereitet ist. Was so einfach klingt, ist nicht allzu selten ein K.-o.-Kriterium. Schließlich sind die Strukturen in kleineren und mittelständischen Unternehmen nicht immer logisch und transparent, sondern aus der Praxis gewachsen – und sehr individuell. Wer diesen Schritt übersteht, wählt Experten wie Investmentbanker, Rechtsanwälte und Buchprüfer aus. Es folgt die sogenannte Due Diligence, die sicherstellen soll, dass alle finanziellen Informationen korrekt sind und den regulatorischen Anforderungen entsprechen.

Im zweiten Schritt reicht das Unternehmen bei der Börsenaufsicht einen Antrag auf Zulassung ein. Dieser Antrag enthält detaillierte Angaben über das Unternehmen, seine Geschäftsmodelle, Finanzen und Risiken. Nach einer Phase, in der das Unternehmen keine öffentlichen Aussagen zum IPO machen darf, beginnt die Roadshow. Jetzt gilt es, Werbung fürs Unternehmen zu machen und mögliche Investoren zu überzeugen.

In Absprache mit den Investmentbanken, die den Börsengang begleiten, legt das Unternehmen den Angebotspreis der Aktien fest. Er ist abhängig von verschiedenen Faktoren, darunter die Unternehmensbewertung, der Branchenvergleich, Marktbedingungen, Nachfrage der Investoren, Geschäftsaussichten und Risiken. Kurz vor dem Börsengang bestimmt das Unternehmen, wie viele Aktien handelbar sein sollen.

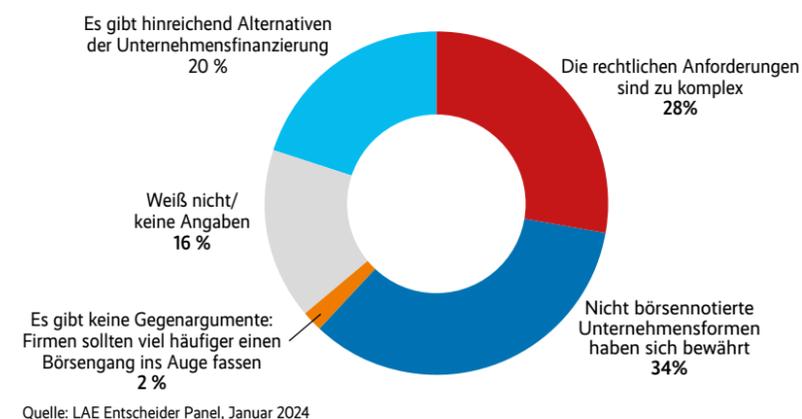
Wurden alle Schritte sauber umgesetzt, steht dem Börsengang nichts mehr im Weg. Die Anteilscheine werden gelistet und beginnen von Aktionären gehandelt zu werden – bestenfalls mit einem Kursplus wie bei Renk. <<

Lesen Sie die bisherigen Artikel aus unserer Serie über Nachfolge hier: www.marktundmittelstand.de/nachfolge



KOMPLEXE ANFORDERUNGEN

Warum Mittelständler den Weg an die Börse scheuen



Quelle: LAE Entscheider Panel, Januar 2024

© Renk

Aus der Familie findet sich niemand, der das Unternehmen übernehmen will. Gleichzeitig soll die Kontrolle ein bisschen erhalten bleiben, zumindest nachfolgende Generationen noch profitieren. Ein Verkauf an die Konkurrenz kommt nicht infrage? Und ein reiner Finanzinvestor im Haus ist auch keine Lösung? Dann könnte ein Börsengang interessant sein.

Spektakulärstes Beispiel war im vergangenen Jahr der Börsengang des Schlappenherstellers Birkenstock, einst ein Familienunternehmen. Das

Der Sound der Börse:
Susanne Wiegand,
Chefin des Rüstungszulieferers Renk.

Von Florian Spichalsky

„Wir gucken jetzt nicht jeden Sonntag zusammen Sport“

Max Klemmer führt die Miss Germany Studios. Er hat die fast 100 Jahre alte Auszeichnung völlig erneuert und dafür auch Streit mit dem Vater in Kauf genommen.



Die meisten kennen Miss Germany aus den Medien. Vor kurzem war das große Event. Kannst du jetzt ein paar Monate die Beine hochlegen?

Es ist zwar nur eine Veranstaltung im Jahr, aber wir hatten wirklich zwölf Monate lang harte Arbeit, denn wir wollen Frauen auszeichnen, die etwas bewegen. Um die zu finden, beschäftigen wir uns intensiv mit unseren Teilnehmerinnen und ihren Geschichten. Wir gehen richtig in die Tiefe.

Das Gespräch führte
Thorsten Giersch.

Du bist 27 und in dritter Generation geschäftsführender Gesellschafter der Miss Germany Studios. Mein Großvater ist seit 1960, mein Vater seit 1984 und meine Mutter seit 1992 im Unternehmen. Ich bin dann 2014 eingestiegen, direkt nach dem Abitur. Angefangen hat es mit der Ausbildung zum Veranstaltungskaufmann unter den Fittichen meines Großvaters. Dann bin ich nicht mehr aus der Nummer rausgekommen. (lacht) Und heute bin ich superfroh, ins Unternehmen eingestiegen zu sein.

Wolltest du immer die Nachfolge antreten? Nein. Ich wollte etwas anderes machen. In die Automobilindustrie und alternative Antriebe entwickeln. Aber dann hat es sich anders ergeben. Mein Großvater war damals 70, wusste nicht, wie lange es ihm noch gut geht. Er hat sich gewünscht, dass ich übernehme. Ich bin ein Mensch, der anpacken will, keiner für einen Nine-to-Five-Job. Also habe ich ihm den Gefallen getan. Meine Freunde sagten noch: Du machst diesen coolen Job mit all den schönen Frauen. Um schöne Frauen ging es mir allerdings nie.

Und ist es tatsächlich ein Traumjob? Nein, es war schon anders als das, was ich zuvor am Familientisch mitbekommen habe. Da wird auch immer ein bisschen beschönigt. Ich bekam schnell einen unverblühten Blick und habe mir gedacht: Wir müssen hier einiges ändern, dass ich mich damit wohlfühle.

Was hast du dann verändert? Es fing bei der generellen Aufstellung des Unternehmens an. Ich habe mich sowohl mit der Ausrichtung der Show, ihren Inhalten als auch mit der Qualität der Show-Produktion beschäftigt. Dabei hatte ich einige Differenzen mit meinem Vater, was vollkommen in Ordnung für uns war. Ich habe mit externen Expert:innen gesprochen, habe mir viel Feedback eingeholt und so wurde mir bestätigt, dass vieles aus der Zeit gefallen war. Zudem haben wir als Familie Klemmer und als Unternehmen zu einem schiefen Frauenbild beigetragen durch diese

Reduzierung auf das Äußerliche. Ich schlug vor, dass wir alles umkrempeln sollten, auch wenn es ein langer Weg wird. Es dauerte Jahre, bis wir digital waren und die Marke umpositioniert haben – weg vom Schönheitswettbewerb hin zu dieser Auszeichnung für Frauen, die Verantwortung übernehmen.

Wie hast du das mit deinem Vater und deinem Großvater geregelt?

Mein Großvater und ich hatten schon immer eine sehr gute Beziehung. Bei meinem Vater ist es ein bisschen anders. Wir sind komplett verschiedene Menschen im privaten und im beruflichen Kontext. Mit ihm hat es zum Beispiel inhaltlich nicht gestimmt beim Thema Gleichberechtigung. Das hat tatsächlich auch dazu geführt, dass es einmal so richtig geknallt hat zwischen ihm, meinem Großvater und mir. Diesem Prozess darf man sich nicht verschließen, sondern muss ihn annehmen. Das haben wir gemacht. Wir respektieren uns, aber wir gucken jetzt auch nicht jeden Sonntag zusammen Sport.

Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten unter deinem Vater und Großvater vermutlich Gewohnheiten entwickelt, die sich unter dir ändern mussten. Wie lief das?

Eine Mitarbeitende, Gabi, ist schon seit 45 Jahren im Unternehmen und hat alle Generationen mitgemacht. Sie spiegelt mir, dass früher eher das Patriarchische im Vordergrund stand: Chef macht Ansage, alle anderen springen. Und jetzt herrscht bei uns eher dieser kollaborative Ansatz. Wir sprechen gemeinsam, und die beste Idee gewinnt. Heute kann von jedem Menschen ein Impuls kommen. Die Unternehmensführung hat sich sehr gewandelt.

Viele junge Leute in deinem Alter wollen etwas gründen und nehmen zu Recht für sich in Anspruch, mit der Geschäftsidee auch mal scheitern zu dürfen. Wie gehst du damit um als Erbe eines Familienunternehmens und einer fast 100 Jahre alten Marke?

Für mich gibt es nicht die Option, im nächsten Jahr den Exit zu machen. Man muss schon ein sehr, sehr dickes Fell haben, um als Nachfolger im Business erfolgreich zu sein. Scheitern kann man sich nur erlauben, wenn man ein großes Polster hat – finanziell und vom Menschlichen her. Ich bin mir bewusst, dass ich die Verantwortung, die ich habe, nicht mal eben weitergeben kann. Ich bin die Endstation für alle Beschäftigten und einige sind seit mehr als 40 Jahren im Unternehmen.

Wie gehst du damit um?

Es ist wichtig, ein Team zu haben und den Mut nicht zu verlieren. Natürlich sind wir auch mal auf

DER REFORMER

Max Klemmer leitet die Miss Germany Studios in Oldenburg seit 2019 in dritter Generation, das Unternehmen gehört ihm seit 2022. Der 27-Jährige organisiert die Miss-Germany-Wahl, die er komplett erneuert hat. Klemmer ist Veranstaltungskaufmann und hat Business Administration studiert.

die Nase gefallen, aber dann wieder aufgestanden. Wir haben daraus gelernt. Es geht um den Mittelweg, kalkulierbare Risiken einzugehen, ohne aus falschem Sicherheitsdenken unbeweglich zu sein. Wir wollen aber Paradebeispiel in Deutschland dafür sein, dass so eine Traditionsmarke sich auch mit Innovation verträgt.

Wie habt ihr die Marke konkret umgebaut?

Wir haben die Kriterien bei der Wahl und die Juryarbeit verändert. Die Jury besteht jetzt nicht mehr überwiegend aus Männern. Wir vermessen seit 2019 Kandidatinnen nicht mehr beim Bikini-Walk nach 90-60-90, sondern achten auf drei ganz andere Kriterien. Zum einen: Wie tritt eine Frau auf? Hat sie das Potenzial, wirklich als Vorbild zu handeln? Zum anderen: Hat sie Kapazität, sich zu entwickeln, als Vorbild voranzugehen? Zum letzten: die Inspirationsfähigkeit. Kann sie Menschen für ihre Mission begeistern? Wir hatten in diesem Jahr eine Kandidatin zum Thema Frauenrechte im Iran oder eine Teilnehmerin aus Ghana, die sich dort für Jugendarbeit einsetzt. Ihre Story und Persönlichkeiten müssen einfach zu uns passen und die Gewinnerin muss die Gabe besitzen, andere auf ihre Mission mitzunehmen.

Hast du Angst, dass jemand die 90-60-90-Wahl nachbaut und euch den Rang abläuft?

Es gibt die Möglichkeit, die alte Version der Miss-Wahl anders zu nennen. Aber ich habe keine Angst, dass man uns den Rang abläuft. Denn durch die inhaltliche Neuausrichtung sprechen wir eine ganz andere Zielgruppe an. Es geht um Karriere und ob ich politisch etwas bewegen möchte. Also um Inhalte und nicht um äußerliche Merkmale. Wir kommen über Qualität – bei der Produktion und vor allem beim Inhalt.

Dafür steht auch das neue Advisory Board.

Das haben wir mit sehr hochkarätigen Menschen besetzt: Annahita Esmailzadeh, Magdalena Rogl, aber auch Christian Han, Vizepräsident der Deutschen Telekom. Die fordern uns sehr hart. Wir wollen keine Scheuklappen haben. Der Blick von außen ist mir sehr wichtig.

Glaubst du, dass euch der Zeitgeist hilft?

Ich glaube, dass jedes Unternehmen nur dann erfolgreich sein kann, wenn der Unternehmenszweck auch wertebasiert ist. Wir haben den Wandel 2019 begonnen und das vermutlich radikaler als die meisten anderen Betriebe. Das war ein sehr harter Weg. Vor fünf Jahren hat längst nicht jeder diese sozialen Aspekte gesehen und wir wurden teilweise belächelt. Und jetzt sind wir am positiven Wendepunkt. <<

Gleiches Geld für gleiche Arbeit

Die ungleiche Bezahlung von Männern und Frauen macht Tausende Unternehmer derzeit sehr nervös. Sie müssen jetzt messen, berichten und verbessern. Aber wie?

Seit Jahren läuft es beim Equal Pay Day wie bei „Dinner for One“ an Silvester: Same procedure as last year, nur, dass es nicht zum Lachen ist. Der Tag, der die rechnerische Lohnlücke zwischen Männern und Frauen markiert, fällt 2024 auf den 6. März. Bis zu diesem Tag haben Frauen, statistisch betrachtet, kostenlos gearbeitet. Doch inzwischen ist das Thema weit mehr als ein Aufreger in den sozialen Netzwerken, wo emotionale Posts von Abertausenden mit gehobenen Daumen und Kommentaren bedacht werden. Das Problem, dass Frauen für gleiche Arbeit weniger Geld bekommen, betrifft jetzt die meisten Unternehmen im Kern. Denn eine gesetzliche Regulierung greift, Betriebsräte sind hellwach und Finanzmarkt sowie Kunden ebenfalls.

Frauen haben nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes 2023 durchschnittlich 18 Prozent weniger verdient als Männer. Sie erhielten brutto 20,84 Euro je Stunde, Männer 25,30 Euro. Immerhin hat sich etwas gebessert. 2006 waren es noch 23 Prozent. Doch seit 2020 bleibt es bei 18 Prozent. Die Zahl an sich ist kein Maß für Diskriminierung, denn es gibt andere Erklärungen für den Unterschied, auch sie sind Bausteine für Unternehmen und Politik. So unterbrechen Frauen ihre Karriere häufiger für die Familie. Sie steigen deshalb seltener auf, nehmen nicht so viele Lohn erhöhungen mit. In Deutschland steigen die Bruttostunden-

Von Thorsten Giersch

Schwein gehabt? Nicht ganz. Verglichen mit Männern bekommen Frauen immer noch weniger Geld für vergleichbare Arbeit.

löhne für Frauen nach dem dreißigsten Lebensjahr kaum noch, bei Männern aber stark. Es ist genau das Alter, in dem Frauen hierzulande im Schnitt das erste Kind gebären.

Die zweite Zahl, das bereinigte Gender-Pay-Gap, lag 2023 bei sechs Prozentpunkten – etwas niedriger als in den Jahren zuvor. Hier ist alles herausgerechnet, was abgesehen vom Geschlecht potenzielle Unterschiede im Gehalt erklären könnte – zum Beispiel Bildungsniveau, Berufserfahrung oder Arbeitszeit. „Das unbereinigte Gender-Pay-Gap spiegelt die gesellschaftliche Realität unter anderem mit all ihren tradierten Rollenmustern wider“, sagt Charlotte Thiel, Vergütungsexpertin bei der Personal- und Managementberatung Kienbaum. „Für die einzelne Organisation steht das Bereinigte im Fokus, weil man hier Unterschiede erkennen kann zwischen Männern und Frauen, die eigentlich dasselbe verdienen müssten. Das bereinigte Gender-Pay-Gap ist auch die Größe, die für Unternehmen gemäß der EU-Richtlinie mit Konsequenzen verbunden ist.“

Druck vom Gesetzgeber

Immer mehr Unternehmen wollen herauszufinden, wie hoch die Lücke im eigenen Haus ist. 2024 darf als das Jahr der Wende bezeichnet werden – das Thema nimmt gerade mächtig Fahrt auf. Der Handlungsdruck kommt nicht nur durch gestiegene Ansprüche der Belegschaft, sondern vor allem durch den Gesetzgeber. Neue regulatorische Rahmenbedingungen greifen bereits oder werfen ihre Schatten voraus. Die im Juni 2023 in Kraft getretene EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz betrifft zukünftig alle Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden. Sie müssen regelmäßig geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede offenlegen und gegensteuern, wenn das bereinigte Gender-Pay-Gap fünf Prozent übertrifft. Zudem kommen auf die Betriebe im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive Berichtspflichten zu, die auch Informationen zur Lohnlücke umfassen.

© iofoto/Shutterstock.com

Kein Wunder, dass das Geschäft der Vergütungsexperten brummt. Kienbaum-Beraterin Thiel fasst das Problem ihrer Kunden in zwei Fragen. „Wie hoch ist das Gender-Pay-Gap in meinem Unternehmen? Und, wenn ein signifikantes Gap existiert, was muss ich jetzt tun, um die Entgeltlücke zu schließen?“ Die Zeit drängt, auch wenn die ersten Berichte erst im Jahr 2027 fällig sind. Sie blicken auf das Jahr 2026 zurück. Denn es dauert, die notwendigen Daten zu erheben und gegenzusteuern. „Sinnvolle und nachhaltige Maßnahmen entfalten ihre Wirkung nicht sofort. Das geht nicht in einem Jahr“, sagt Thiel. Bis 2026 laufen in den meisten Unternehmen noch zwei Gehaltsrunden. Es lohnt sich also, jetzt schon etwas zu unternehmen, um die Lohnlücke zu schließen. Denn keiner will 2027 am Pranger stehen. Unwissenheit schützt dabei nicht vor Strafe. Auch eine unbewusst hergestellte Lohnlücke hat Folgen. Sei es im Employer Branding oder durch Geldstrafen.

Der erste Schritt ist, die Lohnlücke – unbereinigt und bereinigt – im eigenen Betrieb zu ermitteln und dafür die zum Teil noch nicht ganz eindeutigen Vorgaben des Gesetzgebers zu kennen. Dafür müssen Arbeitgeber in der Lage sein, gleiche oder gleichwertige Arbeit in ihrem Unternehmen zu identifizieren. Viele Betriebe haben schon eine Clusterung zum Beispiel der Stellenbewertungen oder Tarifstufen, aber die muss nicht zwingend den Kriterien des Gesetzgebers entsprechen. Die Vorgaben im aktuell gültigen deutschen Gesetz sind recht klar, aber noch ist die EU-Richtlinie hier und da schwammig formuliert, was zum jetzigen Zeitpunkt aber nicht ungewöhnlich ist.

Wer eine Lücke von mehr als fünf Prozent bei sich entdeckt, sollte sich umgehend mit Arbeitnehmervertretern zusammensetzen, um gegenzusteuern. Noch ist nicht geklärt, mit wem sich die Geschäftsführung ins Benehmen setzen muss, wenn es etwa keinen Betriebsrat gibt. Wer die Zahl über eine gewisse Zeit hinweg nicht in den Griff bekommt, muss unter Umständen

Was die Fachanwältin Ursula Neuhoff rät, können Sie hier nachlesen: www.marktundmittelstand.de/finanzierung/beschaeftigte-haben-anspruch-auf-entschaedigung



den mit Strafen rechnen oder den betroffenen Frauen Gehalt nachzahlen. Auch Sammelklagen sind möglich.

Wie sehen Maßnahmen gegen die Lohnlücke aus? „In den wenigen Gehaltsrunden, die noch Zeit sind, sollten Betriebe handeln, um die Gestaltungsspielräume groß zu halten“, rät Michael Kind, Gehaltsexperte bei der Beratungsfirma Kienbaum. Wenn ein Teil des Gehaltsbudgets verwendet werde, um Lücken wegen des Gender-Pay-Gaps zu schließen, stehe weniger für Gehaltserhöhungen aus anderen Gründen zur Verfügung, vermutet er. „Das wird dann ein Verteilungskampf.“

Tücke der Dienstwagen

Was es noch komplexer gemacht. Ursache für eine große Lohnlücke kann in vielen Fällen nicht nur das Grundgehalt sein, sondern auch andere Vergütungsbestandteile. Hier ist eine differenzierte Ursachenforschung erforderlich. Gerade bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen gibt es meist keine einheitlichen Regeln für Nebenleistungen oder Vergütungskomponenten, wie zum Beispiel Zulagen. „Ein interessantes Beispiel sind Dienstwagen“, sagt Kind. „Wir hatten Fälle, in denen Frauen zwar das gleiche Budget zur Verfügung hatten, dieses aber deutlich seltener ausgeschöpft haben als Männer.“ Frauen fuhren freiwillig kleinere und damit günstigere Fahrzeuge. Im Ergebnis war ihr geldwerter Vorteil geringer. Im Gender-Pay-Gap machte sich dies bemerkbar, aber Diskriminierung lag hier nicht vor.

Die Erfahrung der Vergütungsexperten ist eindeutig. Je höher die Transparenz, desto niedriger ist die Lücke bei der Bezahlung von Frauen und Männern. Zwar treten durch die erhöhte Transparenz unangenehme Wahrheiten zutage, und so manche langjährige Führungskraft muss fürchten, dass eine gewisse Ungleichbehandlung öffentlich wird. Aber die Erfahrung zeigt, dass der gute Wille belohnt wird. <<

#fürdiepraxis

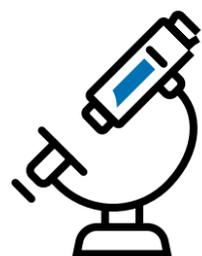
In Jülich entsteht grünes Kerosin

Man nehme Wasser und CO₂ und gebündeltes Sonnenlicht und heraus kommt Kerosin. Im nordrhein-westfälischen Jülich baut gerade die Schweizer Firma Synhelion die erste Solar-to-Fuel-Anlage weltweit, die in industriellem Maßstab grünen Sprit direkt mittels Sonnenenergie erzeugen soll. Auch in Spanien ist eine Anlage geplant. Erster Kunde ist die Lufthansa-Tochter Swiss. Gerade Fluggesellschaften sind noch auf längere Zeit auf Kerosin angewiesen. Konzepte mit E-Antrieben oder Brennstoffzellen sind noch nicht weit entwickelt. Um umweltfreundlicher zu werden, ist grünes Kerosin ein guter Weg.

Technisch ist das Ganze machbar, das beweist bereits eine Synhelion-Pilotanlage auf dem Gelände des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt in Jülich. Die Sonnenmenge im Rheinland reicht auf jeden Fall. Zahlreiche Spiegel bündeln das Licht auf einer Stelle an einem Turm. Es wird in Hitze umgewandelt, die dann in einer Reaktorkammer den chemischen Prozess in Gang setzt. Allerdings fehlen noch einige Materialien, die die enorme Hitze aushalten. Am Sonneneintrittsfenster im Turm werden 800 Grad gemessen, im Verlauf des Prozesses bis zu 1500 Grad. An den Hightech-Materialien dafür arbeitet das Fraunhofer-Institut für Silicatforschung ISC in Würzburg und Bayreuth.

„Für diese Bedingungen ist die Materialauswahl besonders anspruchsvoll, die konstruktiven Lösungen sind aufwendig“, heißt es beim Institut. Da ist zum Beispiel die Beschichtung am Eintrittsfenster. Sie muss das Sonnenlicht dauerhaft durchlassen und gegen Wasserdampf beständig sein. Und sie muss sich in gleichem Maße ausdehnen wie Glasscheibe, damit sie bei Temperaturwechseln nicht abplatzt. „Hier war der sehr geringe Wärmeausdehnungskoeffizient die große Herausforderung. Doch es ist uns gelungen, ein geeignetes Material zu identifizieren“, sagt Projektleiter Jonathan Maier.

Zudem arbeiten die Experten an neuen Trägermaterialien aus Faserverbundkeramik zum Beispiel für die Rohre. Bestehendes Material hält nur bis zu 1200 Grad stand. Das neue soll 1500 Grad überstehen. Erste Rohrleitungen sind bereits gemeinsam mit dem sächsischen Projektpartner Cerafib entstanden. Die Zeit drängt etwas: Synhelion will noch im laufenden Jahr mit der grünen Kerosinproduktion in Deutschland starten. << art



#ausderforschung

Weichmacher entschlüsselt

Bakterien können grausam sein. Photorhabdus luminescens zum Beispiel pumpt Insektenlarven mit dem Gift tödlichen Mcf1 voll, eine Abkürzung für Makes caterpillars floppy1, etwa: Macht Larven weich. Bisher war unklar, wie das Gift wirkt. Forschende am Max-Planck-Institut für molekulare Physiologie in Dortmund entschlüsseln nun die Struktur. Sie setzten unter anderem Kryo-Elektronenmikroskopie ein, die 3D-Bilder mit nahezu atomarer Auflösung liefern, 200.000 Mal feiner als das menschliche Haar. Mcf1 hat die Form eines Seepferdchens, dessen Kopf giftig ist. Mit den Erkenntnissen ist es möglich neuartige Biopestizide zu entwickeln, die gezielt gegen Schädlinge wirken. Solche Pestizide könnten chemische Giftstoffe ablösen, die breiter wirken und schädliche Nebenwirkungen haben. Ein Nebeneffekt: Die Forscher lernten auch etwas über einen menschlichen Krankheitserreger, Clostridioides difficile, der ein ähnliches Gift wie Mcf1 entwickelt. << art

Auf den Hund gekommen

Forscher entwickeln künstliche Haut für präzise medizinische Tests.

Hundebesitzer sind eine besondere Spezies. Sie wollen, dass es ihren Tieren gut geht und geben dafür gern viel Geld aus. Und die Industrie liefert: Pflegemittel wie Fellseife und Shampoo, aber auch medizinische Mittel, etwa gegen Neurodermitis. An der Hautkrankheit leiden zehn bis 15 Prozent aller Hunde. Seit 2013 dürfen in der EU neue Wirkstoffe für Kosmetika nicht mehr an echten Tieren getestet werden, Ersatz gab es bisher nicht. Jetzt ist es am Fraunhofer-Institut für Grenzflächen- und Bioverfahrenstechnik IGB in Stuttgart beim Projekt Wow-WowSkin gelungen, künstliche Hundehaut im Reagenzglas herzustellen.

Basis waren echte Hautzellen. Präzise Tests von medizinischen Wirkstoffen sind jetzt ohne Tierversuche möglich, genauso wie Tests von bereits erhältlichen marktüblichen Seifen oder Shampoos.

Das Institut berichtet, dass Hersteller von veterinärmedizinischen Produkten und Pflegeprodukten bereits Interesse an dem Vollhaut-Äquivalent zeigen. Als nächstes wollen die Forscher nach Hunderassen spezifische Reagenzglas Haut entwickeln. Wie beim Menschen unterscheiden sich die Hauttypen bei Hunden. Auch für Pferde und Katzen sollen künstliche Hautmodelle entwickelt werden. << art

PODCAST

Arbeitgeber im Vorstellungsgespräch



Nichts ist für Mittelständler herausfordernder als der Fachkräftemangel. Im Gespräch mit Chefredakteur Thorsten Giersch erklären Personalverantwortliche und CEOs, mit welchen HR-Maßnahmen sie ihr Unternehmen zukunftsfähig machen.



Unsere Gesprächspartner

Isabel Bonacker
CEO,
Babor



Richard Engelhard
CEO,
Engelhard Arzneimittel



Nicolas Lindner
Co-CEO,
Börlind



Anke Rüter
Personalchefin,
Winkelmann



powered by



KI für alle

Je kleiner Unternehmen sind, desto größer wären die Vorteile durch Digitalisierung. Viele Firmen zieren sich oder gehen das Thema falsch an. Doch es gibt Hilfe.

Ein heißes Thema im deutschen Mittelstand ist die digitale Zeiterfassung. Vom Gesetzgeber bald gefordert, sind Tausende Unternehmen auf der Suche nach der passenden Software. Es gibt mehr als 170 Lösungen im deutschsprachigen Raum. Welcher Handwerksbetrieb soll da den Überblick behalten? Dabei sind die Bedarfe unterschiedlich: Der eine will nur Arbeitszeit und Pausen eintragen, der andere möchte unterscheiden können, was Werkstattzeit war, Fahrzeit zur Baustelle, Baustelle einrichten, Arbeitszeitpause oder Störungen.

Es ist ein kleines Beispiel für das große Wort Digitalisierung: Überall gibt es Daten, die verarbeitet werden müssen. Es gibt Prozesse, die noch über Papier ablaufen. Und irgendwie weiß jeder, dass all diese Informationen und Daten eigentlich über digitale Werkzeuge effizienter gestaltet werden könnten. Müssten. Jeder hat das Ziel, die richtige Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben, natürlich möglichst vollständig und möglichst automatisiert. Doch die Worte „eigentlich“ und „könnten“ müssen stark betont werden. Der deutsche Mittelstand ist in der Breite hintendran.

Christopher Meinecke, Leiter digitale Transformation beim Digitalverband Bitkom, sieht drei wesentliche Entwicklungen, die den aktuellen Stand der Digitalisierung bei mittelständischen Betrieben beschreiben: Zum einen gab es während der Corona-Pandemie die Tendenz, vor allem in Hardware zu investieren. Viele brauchten für die Heimarbeit Laptops. Zum Zweiten verbreiteten sich Kollaborationstools. Aber hier blieben viele stecken. „Es gab Anlass zur Hoffnung, dass es im sogenannten New Normal nach den Lockdowns weiter transformiert wird, aber viele nächste Schritte werden seitdem nicht gegangen“, sagt Meinecke. „Corona war nicht flächendeckend über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg ein Akzelerator für digitale Transformation.“

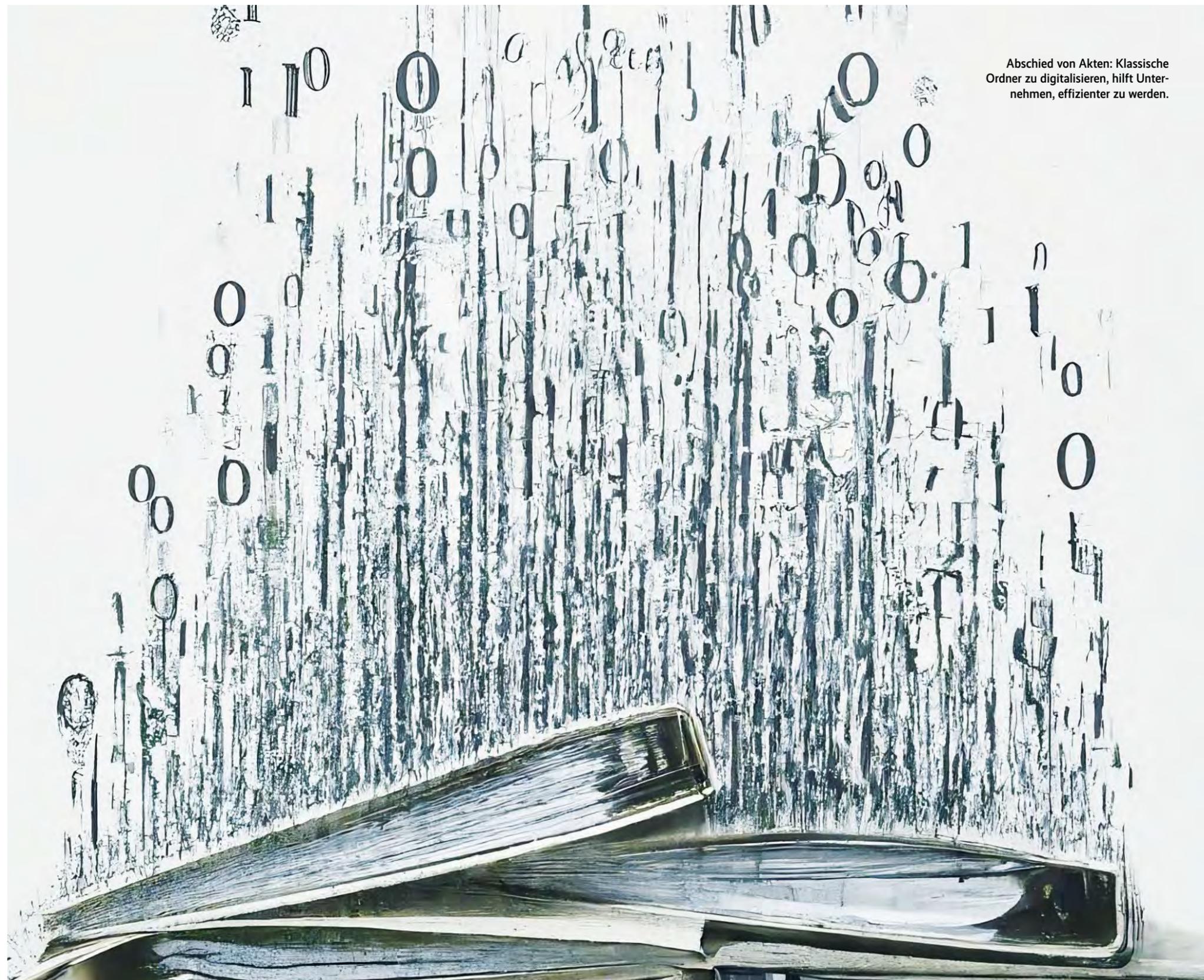
Und der dritte Punkt Meineckes ist ein typisch deutsches Phänomen. „Hierzulande verstehen viele unter Digitalisierung, Effizienzgewinne zu heben. Aber eben keine fundamentale Neuausrichtung der Geschäftsmodelle.“ Bei künstli- >>

Von Thorsten Giersch

”

Hierzulande verstehen viele unter Digitalisierung, Effizienzgewinne zu heben. Aber keine fundamentale Neuausrichtung der Geschäftsmodelle.

Christopher Meinecke,
Bitkom



Abschied von Akten: Klassische Ordner zu digitalisieren, hilft Unternehmen, effizienter zu werden.

cher Intelligenz sei es nun ähnlich. Zudem erkennt der Digitalisierungsexperte im Hinblick auf die Größe der Betriebe ein klares Muster: je kleiner, desto mehr ist noch zu tun. Was insofern paradox ist, als digitale Tools kleinen Betrieben bei bestimmten Herausforderungen noch mehr helfen könnten als großen – etwa zum Schließen der Fachkräftelücke.

Ein wesentlicher Grund für die Behäbigkeit sei der eigene Erfolg, sagt Meinecke „Zehn Jahre Wachstum über fast alle Branchen hat uns in eine Situation gebracht, in der Bedarf für Veränderung nicht gesehen wurde.“ Jetzt, in der wirtschaftlichen Flaute, sei es umso schwerer. Ein weiterer, vor allem für kleine Betriebe wesentlicher Faktor seien die Beharrungskräfte in Teilen der Belegschaft, findet der Experte. Die Gewöhnung an Zettel, Stift und Excel lasse neue Technologien nur bedingt zu. „Die Veränderungsbereitschaft ist typischerweise in alternden Ländern und Volkswirtschaften geringer ausgeprägt, wir sehen das auch in anderen Ländern“, sagt Meinecke. Man dürfe sich da von einigen wenigen innovativen Konzernen nicht täuschen lassen. „Viele Beschäftigte tun sich schwer, Veränderungen zuzulassen.“

Das vollständige Interview mit Michael Heil können Sie in unserem Podcast hören: www.marktundmittelstand.de/mediathek/podcast



Die Schritte, die dagegen helfen, beginnen bei der Strategie. „Die Geschäftsführung muss definieren, wie sich das Unternehmen als Ganzes digital entwickeln soll.“ Damit meint Meinecke ausdrücklich keine Insellösung in einzelnen Teams, sondern die Gesamtheit – was heute oft noch anders gehandhabt wird. Zudem müsse die digitale Transformation personell mit Verantwortlichkeiten verortet werden. Womit man beim berühmten CDO wäre, dem Chief Digital Officer. „Es braucht nicht zwingend die Position des CDO, aber jemanden, der die Rolle einnimmt und intern vertritt“, sagt Meinecke. Und jemand, bei dem die Verantwortlichkeiten zur digitalen Transformation zusammenlaufen und der die entsprechende Budgethoheit hat. Das liegt auch am Bringschuld-Problem. Der Erwartungsdruck, gern gemessen daran, wann Investitionen sich konkret auszahlen, ist gerade in Deutschland hoch und kurzfristig. Sich am Grad der Digitalisierung messen zu lassen, kann schnell unfair ausgehen.

Apropos Finanzen: Digitale Kompetenzen aufbauen, überzeugen, analoge Prozesse digitalisieren, kostet Geld. Meinecke spricht gern von einem Sondervermögen, ähnlich wie es die Bundesregie-

rung für die Modernisierung der Bundeswehr ausgelobt hat. Selbst solche Etats nützen aber nur die Hälfte, wenn die Hausmacht fehlt. Wenn der CDO ins Controlling geht und sagt, dass statt Excel nun eine Software Einzug hält, muss auch der gesamte Vorstand dahinterstehen.

Nun sind die Unternehmen nicht allein auf der Welt. Gerade die Zusammenarbeit mit den Ämtern ist viel zu analog. „Die Schnittstellen zwischen Verwaltung und KMU müssen uns Sorgen machen“, sagt Meinecke. Er sieht für Deutschland vor allem ein Problem: „Wenn ich einen schlechten analogen Prozess digitalisiere, habe ich einen schlechten digitalen Prozess.“ Es gehe aber darum, dass eine Aufgabe erfüllt werde. „Wenn ich Menschen zu Verhaltensänderungen bringen möchte, müssen sie merken, dass der neue Weg auch eine Verbesserung darstellt.“ Bei all dem ist es Meinecke wichtig zu betonen, dass mittelständische Betriebe nicht allein sind: „Es gibt Angebote wie Mittelstandskompetenzzentren, die Digital Hub Initiative – ich rate immer dazu, es dort einfach mal zu versuchen.“

Vom Maler zum Berater

Es gibt auch immer Menschen, die helfen. Einer davon ist Michael Heil. Der Betriebswirt, Maler und Lackierer hat als Geschäftsführer eines Malerbetriebes mit 130 Mitarbeitern irgendwann angefangen, das Unternehmen zu digitalisieren. „Andere Betriebe wurden darauf aufmerksam und haben mich gefragt, ob ich das bei ihnen auch einführen kann. So bin ich Schritt für Schritt in die Berater-schiene gerutscht.“ Dann hat er Forschungs- und Transferprojekte angeschoben. Und daraus entstand sein heutiges Unternehmen, das E-Business-Kompetenzzentrum, das sich auf handwerkliche Betriebe und den Bausektor spezialisiert hat. Zu seinen Auftraggebern gehören die Ministerien für Wirtschaft und Klimaschutz sowie Bildung und Forschung. Handwerksbetriebe zu begleiten, wenn sie digitale Geschäftsprozesse einführen, ist für Heil mehr als nur ein Geschäft. „Wenn Sie forschen, sind Sie in der Entwicklung ganz innovativer Dinge unterwegs, verlieren aber schon mal die Bodenhaftung“, sagt er. „Und wenn man auf dem Hallenboden der Werkstatt zurückkehrt, werde ich geerdet und habe wieder Kontakt zur Realität.“

Die Handwerksbetriebe kommen auf ihn mit konkreten Problemen zu, zum Beispiel der digitalen Zeiterfassung. Oder sie wollen ihre Prozesse effizienter abwickeln. Heil und sein Team entwerfen dann eine Digitalisierungsstrategie nebst Plan, wie der Unternehmer sie gemeinsam mit seinen Mitarbeitern im Betrieb umsetzen kann. Einer von Heils wesentlichen Ratschlägen lautet, dass KMU

nicht alles selbst machen sollten. „Grundsätzlich empfehle ich Betrieben, Branchenlösungen einzusetzen.“ Sie seien in der Regel hinreichend vielseitig in ihren Anwendungsmöglichkeiten, aber „viele nutzen diese Möglichkeiten viel zu wenig“, sagt der Berater. Oft ließen sich vorhandene Softwarelösungen vielseitiger anwenden, als es die Betriebe im Alltag machten. „Mein Rat lautet: Nimm lieber Kontakt auf mit deinem Softwareunternehmen und versuche, mit denen gemeinsam die Anwendung zu optimieren.“ Der übliche Fehler bestehe darin, sich „ganz viele Apps zu beschaffen“ – eine Lösung für digitale Zeiterfassung, eine für die Baustellendokumentation und so weiter. Das Problem bei Insellösungen ist, dass die Informationen nicht ausgetauscht werden können. Der Aufwand zur Pflege vieler Insellösungen einschließlich der Datensätze sei deutlich größer als der Nutzen.

Doch die beste Technologie nützt nichts, wenn die Belegschaft nicht abgeholt wird. „Das ist ein ganz wichtiges Thema und einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Umsetzung“, sagt Heil. Was nicht funktioniert, sei, wenn der Unternehmer sich für eine Lösung entscheide und sage: „Das machen wir jetzt so.“ Dann komme immer: „Das haben wir noch nie so gemacht.“ Oder: „Das haben wir doch immer anders gemacht.“ Heil sieht praktisch immer Ängste und Unsicherheiten. „Es ist völlig legitim, wenn Mitarbeiter etwa bei Einführung digitaler Zeiterfassung das Gefühl haben: ‚Oh, jetzt wollen sie uns kontrollieren, jetzt wollen sie genau wissen, was wir machen.‘“ Unternehmer können in seinen Augen gar nicht oft genug darauf hinweisen, dass genau das nicht ihr Ziel ist. Dass sie vielmehr Abläufe verschlanken und Information besser erfassen wollen. Eine andere Gruppe der Beschäftigten will dagegen, dass es ihnen der Arbeitgeber mit moderner Technologie leichter macht. „Gute Fachkräfte erwarten mittlerweile von Unternehmen, dass sie digitalisiert sind.“ Also, dass Mitarbeiter Informationen über Smartphones erfassen können. „Viele Mitarbeiter haben digitale Kompetenz“, sagt Heil. „Aber das Schlimme ist, dass sie in vielen Handwerksbetrieben diese digitale Kompetenz vor der Hallentür der Werkstatt abgeben müssen, weil die digitalen Werkzeuge eben nicht vorhanden sind.“

Künstliche Intelligenz sei lange Zeit nichts für Handwerksunternehmer gewesen. „Aber jetzt stellen wir fest, dass viele Unternehmen mittlerweile mit Alltagsproblemen auf uns zukommen und wir diese über KI-Werkzeuge lösen können“, erklärt Heil. Da bekommt ein Elektrobetrieb monatlich über 1000 Lieferscheine, die noch in eine Excel-Liste abgetippt werden, um die Rechnungen zu kontrollieren. Für solche Arbeitsprozesse gebe es relativ einfache KI-Lösungen. >>

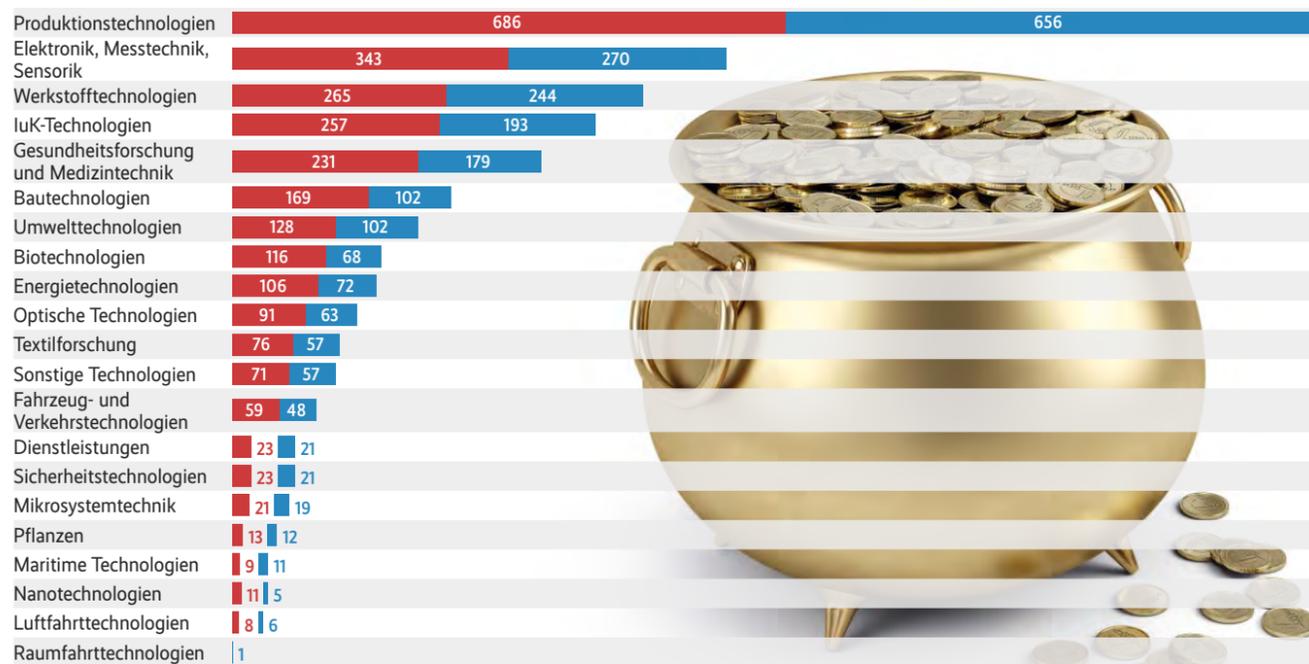
“

Grundsätzlich empfehle ich Betrieben, Branchenlösungen einzusetzen.

Michael Heil,
E-Business-Kompetenzzentrum

BESONDERS VIEL FÖRDERGELD FLIESST IN PRODUKTIONSTECHNOLOGIEN

Ausgezahltes Geld des Zentralen Innovationsprogramms Mittelstand in Millionen Euro



Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz Februar 2024

Mit 180 Chatbot-Installationen gehört Kauz zu den regionalen Marktführern im Bereich Conversational AI und bezeichnet sich selbst als „Chatbot-Anbieter für den Mittelstand“. Das Unternehmen entwickelt seit sieben Jahren Chatbots und war als eines der wenigen deutschen Start-ups Teil des Beta-Programms von OpenAI, jenes US-Unternehmens, das mit ChatGPT die KI-Revolution für die breite Masse anstieß.

Unternehmen, die ihre Kundenkommunikation automatisieren wollen, bietet Kauz bereits ab 7500 Euro einen Proof of Concept an. Ein Prototyp kann innerhalb von zwei Wochen entwickelt werden. „Mit dem hybriden Chatbot verkürzen wir die Entwicklungszeit und den Aufwand für Chatbots um 50 bis 90 Prozent“, sagt Thomas Rüdell, Gründer und CEO von Kauz. „Bei der Entwicklung von Chatbots kommen wir jetzt in eine Preislage, in der auch Start-ups und sogar Kleinunternehmen wie Handwerksbetriebe die Möglichkeit erhalten, ihre Kundenprozesse zu optimieren.“ Wobei abzuwarten bleibt, wie OpenAI und ähnliche Anbieter ihre Preismodelle gestalten.

Schleppender Umgang

Der Verein ARMID, in dem 400 Aufsichts- und Beiräte von Betrieben mit einem Umsatz von 100 bis 500 Millionen Euro zusammengeschlossen sind, hat in einer Umfrage unter den Mitgliedsunternehmen herausgefunden, dass nicht einmal zwei Prozent der Aufsichts- und Beiräte KI zur Effizienzsteigerung der Gremienarbeit einsetzen. Die Zurückhaltung deckt sich auch mit dem Befund des Digitalverbandes Bitkom, wonach nur 15 Prozent der deutschen Unternehmen generative KI einsetzen, obwohl die Potenziale dieser Technologien erkannt werden. „Die Ergebnisse unserer Befragung zum KI-Einsatz von Aufsichts- und Beiräten sind enttäuschend. Sie belegen den oft schleppenden Umgang mit neuen Technologien in Deutschland“, sagt ARMID-Vorsitzender Klaus F. Jaenecke. „Gerade Aufsichtsgremien sollten mit gutem Vorbild vorangehen und Topmanagement und Mitarbeiter dazu inspirieren, offener mit neuen digitalen Angeboten umzugehen.“ Dabei kann KI bestimmte Fragen der Gremienarbeit sehr wohl sinnvoll unterstützen. Die Software kann zum Beispiel What-If-Szenarios mit konkreten Zahlen blitzschnell formulieren, Berichte verfassen, das Risikomanagement verbessern oder die E-Rechnungslegung analysieren.

Bei aller KI-Euphorie betont Oliver Herzig, Global Vice President Product beim Accounting-Software-Unternehmen Sage: „Vielen wäre schon geholfen, wenn sie sich die Daten zunutze machten, über die sie bereits verfügen.“ Die



Vielen wäre schon geholfen, wenn sie sich die Daten zunutze machten, über die sie bereits verfügen.

Oliver Herzig,
Sage

Mehrzahl der KMU habe große Menge, die zuweilen wahre Schätze enthielten. Sie können diese Daten beispielsweise nutzen, um wichtige Probleme zu erkennen, zu analysieren und zu lösen. Ein gutes Beispiel sind Cashflow-Daten: Die Überwachung der Geldein- und -ausgänge ist von entscheidender Bedeutung, um die wahre finanzielle Situation eines Unternehmens zu beurteilen. Wer zahlt zu spät und welche Trends lassen sich daraus ablesen? Bei wem müssen die Verantwortlichen nachfassen? Und wann? Ist jetzt der richtige Zeitpunkt für die Anschaffung eines neuen Lieferwagens? Oder den Umzug in ein neues Gebäude?

„Nicht wenige Unternehmen tun sich jedoch schwer damit, ihre Daten sinnvoll aufzuschlüsseln“, sagt Herzig. „Allzu oft bleiben Daten isoliert und sind für die Entscheidungsfindung nur von begrenztem Nutzen.“ Wichtige Erkenntnisse lassen sich nicht nur durch die Analyse von Daten des eigenen Unternehmens gewinnen. Von Geodaten über Verkehrsdaten bis hin zu Umweltdaten gibt es viele öffentlich zugängliche Datensätze, die KMU viel zu selten nutzen.

Familienunternehmer Michael Kern aus Burladingen sieht vor allem im Vertrieb großes, womöglich sogar überlebenswichtiges Potenzial für viele KMU. „Bis in vier oder fünf Jahren wird das traditionelle Konzept des Vertriebs so nicht mehr funktionieren“, sagt er. Kern sitzt in der Geschäftsführung der Spindel Full Service GmbH. „Vor allem der Vertrieb von Industriebetrieben muss im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung künftig anders funktionieren“, sagt er. „Vielen ist das noch nicht bewusst, aber Google kann zum besten Außendienstler werden.“ Vor sieben Jahren baute er den digitalen Vertrieb nicht zuletzt durch Suchmaschinenoptimierung auf. Heute gewinnt das Unternehmen rund 90 Prozent seiner Neukunden über Google und ist Marktführer in seiner Branche. „Google ist der perfekte Neukundenkanal. Ein Vertriebler kann immer nur an einem Ort gleichzeitig sein. Google ist hingegen omnipräsent und kann dadurch immer zur richtigen Stelle am richtigen Ort sein“, sagt Kern. Gänzlich sieht Kern den Außendienst allerdings nicht aussterben. „Es wird ihn nach wie vor geben, aber viel punktieter.“

Wie die genannten Beispiele belegen, geht es bei der Digitalisierung nicht nur um Technologie, sondern um die richtige Einstellung, darum, auf die richtigen Mitarbeiter zählen zu können, um das Beste aus den eigenen Daten herauszuholen. Die Kombination mit der Agilität und Kreativität, für die KMU bekannt sind, müsste ihnen eigentlich dabei helfen, die bestehenden und künftigen wirtschaftlichen Herausforderungen zu meistern. <<

VON A NACH B MIT E. FÖRDERN WIR.

Energieerzeugung, Speicherung, Ladeinfrastruktur oder der Ausbau Ihrer E-Flotte: Wir fördern Ideen, die Sie auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit im Mittelstand voranbringen.

Fragen Sie Ihre Hausbank nach einer NRW.BANK-Förderung.



NRW.BANK
Wir fördern Ideen

Ein Antivirusprogramm reicht nicht

Michael Veit, Technology Evangelist bei Sophos, über Rund-um-die-Uhr-Kontrolle, neue Sicherheitsanforderungen und warum auch Laien jetzt Firmenerpresser werden.

Wie schätzen Sie die Bedrohungslage besonders für typisch mittelständische Unternehmen ein?

Es ist wie in den vergangenen drei, vier Jahren unvermindert ernst. Wir fragen regelmäßig mittelständische Unternehmen, ob sie im vergangenen Jahr Opfer einer Cyberattacke waren. Mehr als vierzig Prozent waren allein im vergangenen Jahr Opfer eines Angriffs. Der Branchenverband Bitkom nannte für 2022 die Schadenssumme von mehr als 200 Milliarden Euro für die deutsche Wirtschaft – das ist fast der halbe Bundeshaushalt. Und die Unternehmen hierzulande investieren nicht einmal acht Milliarden Euro in Cybersicherheit. Der Schaden ist für Unternehmen etwa 25 Mal so groß wie die Investition in Sicherheit.

Was sollten Betriebe konkret tun?

Unternehmen brauchen moderne Werkzeuge. Mit einem Antivirusprogramm und einer Firewall kann sich heute niemand mehr sicher fühlen. Und es ist auch Personal nötig, um die modernen Werkzeuge zu bedienen. Es ist wie bei Verkehrsunfällen: So wichtig wie die spontane Erste Hilfe vor Ort auch ist, im Krankenhaus steht ganz anderes Gerät mit anderen Möglichkeiten. Doch ohne den guten Arzt nutzen auch die nur die Hälfte.

Wo bekomme ich solche Experten? Der Fachkräftemarkt ist schließlich angespannt.

Unternehmen brauchen Leute, die wissen, wie sie bei Angriffen reagieren, mit welchen Maßnahmen sie vorgehen, um einen Angreifer bestmöglich zu isolieren und rauszuschmeißen, bevor er hohen Schaden anrichtet. Für die meisten Unternehmen ist es die ökonomischste Variante, wenn sie sich hier einen Dienstleister einkaufen, der rund um die Uhr überwacht.

An welcher Stelle beginnt die Arbeit des Dienstleisters und was sollte ein Unternehmen selbst können?

Wir empfehlen Folgendes: Die IT im Unternehmen kümmert sich um das Tagesgeschäft, und die externen Sicherheitsspezialisten arbeiten im Hintergrund. Programme werden installiert, die Telemetrieinformationen an ganz vielen Stellen im Betrieb einsammeln. Dann filtert erst einmal künstliche Intelligenz diese riesigen Datenmen-



Das Gespräch führte
Thorsten Giersch.

gen und erkennt verdächtige Ereignisse. Und nur die werden dann den Sicherheitsspezialisten vorgelegt. Menschliche Intelligenz erkennt besser, ob es möglicherweise ein echter Angriff ist oder ob nur ein Benutzer den falschen Knopf gedrückt hat.

KI hilft also den Guten. Aber die Bösen nutzen die neue Technologie ja auch.

Natürlich. Alle User bekommen durch generative KI sehr mächtige Werkzeuge an die Hand, mit denen auch ein Amateur mit geringster Programmiererfahrung eine Ransomware schreiben kann. Man muss nicht mal mehr Deutsch können, um fehlerfreie Phishingmails zu schreiben. Ich habe mal auf Englisch ChatGPT gebeten, eine E-Mail zu schreiben, die vom Betriebsrat kommt und ein neues Mitarbeiterprogramm ankündigt. Da kam

auf Deutsch eine astreine E-Mail raus, mit der Bitte, sich die Details im Anhang anzuschauen.

Unternehmen werden nicht mehr nur von Profis bedroht, sondern auch von Amateur-Hackern, die Geld mit Erpressung verdienen wollen?

Genau. Doch ein mit modernen KI-Werkzeugen ausgerüstetes Unternehmen als Verteidiger hat immer einen Vorteil. Es muss die Werkzeuge aber auch einsetzen.

Was nützt eine Cyberrisikoversicherung?

Die Assekuranz hat ein hohes Interesse daran, dass sie nicht zahlen muss, dass also die Betriebe mit einer Cyberrisikoversicherung kein Versicherungsfall werden. Dafür haben sie eine Liste von Prioritäten zusammengestellt, die Unternehmen erfüllen müssen, bevor es überhaupt einen Versicherungsvertrag gibt. Ein Unternehmen ist gezwungen, bestimmte Sicherheitsstandards zu erfüllen. Die erste Priorität ist das Thema Multifaktor-Authentifizierung: Benutzer müssen sich über mehrere Schritte ausweisen – sowohl am Rechner im Unternehmen als auch beim Fernzugriff ins Unternehmensnetz. Viele Cyberangriffe sind erfolgreich, weil irgendwo Benutzername und Passwort gestohlen oder abgegriffen werden und die Täter dann ins Firmennetz eindringen können. Eine starke Authentifizierung des Benutzers verhindert das.

Die zweite Priorität?

Die umfassende Telemetriesammlung plus Schutztechnologien am Endpunkt und im Netzwerk plus das Personal, was diese rund um die Uhr bedient. Vor allem letzteres ist wichtig. Nach unseren Studien beginnen die meisten Angriffe freitagabends, weil die Angreifer darauf setzen, dass die IT am Wochenende nicht arbeitet und sie das ganze Wochenende Zeit haben. Sie können einiges durchprobieren, sich im Unternehmensnetz umschauen oder ausbreiten, vielleicht auch die ersten Daten stehlen oder verschlüsseln.

DER EVANGELIST

Michael Veit arbeitet seit mehr als 25 Jahren in der IT-Security. Bei Sophos ist der Wirtschaftsinformatiker Technology Evangelist. Er soll als Impulsgeber für Sicherheitstechnologie begeistern.

Und die dritte Priorität ...

... ist das Back-up des Systems und der Daten. Damit das Unternehmen im Fall eines Angriffs nicht alles verliert. Allerdings schützt es nicht vor Ransomware-Angriffen. Und die Hacker haben in den vergangenen Jahren ihre Strategie geändert. Zunächst versuchen sie sich still und heimlich im Unternehmen umzusehen und in möglichst vielen Systemen festzusetzen. Dann stehlen sie Daten zum Beispiel zu Kunden, Projekten, Bankverbindungen, Personen. Erst danach verschlüsseln sie die Daten und fordern Lösegeld. Und wenn das betroffene Unternehmen dann nicht zahlen will, weil es ein Back-up hat, drohen die Erpresser damit, die Daten zu veröffentlichen. Wichtig ist das Back-up dennoch. Und dann ist da noch der sichere Fernzugriff, Priorität Nummer vier.

Welcher gerade bei Homeoffice wichtig ist.

Viele Unternehmen haben in Coronazeiten ihre Mitarbeiter ohne große Sicherheitsmaßnahmen in die Heimarbeit entlassen müssen. Dabei setzten sie oft unsichere Technologien ein, man hat praktisch das Netzkabel aus der Firma ins Homeoffice verlängert. Auf diesem Wege sind sehr viele Angriffe möglich geworden, weil sich die Hacker auf die Mitarbeiter im Homeoffice konzentriert haben.

Wie sieht es beim Thema Haftung aus?

Neue Compliance-Vorgaben wie zum Beispiel NIS-2 fordern moderne IT-Sicherheit. Zudem gibt es in einigen Branchen Standards wie Tisax für die Automobilzuliefererindustrie. Geschäftsführer und CEOs müssen dafür sorgen, dass die Regeln eingehalten werden und so Schaden vom Unternehmen ferngehalten wird. Im schlimmsten Fall haften sie mit ihrem gesamten Vermögen. IT-Sicherheit ist kein reiner Kostenfaktor mehr, wie es in der Vergangenheit oft gesehen wurde, sondern auch Überlebenssicherung. <<

ANZEIGE

12.-13. März 2024
DIGITALER STAAT
schneller, stärker, souveräner:
GEMEINSAM.
Andel's Hotel, Berlin
DIGITALER-STAAT.ORG

© Sophos

Illustration: BS/6. Dash unter Verwendung von Tatiina, Aleksandr, Sergey, Miron. (alle ebox.artbe.com)

Fälscher gewinnen die Oberhand

Wie lassen sich Bilder und Videos einer KI von denen unterscheiden, die Menschen aufgenommen haben? Bislang fehlt Forschern eine zündende Idee.



Rishi Sunak ist der britische Premierminister. Wenn man einigen Werbeanzeigen auf Facebook trauen kann (was nicht der Fall ist), scheint er auch „Schnell reich werden“-Systeme zu empfehlen. In einer dieser Anzeigen wirbt Sunak für eine App, die angeblich von Elon Musk, einem Geschäftsmann, entwickelt wurde und mit der die Zuschauer regelmäßig „sparen“ können. Das Video ist eine Fälschung. Es wurde mithilfe von künstlicher Intelligenz (KI) erstellt und ist nur eine von 143 Werbungen dieser Art, die die bri-

tische Firma Fenimore Harper Communications auflistete und die im Dezember und Januar liefen. Nicht nur Personen, die in der Öffentlichkeit stehen, müssen zusehen, wie ihr Konterfei für zweifelhafte Zwecke verwendet wird. Im Juni 2023 warnte das die US-Bundespolizei FBI die Öffentlichkeit vor bösartigen Akteuren, die KI nutzen, um gefälschte Videos und Bilder mit sexuellen Inhalten von normalen Menschen zu erstellen, um Geld zu erpressen.

Wie man solche Betrügereien erkennen kann, ist ein aktuelles Thema unter KI-Forschern, von denen viele an der NeurIPS, einer der größten Konferenzen auf diesem Gebiet, in New Orleans teilnahmen. Eine ganze Reihe von Unternehmen, von Start-ups bis hin zu etablierten Tech-Giganten wie Intel und Microsoft, bieten Software an, die maschinell erstellte Medien erkennen soll. Die Hersteller großer KI-Modelle suchen derweil nach Möglichkeiten, ihre Ergebnisse mit „Wasserzeichen“ zu versehen, damit echte Bilder, Videos oder Texte leicht von maschinell erstellten unterschieden werden können.

Doch solche Technologien haben sich bisher nicht als zuverlässig erwiesen. Die KI-Kenner scheinen ihre Aussichten düster zu beurteilen. Der Economist führte eine (höchst unwissenschaftliche) Umfrage unter den Delegierten der NeurIPS durch. Von 23 Befragten waren 17 der Meinung, dass KI-generierte Medien irgendwann nicht mehr auffindbar sein werden. Nur einer glaubte, dass eine zuverlässige Erkennung möglich sein würde. Die anderen fünf zögerten und zogen es vor, abzuwarten.

Erkennungssoftware beruht auf der Vorstellung, dass KI-Modelle eine Spur hinterlassen werden. Entweder gelingt es ihnen nicht, bestimmte Aspekte echter Bilder und Videos oder von Menschen erstellter Texte zu reproduzieren, oder sie fügen etwas Überflüssiges hinzu – und zwar so oft, dass andere Software den Fehler erkennt. Eine Zeit lang konnte der Mensch diese Aufgabe übernehmen. Bis etwa Mitte 2023 erzeugten Algorithmen zur Bilderzeugung beispielsweise oft Menschen mit missgebildeten Händen oder verwechselten die Zahlen auf Zifferblättern von Uhren. Heutzutage unterlassen die besten solche Fehler.

© Lightspring/Shutterstock.com

Aber solche Verräter gibt es oft immer noch, auch wenn es für Menschen immer schwieriger wird, sie zu erkennen. So wie Maschinen darauf trainiert werden können, Katzen oder Krebsstumore auf medizinischen Scans zuverlässig zu erkennen, können sie auch darauf trainiert werden, zwischen echten und von der KI generierten Bildern zu unterscheiden.

Es scheint jedoch, dass sie dies nicht so gut können. Die Erkennungssoftware neigt sowohl zu falsch positiven Ergebnissen (fälschlicherweise werden menschliche Inhalte als von KI generiert gekennzeichnet) als auch zu falsch negativen Ergebnissen (maschinell generierte Inhalte werden unerkannt durchgelassen). Eine im September veröffentlichte Studie von Zeyu Lu, Informatiker an der Shanghai Jiao Tong University, ergab, dass das leistungsstärkste Programm computergenerierte Bilder in 13 Prozent der Fälle nicht richtig erkannte. Das Programm war immer noch besser als Menschen, die sich in 39 Prozent der Fälle irrten. Bei Texten sieht es nicht viel besser aus. Eine Analyse, die im Dezember im International Journal of Educational Integrity veröffentlicht wurde, verglich 14 Tools und stellte fest, dass keines eine Genauigkeit von mehr als 80 Prozent erreichte.

Wenn der Versuch, computergenerierte Medien im Nachhinein zu erkennen, zu schwierig ist, besteht eine Möglichkeit darin, sie im Voraus mit einem digitalen Wasserzeichen zu versehen. Wie bei der Papiervariante geht es darum, ein Unterscheidungsmerkmal hinzuzufügen, das so subtil ist, dass es die Qualität des Textes oder Bildes nicht beeinträchtigt, das aber für jeden, der danach sucht, offensichtlich ist.

Eine Technik zur Markierung von Text wurde im Juli 2023 von einem Team an der University of Maryland vorgeschlagen und von einem Team an der University of California, Santa Barbara, ergänzt, das seine Verbesserungen auf der NeurIPS vorstellte. Die Idee besteht darin, mit den Wortpräferenzen eines Sprachmodells zu spielen. Zunächst ordnet das Modell eine Gruppe von Wörtern, die es kennt, nach dem Zufallsprinzip einer „grünen“ Gruppe zu, während alle anderen in eine „rote“ Gruppe eingeordnet werden. Dann würfelt der Algorithmus bei der Erstellung eines bestimmten Textblocks und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass er ein grünes Wort anstelle eines seiner roten Synonyme wählt. Um zu prüfen, ob es sich um ein Wasserzeichen handelt, wird das Verhältnis zwischen grünen und roten Wörtern verglichen. Da es sich um ein statistisches Verfahren handelt, ist es bei längeren Textabschnitten am zuverlässigsten.

Bei vielen Methoden für Wasserzeichen in Bildern werden die Pixel auf subtile Weise verändert, etwa durch Verschieben der Farben. Diese Ände-

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 „Economist“ zugänglich zu machen. Täglich online auf www.marktundmittelstand.de und monatlich in unserem Magazin lesen Sie exklusive Inhalte unseres Kooperationspartners.

rungen sind für den menschlichen Betrachter zu gering, Computer können sie aber erkennen. Durch Zuschneiden, Drehen oder sogar Unschärfen und anschließendes Nachschärfen eines Bildes lassen sich solche Spuren jedoch entfernen.

Eine andere Forschergruppe bei NeurIPS hat ein Verfahren namens Tree-Ring-Wasserzeichen vorgestellt, das robuster sein soll. Bei Diffusionsmodellen, der fortschrittlichsten Art von Bilderzeugungsoftware, wird die digitale Leinwand zunächst mit Zufallsrauschen gefüllt, aus dem sich das gewünschte Bild langsam herausbildet. Bei der Baumringmethode wird das Wasserzeichen nicht in das fertige Bild, sondern in das anfängliche Rauschen eingebettet. Wird die Software, mit der ein Bild erstellt wurde, umgekehrt ausgeführt, reproduziert sie das Wasserzeichen zusammen mit dem Rauschen. Entscheidend ist, dass diese Technik nicht so leicht durch Manipulationen am fertigen Bild zu umgehen ist.

Aber es ist wahrscheinlich nicht unmöglich. Die Wasserzeichner befinden sich in einem Wettrüsten mit anderen Forschern, die versuchen, ihre Wasserzeichentechniken zu überwinden. Ein Team unter der Leitung von Hanlin Zhang, Benjamin Edelman und Boaz Barak, alle von der Harvard University, hat eine noch nicht begutachtete Methode vorgestellt, mit der Wasserzeichen angeblich gelöscht werden können. Sie funktioniert, indem sie eine Prise neues Rauschen hinzufügt und dann ein zweites, anderes KI-Modell einsetzt, um dieses Rauschen zu entfernen, das dabei das ursprüngliche Wasserzeichen beseitigt. Die Forscher behaupten, dass sie in der Lage sind, drei neue, für das Jahr 2023 vorgeschlagene Verfahren zum Anbringen von Wasserzeichen zu vereiteln. Im September veröffentlichten Wissenschaftler der University of Maryland eine ebenfalls noch nicht begutachtete Arbeit, in der sie behaupteten, dass keine der derzeitigen Methoden zum Anbringen von Wasserzeichen in Bildern – einschließlich Tree-Rings – narrensicher ist.

Dennoch kündigte die amerikanische Regierung im Juli 2023 „freiwillige Verpflichtungen“ mit mehreren KI-Firmen, darunter OpenAI und Google, an, um die Investitionen in die Wasserzeichenforschung zu erhöhen. Unvollkommene Sicherheitsvorkehrungen sind sicherlich besser als gar keine, obwohl Open-Source-Modelle, die von den Nutzern frei verändert werden können, schwerer zu kontrollieren sind. Aber in der Schlacht zwischen den Fälschern und den Detektiven scheinen die Fälscher die Oberhand zu haben. <<

© 2024 The Economist Newspaper Limited. Alle Rechte vorbehalten.

Von „The Economist“, übersetzt von Redaktion Markt und Mittelstand, veröffentlicht unter Lizenz. Den Originalartikel in englischer Sprache finden Sie auf www.economist.com.

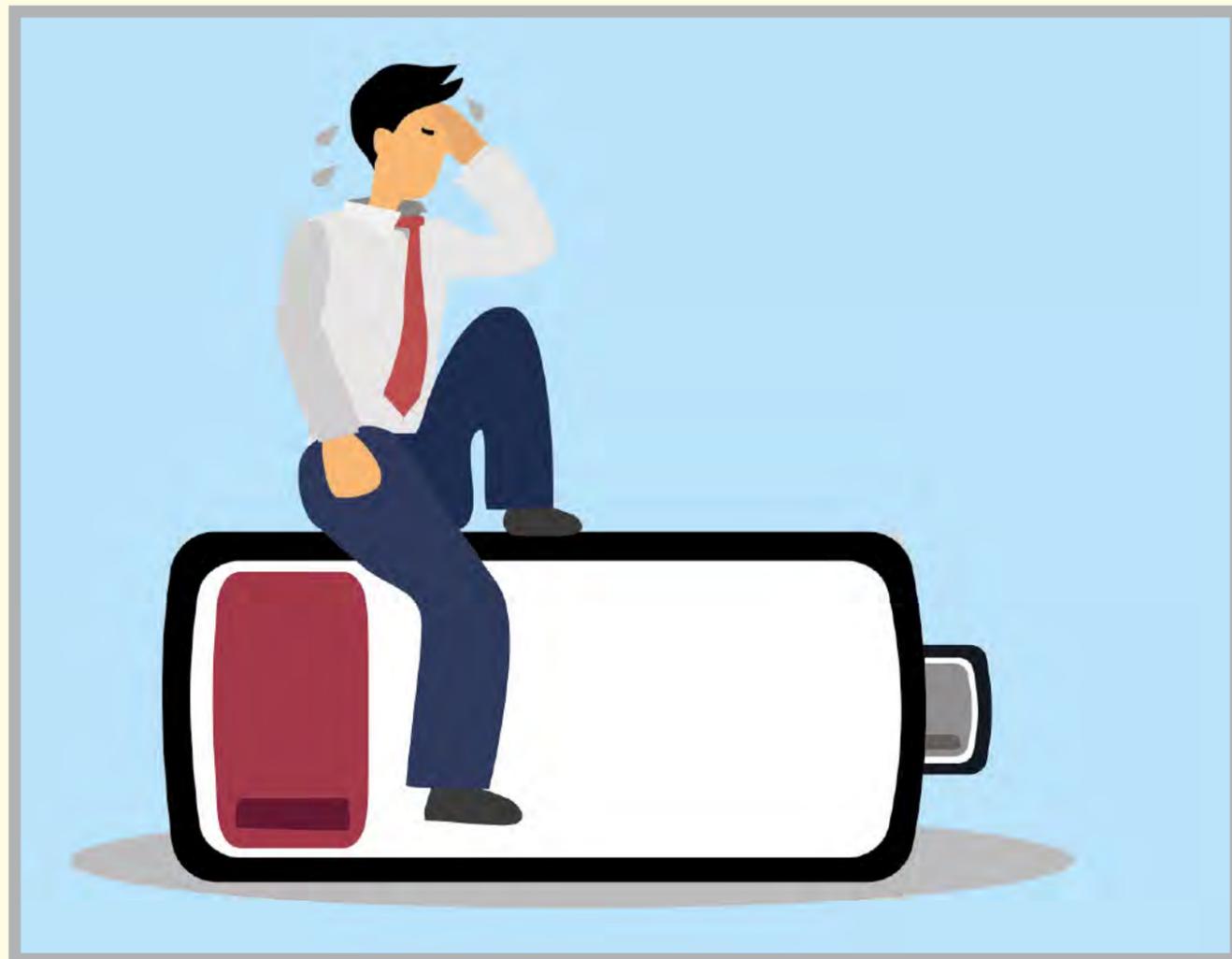
Jürgen Klopp und die Bedeutung von Energie

Der Rücktritt des Fußballmanagers beim FC Liverpool erinnert an die wichtigste Superkraft eines CEO.

Jürgen Klopp ist ein Fußballmanager. Das bedeutet, dass er Firmenchefs nicht viel darüber lehren kann, wie sie ihren Job machen sollen. Manager in Unternehmen neigen nicht dazu, ihre Schützlinge zu vertreten, ihre Mitarbeiter nach einer erfolgreichen Sitzung intensiv zu umarmen oder die Technik des Gegenpressens gegen Rivalen anzu-

wenden. Aber Klopp hat den Schleier über eine entscheidende Zutat für den Erfolg in fast allen Lebensbereichen gelüftet: Energie.

Zur allgemeinen Überraschung gab Klopp am 26. Januar bekannt, dass er seinen Posten als Manager des Liverpool Football Club noch in diesem Jahr aufgeben wird. Seine Mannschaft führt



© UncleFredDesign/Shutterstock.com

die englische Premier League an, den meistgesehenen Wettbewerb im beliebtesten Sport der Welt. Sein Job ist sicher – sein Vertrag läuft nicht vor 2026 aus – und er behauptet, dass er ihn immer noch liebt. Aber nach acht Jahren in dieser Funktion und noch mehr in der Geschäftsführung geht ihm die Energie aus. Seine Ressourcen seien endlich, sagt er. „Ich kann es nicht auf drei Rädern machen, ich will kein Passagier sein.“

Klopp ist nicht die erste hochkarätige Persönlichkeit, die eine solche Entscheidung trifft. Jacinda Ardern trat im Januar 2023 von ihrem Amt als Premierministerin Neuseelands zurück, weil sie nicht mehr genug Kraft für das Amt hatte. Jeff Kintler führte die extremen Anforderungen seiner Rolle an, als er 2010 aufhörte, Chef des Arzneimittelherstellers Pfizer zu sein, und sagte, er freue sich darauf, seine Batterien wieder aufzuladen. Dennoch sind solche Eingeständnisse von jemandem, der an der Spitze steht, selten.

Denn Energie ist einer der Faktoren, die Chefs zuverlässig von denen unter ihnen unterscheiden. Können, Ehrgeiz und Glück spielen eine große Rolle beim Erklimmen der oft wackeligen Leiter nach oben. Aber Energie spielt eine überragende Rolle. Leistungsstarke Menschen haben ihre E-Mails und ein komplettes Workout hinter sich, bevor die Sonne aufgeht. Sie lassen das Frühstück nicht ausfallen, weil sie sich ein bisschen müde fühlen, und sie geben dies auch nicht zu. Es ist weniger wahrscheinlich, dass sie mitten am Nachmittag einnicken. Sie kommen mit dem Nachtflug und arbeiten einen normalen Tag.

Unausgeschlafen? Geht nicht!

Und das ist nur auf dem Weg nach oben. Wenn man mit Leuten spricht, die den Sprung zum Vorstandsvorsitzenden geschafft haben, sagen sie häufig, wie intensiv die Arbeit ist und wie schwer es ist, abzuschalten. Die meisten Unternehmen sind Pyramiden. Je schwieriger und wichtiger die Entscheidungen werden, desto weniger Personen werden mit ihnen betraut. Und je höher diese Personen angesiedelt sind, desto mehr Leute wollen sie sehen.

Chefs müssen sich den Mitarbeitern regelmäßig zeigen, und sie dürfen dabei nicht aussehen, als hätten sie zwei Wochen lang nicht geschlafen. Sie müssen den Aufsichtsräten gegenüber freundlich sein, Investoren treffen, an endlosen Networking-Veranstaltungen teilnehmen und sich Zeit für die eigentliche Arbeit nehmen. Es ist anstrengend, darüber nachzudenken, geschweige denn es zu tun.

Die schiere körperliche Beanspruchung bei großen Jobs bedeutet, dass bestimmte Menschen

besser dastehen als andere. Es ist von Vorteil, wenn man nicht zu viele andere Verpflichtungen hat, was tendenziell eine schlechte Nachricht für Frauen ist, die zu Hause mehr Hausarbeiten und Betreuungsaufgaben übernehmen als Männer.

Reiz der Menschen

Extrovertiertheit bietet einen Vorteil in Bezug auf den Schwung. Eine von Oriana Bandiera von der London School of Economics und ihren Co-Autoren durchgeführte Studie von 2017 über die Zeitverwendung von Geschäftsführern ergab, dass Chefs 70 Prozent ihrer Zeit damit verbringen, mit Kollegen, Kunden und dergleichen sprechen. Wenn Sie zu den Menschen gehören, die ihre Energie aus dem Umgang mit anderen Menschen schöpfen, ist das so, als ob ein Telefon ständig aufgeladen wäre. Wenn Sie introvertiert sind und andere Menschen als kräftezehrend empfinden, wird Ihr Akku fast auf ein Prozent sinken, und es ist nur eine Frage der Zeit, bis Sie sich ganz abschalten.

Einige glückliche Menschen haben von Natur aus mehr Kraft. Das sind die mitochondrialen Chefs, die mit drei Stunden Schlaf auskommen und nicht wissen, wie es ist, die Schlummertaste zu suchen. Aber wenn Sie nicht in der biologischen Lotterie gewonnen haben, können Sie immer noch herausfinden, was Sie stärkt und was Sie entnervt. Das kann Sport im Morgengrauen sein, kurze Schläfchen am Nachmittag oder strenge Kalenderregeln sein. Als Jeff Bezos noch Amazon leitete, strebte er acht Stunden Schlaf pro Nacht an und versuchte, Besprechungen nicht vor 10 Uhr morgens anzusetzen. Es bedeutet, dass man der Erholung Vorrang einräumt, statt mit weniger davon auszukommen. In ihrem Buch „The Mind of a Leader“ stellten Rasmus Hougaard und Jacqueline Carter fest, dass leitende Angestellte wahrscheinlich mehr schlafen als nicht leitende Angestellte.

Mit seinem Eingeständnis, dass seine Energiereserven langsam erschöpft sind, hat Jürgen Klopp auf ungewöhnliche Weise deutlich gemacht, wie anstrengend Führungsaufgaben sein können. Die Entscheidung, seinen Liverpooler Trainingsanzug an den Nagel zu hängen, erinnert an den Aphorismus eines anderen großen Fußballmanagers, Sir Alex Ferguson. Harte Arbeit sei ein Talent, pflegte Sir Alex zu sagen. „Aber es ist auch einfach nur hart.“ <<

© 2024 The Economist Newspaper Limited. Alle Rechte vorbehalten.

Von „The Economist“, übersetzt von Redaktion Markt und Mittelstand, veröffentlicht unter Lizenz. Den Originalartikel in englischer Sprache finden Sie auf www.economist.com.



Uwe Schneidewind (Grüne) ist Oberbürgermeister von Wuppertal. Davor war er Präsident des Wuppertaler Instituts für Klima, Umwelt, Energie.

Firmen sind Motor der kommunalen Klimatransformation

Die meisten Städte verfügen heute über Strategien, die auf eine Klimaneutralität 2035 bis 2040 zielen. Dahinter steckt ein ökonomisch und infrastrukturell ambitioniertes Investitionsprogramm, das nur als Gemeinschaftsaufgabe von Staat, Unternehmen und Bürgern zu bewältigen ist. Das Ziel der Klimaneutralität fordert Städte auf vielen Ebenen.

Es gilt erstens, den Gebäudebestand klimafit zu machen. Dazu gehören eine bessere Wärmedämmung und CO₂-freien Heizungssysteme. Hier sind die Eigentümer mit Investitionen in Ihre Gebäude gefordert. Gleichzeitig müssen Kommunen und Stadtwerke Nah- und Fernwärmenetzen ausbauen und Stromnetze ertüchtigen, um den erhöhten Bedarf einer stark durch Wärmepumpen geprägten Heizungslandschaft sicherzustellen.

Zweitens: Die Stromerzeugung muss regenerativ werden. In Städten bedeutet das einen Ausbau der Fotovoltaik auf Frei- und Dachflächen. Auch hier sind öffentliche und private Gebäudeeigentümer gefordert.

Drittens erfordert die Mobilitätswende in den Städten einen Ausbau des öffentlichen Nahverkehrs, eine weitgehende Elektrifizierung des Fahrzeugbestandes und eine bessere Kopplung zwischen unterschiedlichen Mobilitätsformen. Die öffentliche Hand muss kräftig in den Nahverkehr, in eine Ladeinfrastruktur in Städten und Mobilstationen investieren.

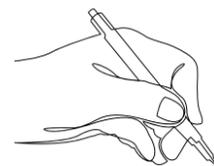
Die vierte Ebene betrifft die energieintensiven Branchen, die gerade in industriell geprägten urbanen Zentren vor großen Herausforderungen stehen.

In einer Studie des Wuppertal Institutes von 2021 wurde allein für Wuppertal ein jährlicher Investitions- und Finanzierungsbedarf von über 500 Millionen Euro für die kommenden 15 Jahre errechnet, um den klimaneutralen Umbau zu ermöglichen.

Die Aufzählung macht deutlich, dass die Transformation eine Mischung privater und öffentlicher Investitionen erfordert und ein sehr gutes Zusammenspiel von Firmen und öffentlicher Hand. Ein wichtiger Motor dafür ist die Unternehmenslandschaft in Städten. An der Seite von international agierenden Konzernen mit Standorten vor Ort stehen Familienunternehmen mit einer oft hohen Bindung zur Heimatstadt, öffentliche Firmen wie Stadtwerke und Verkehrsbetriebe, Start-ups sowie Sozialunternehmen.

Den Betrieben kommt in solchen Transformations-Ökosystemen eine besondere Bedeutung zu: Wenn Randbedingungen klar sind, handeln Unternehmen in aller Regel konsequenter, rationaler und berechenbarer als private Akteure. Damit werden Unternehmen zu einem wichtigen Taktgeber beim klimaneutralen Umbau der Städte. Aktuell ist dies zum Beispiel beim Fotovoltaik-Ausbau zu spüren, den Unternehmen vor Ort systematisch angehen und so Erfolgsbeispiele liefern, die private Eigentümer zu eigenen Investitionen anregen.

Der Effekt verstärkt sich dort, wo es Unternehmen mit einer hohen Bindung zum Standort gibt. Sie sind öfter bereit, Vorbild zu sein, das in die Stadt ausstrahlt. Da, wo die öffentliche Hand durch überbürokratisierte Prozesse wie beim Ver-



„Unternehmen werden zu einem wichtigen Taktgeber.“

gaberecht blockiert ist, können Unternehmen über Public-Private-Partnerships dazu beitragen, dass auch der Klimaschutz im öffentlichen Bereich schneller vorangeht. Vor-Ort-Plattformen können das verstärken. Dazu gehören eine enge Zusammenarbeit aller öffentlichen Firmen im „Konzern Stadt“, der Aufbau von unternehmensbezogenen Beratungsangeboten, die Koordination öffentlicher und privater Investitionen beim Ladesäulenausbau und künftig natürlich eine gut gemachte Wärmeplanung in der Stadt. Klimaneutrale Städte sind eine Dekadenaufgabe der 20er- und 30er-Jahre. Ohne enge Einbindung, Nutzung der Motorfunktion von Unternehmen und gute Vernetzung kann diese Aufgabe nicht gelingen. <<

© OnLineStock.com/Shutterstock.com; vom Stein, Stadt Wuppertal

WARUM WIR MUTIG SIND

JETZT IM HANDEL
oder bei kadegu.de



ISBN 978-3-949981-01-2

352 Seiten | Deutsch + Englisch | € 29,90

Opportunisten und Rechthaber

Die Liberalen waren die Partei der Unternehmer. Davon ist derzeit wenig übrig.



Die FDP hat offenbar das Maß verloren,

meint Björn Hartmann.

Man kann sich Eindrucks nicht erwehren, dass Unternehmen bei der Ampelregierung kein hohes Standing mehr haben. Die SPD tut sich als Partei der Arbeitnehmer seit jeher schwer. Den Grünen wohnt eine gewisse Skepsis inne: Das Nicht-Vertrauen zeigt sich vor allem durch kleinteilige Vorgaben. Und die letzte Hoffnung der Unternehmer, die FDP, hat offenbar das Maß verloren, zum Beispiel beim EU-Lieferkettengesetz.

Grundsätzlich sollte nach langen Verhandlungsjahren zwischen Europäischem Parlament, EU-Kommission und allen Mitgliedsländern ein halbwegs vernünftiger Kompromiss herausgekommen sein, den alle unterschreiben können. Auf jeden Fall haben sich Unternehmen bereits darauf eingestellt, dass bestimmte Berichtspflichten europaweit gelten sollen. Und dann kommt die deutsche Kleinpartei kurz vor der Abstimmung um die Ecke und blockiert aus parteitaktischen Gründen eine EU-weite Regelung, die für mehr Planungssicherheit und Chancengleichheit gestanden hätte.

Solch ein Einsatz wäre an anderer Stelle gut zu gebrauchen gewesen: mehr staatliche Digitalisierung, schnellerer Breitbandnetzausbau, vereinheitlichte Verwaltung, kürzere Verfahren – die Liste ist lang. Die Unternehmerpartei FDP jedenfalls ist kaum wiederzuerkennen: Opportunisten, Rechthaber und Prinzipienreiter. Zumindest verfestigt sich dieses Bild in der Öffentlichkeit. Erstaunlich, dass dieselben Leute einen überraschend zukunftsfähigen Koalitionsvertrag mitformuliert haben. Ende 2021 witterte Deutschland Aufbruch. Lang ist's her.

Unternehmertum hat mit Verlässlichkeit zu tun, die die FDP vermissen lässt. Sie schadet damit dem Standort Deutschland, denn die anderen Europäer sind dazu übergegangen, Pakte zu schmieden, die Deutschlands (unzuverlässige) Stimme nicht mehr brauchen. Den Wählerinnen und Wählern entgeht das nicht, wie die Umfragewerte der Partei zeigen. Dass sie jetzt ihr Profil schärfen will, verheißt nichts Gutes. Noch mehr Blockaden und Unruhe und in der Folge Unsicherheit braucht die deutsche Wirtschaft nicht. <<

Stecker gezogen

Bei der Elektromobilität zeigt sich, warum Planwirtschaft nicht läuft.

Das Ende der staatlichen Förderung hat es offengelegt: Für die Elektromobilität gibt es unter regulären Marktbedingungen in Deutschland keine ausreichende Nachfrage. Selbst mit hohen Rabatten bekommen die Hersteller die Stromer nicht an den Verbraucher. Die Gründe liegen auf der Hand. Das Angebot ist zu teuer und die Autofahrer müssen immer noch befürchten, dass sie mit leerer Batterie irgendwo stranden. Denn trotz aller Versprechungen stehen bis heute nicht genug Ladesäulen zur Verfügung.

Berlin und Brüssel haben in den vergangenen Jahren die Bedingungen für Verbrennungsmotoren verschärft. Doch bis heute ist versäumt worden, alternativ eine belastbare Infrastruktur auf die Beine zu stellen. So gewinnt eine prinzipiell sinnvolle Technologie keine Akzeptanz.

Der Versuch, mit der Brechstange einer europäischen Schlüsselindustrie die Richtung vorzugeben, ist gescheitert. Die Verbraucher haben mit ihrer Verweigerung dieser halb garen Plan-

wirtschaft den Stecker gezogen. Dieser Kurs hat Hersteller und vor allem viele Zulieferer ohne Not in Bedrängnis gebracht. Die sitzen jetzt auf hohen Investitionskosten. Inzwischen rudert die Autoindustrie zurück. Auch Mercedes-Chef Ola Kaellenius will Verbrenner-Modelle so lange anbieten, wie es die Kunden wünschen. Eigentlich wollte er das Angebot für Europa bis Ende der Dekade auf Elektro umstellen. Jetzt ist er auf den Kurs von BMW eingeschwenkt. Die Münchener haben sich nie auf einen einzigen Antrieb festlegen lassen.

Es wird Zeit, dass die Politik klare Signale setzt und den Zeitraum für die Transformation spürbar ausdehnt. Sonst fahren die Verbraucher eben mit ihren alten Karossen weiter. Damit ist weder dem Klima noch der Industrie geholfen. Die Einzigen, die das freut, sind die Wettbewerber aus Nordamerika und Asien. Die verfolgen gerade händereibend, wie ihr schärfster Konkurrent aus ideologischen Gründen an die Wand gefahren wird. <<



Viele Firmen wurden ohne Not in Bedrängnis gebracht,

sagt Andreas Kempf.

Mehr Schutz, bitte

Warum das Misstrauen in Unternehmen berechtigt, aber zu pauschal ist.



Unternehmen und Politik brauchen einen Neustart,

findet Thorsten Giersch.

Ich weiß nicht, wo das Wettrüsten zwischen Unternehmen und Staat enden soll. Die einen diskutieren jahrelang über eine Zerschlagung der IT-Riesen wie Amazon, Meta, Microsoft oder Google. Die anderen überziehen mittelständische Betriebe direkt oder indirekt mit bürokratischen Vorgaben, deren Zahl und Intensität in ein Desaster führen können. Unternehmensvertreter werden nicht müde, das Ende von Zehntausenden Betrieben heraufzubeschwören. Misstrauen aller Orten.

Unternehmen und Politik brauchen einen Neustart und der beginnt mit ehrlich-seriöser Analyse statt Schaum vorm Mund. Dazu gehört auch, den liberalen Geistern zu sagen: Der Markt richtet es nicht. Unternehmen tun Dinge, die schlecht sind für die Menschen, weil sie damit Geld verdienen. Und das mehr denn je. Zwei Beispiele belegen, dass deutlich mehr Schutzmaßnahmen nötig sind.

Wer sich die Ernährungsgewohnheiten anschaut, kann nur zu dem Schluss kommen. Irgendwer muss die Lebensmittelindustrie bremsen, die Wissenschaftler einen Mix aus Salz, Fett, Zucker und Geschmacksverstärker entwickeln lässt, um unsere Appetitkontrolle überlisten. Statt Werbeverbot für Gummibärchen sind bessere Kennzeichnungen sinnvoller. Der Gesetzgeber muss der IT-Branche zeigen, dass sie nicht mehr die besten Psychologen der Welt dafür anstellen

dürfen, Apps zu entwickeln, die uns und unsere Kinder süchtig machen – was in einem perversen Wettstreit um Anerkennung endet.

In der heutigen Welt kann man die Menschen dem Treiben vieler Unternehmen nicht schutzlos ausliefern. Damit hat die Politik ein Problem. Denn es ist recht unpopulär, Bürgern zu sagen, dass sie die Kontrolle über Teile ihres Lebens verloren haben. Und noch viel mehr schmerzt es, zuzugeben, dass auch die Politik ein Stück weit die Kontrolle verloren hat. Doch diesen Mut muss vor allem die Europäische Union finden, statt die

große Breite der Unternehmen in einem kleinteiligen Bürokratiewahnsinn zu ersticken. Wir tragen unsere Moral in alle Welt – Beispiel Lieferkettengesetz. Aber wir schaffen es nicht, unsere Kinder vor gesundheitlichen und psychologischen Gefahren zu schützen. <<

Impressum

Verleger: Christiane Goetz-Weimer, Dr. Wolfram Weimer

Chefredakteur: Thorsten Giersch (v. i. S. d. P.)

Stellvertretender Chefredakteur: Björn Hartmann

Redaktion: Florian Spichalsky, Andreas Kempf, Midia Nuri

Layout: Christine Plein-Vukorepa

Titelbild: Lehmanns Gastronomie

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

Verlagsvertretungen:
Nielsen I, V, VI, VII: Dirk Struwe Medienvermarktung
Mühlenkamp 21a, D-22303 Hamburg
Telefon: (040) 28 05 80-80
d.struwe@struwe-media.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 Eltville
Telefon: (0 61 23) 701 68 84
uwe.stolte@medienberatung-stolte.de

Nielsen IV, Österreich und Schweiz:
Murat Kalavaoglu
Mobil: (0163) 208 21 44
kalavaoglu@weimermedia.de

Özden Kalavaoglu
Mobil: (0174) 660 38 62
oedzen.kalavaoglu@weimermedia.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: 293.000 Entscheider
(Leser pro Ausgabe + Nutzer pro Monat)
laut Leseranalyse Entscheidungsträger 2023
(Basis: 3,08 Mio. Entscheidungsträger)



letzte dinge: **dovo**

Sehr scharfe Sache



Die Szene in dem Bond-Film „Skyfall“ dauert gut drei Minuten. Daniel Craig alias James Bond schäumt sein Kinn ein, wechselt ein paar Worte mit Moneypenny im roten Kleid, die ihm dann – ganz „traditional way“ – mit einem Barbiermesser Kinn und Hals glättet. „Nach der Szene haben sich die Bestellungen verdrei- oder vierfacht“, sagt Jens Grudno. „Dabei hat man nicht mal gesehen, dass es Dovo war.“ Grudno ist seit Oktober 2020 geschäftsführender Gesellschafter des gleichnamigen Klingenherstellers.

Doch an der Firma kommt kaum jemand vorbei, wenn es um traditionelle Rasiermesser geht.

„Wir sind der größte Rasiermesserhersteller weltweit in verkauften Stückzahlen“, sagt Grudno.

Die ursprünglich reine Rasiermesserfabrik mit Schmiede und Hohlschleiferei wurde 1906 in Solingen gegründet. Benannt nach den Firmenchefs Carl Dorp und Carl Arthur Voos als „Dorp & Voos“ – kurz Dovo. Aus dem Stand wächst das Unternehmen auf 30 Mitarbeiter durch Unternehmenszükäufe

in der Tausende kleinste Manufakturen zählenden Schleifer- und Schmiedezunft der Stadt. Um der Elektrorasierer Konkurrenz Paroli zu bieten, sichert Unternehmensnachfolger Fritz Bracht Dovo ab den 30er-Jahren ein zweites Standbein mit Haarscheren, Zangen, Taschenmessern und durch Übernahme weiterer Marken Rasierbedarf und hochwertiges Maniküreetuis.

Einer der beiden Renner bis heute ist älter als das Unternehmen. Das Rasiermesser „Bismarck“ gibt es seit 1898. Drei Modelle führt Dovo noch im Sortiment, die Marke kaufte das Unternehmen 1957. Ebenfalls bis heute erfolgreich ist die Marke „Bergischer Löwe“, eine Eigenkreation.

Und bis zur Corona-Krise haben exzellente Hand-

werkskunst und guter Ruf Made in Solingen auch gereicht. Im April 2020 meldete Dovo Insolvenz an. Grudno stieg im Oktober 2020 ein. „Das ist ganz tolle Handwerkskunst und es wurde extrem viel Wissen aufgebaut“, sagte er damals der Berliner Zeitung. „Was dort hergestellt wird, ist extrem schön und qualitativ. Doch wenn keiner das weiß, bringt Qualität nichts.“

Als Grudno nach Solingen kam, gab es bei Dovo kein Marketing und zu viele Produkte. „Sie haben den Marktzugang über Social Media oder eine aktuelle Webseite verschlafen.“ Von 700 Produkten ließ Grudno 70 übrig. Das Geschäft mit Scheren und Zangen übernahm er nicht. Zehn Mitarbeiter, inzwischen sind es 17 Mitarbeiter. Grudno ist froh, dass fast alle aus dem Kernbereich – manche seit über 30 Jahren im Betrieb – trotz der Krise geblieben sind und die Ideen gut aufnehmen.

Frischen Wind holte er umgehend mit einem Design-Wettbewerb in Kooperation mit dem Deutschen Klingenmuseum. Den gewann Designer und Meister-Messermacher Petr Hofman aus Tschechien. „Von ihm haben wir ein paar besondere Einzelstücke für ein paar Tausend Euro schnell verkaufen können“, sagt Grudno. „Und dann wollten wir gern das ganz besondere Messer.“ Das Einzelstück ist aus Titan Grade 5, rostfreiem RWL-34-Pulverstahl und 225 Diamanten und kostet 42.655 Euro.

Wie vor über 100 Jahren entstehen Dovos Rasiermesser in Handarbeit. Bei Bismarck und dem Bergischen Löwen kommen die Mitarbeiter mit der Produktion kaum nach. „Da schieben wir einen Auftragsberg von ein bis zwei Monaten vor uns her.“ Bei den übrigen Produkten arbeitet man dran. Neue Designs für die Verpackungen. Neuer Internetauftritt. Hierfür greift Grudno auf Wissen, Kontakte und projektweise Know-how der 16 Minderheitsgesellschafter zurück, die mit ihm bei Dovo eingestiegen sind.

James Bond war bisher nicht in Solingen und vermutlich stellt ohnehin der britische Auslandsgeheimdienst MI6 die Klingen für seinen berühmtesten Agenten, der vermutlich auch im Training alles über die richtige Handhabung der extrem scharfen Messer gelernt hat. Für einige andere bot kürzlich die VHS Bergisch Land in Wermelskirchen ein Barbierseminar an – einschließlich Besuch bei Dovo. << mnu



Der nächste Schritt

Wird er alles verändern?

Jede Entscheidung beeinflusst Ihr Unternehmen – und Ihr Vermögen. Als einzig globaler Wealth Manager bietet Ihnen UBS ein einmaliges Ökosystem, um Ihre Ziele zu verwirklichen.

Gemeinsam mit unseren Investment Banking und Asset Management Experten begleiten wir Sie in allen Phasen Ihres Lebens – egal ob Sie Ihre Werte wachsen lassen, bewahren oder weitergeben möchten.



EFFIZIENZ TRIFFT KOMFORT



Toyota
Business

DER TOYOTA COROLLA TOURING SPORTS HYBRID



Als zuverlässiger Partner im Business bietet Ihnen der Corolla Touring Sports Hybrid viel Platz und starke Leistung bei niedrigem Verbrauch. Das bedeutet im Alltag zum Beispiel weniger Tankstopps und mehr Zeit für das, was wirklich zählt – Ihr Business.

Jetzt scannen und
mehr erfahren



TOYOTA BUSINESS LEASING

257 €*

ZZGL. MWST.

MTL.
LEASEN

OHNE ANZAHLUNG

Kraftstoffverbrauch Corolla Touring Sports Comfort 1,8-l-VVT-i Hybrid: Benzinmotor 72 kW (98 PS) und Elektromotor 70 kW (95 PS), Systemleistung 103 kW (140 PS): Kurzstrecke (niedrig): 3,9 l/100 km; Stadtrand (mittel): 3,6 l/100 km; Landstraße (hoch): 4,0 l/100 km; Autobahn (Höchstwert): 5,7 l/100 km; kombiniert: 4,5 l/100 km; CO₂-Emissionen kombiniert: 101 g/km. Werte gemäß WLTP-Prüfverfahren.

*Unser Business-Leasing-Angebot** für den Toyota Corolla Touring Sports Comfort 1,8-l-VVT-i Hybrid inkl. Multimedia-System Toyota Smart Connect mit Cloud-Navigation: Benzinmotor 72 kW (98 PS) und Elektromotor 70 kW (95 PS), Systemleistung 103 kW (140 PS). Leasingsonderzahlung: 0,00 €, Vertragslaufzeit: 48 Monate, jährliche Laufleistung: 10.000 km, 48 mtl. Raten à 257,00 € **zzgl. MwSt. und Wartung.** **Ein **unverbindliches** Angebot der **KINTO Deutschland GmbH, Toyota-Allee 5, 50858 Köln**. Entsprechende Bonität vorausgesetzt. Alle Angebotspreise verstehen sich auf Basis der **unverbindlichen Preisempfehlung** der Toyota Deutschland GmbH, Toyota-Allee 2, 50858 Köln, per Dezember 2023, **zzgl. MwSt., Wartung und Überführung. Dieses Angebot ist nur für Gewerbekunden gültig. Gilt bei Anfrage und Genehmigung bis zum 31.03.2024.** Nur bei teilnehmenden Toyota Vertragshändlern. **Individuelle Preise und Finanzangebote erhalten Sie bei Ihrem Toyota Händler.**



Isabel Bonacker:
Ihre Kosmetikfirma
Babor boomt.
Seite 8



DeepL:
In Köln sind sie besser
als Google.
Seite 10



Worldcoin:
Alex Blania entwickelt
eine Weltwährung.
Seite 16



High-End:
Arnault holt seine
Kinder in den Konzern.
Seite 34



Das sind die fünf reichsten Unternehmer Deutschlands

BMW-Erbin Susanne Klatten bleibt mit ihrem Bruder Stefan Quandt knapp an der Spitze. Doch ein erfolgreicher Schwabe kommt den beiden immer näher. Lesen Sie, wer das ist und wie das aktuelle Ranking aussieht.

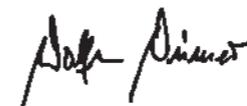
Unternehmer sind Helden

Der WirtschaftsKurier wurde 1958 in München gegründet und gilt seit Jahrzehnten als Deutschlands große Unternehmerzeitung. Er setzt seit Generationen auf qualitätsjournalistische Hintergrundberichterstattung und Analyse. Mit seiner Mittelstandsorientierung und dem Motto „Mehr Wert schaffen. Mehr Markt wagen“ ist der WirtschaftsKurier zu einem seriösen Leitmedium und zu einer engagierten Stimme des deutschen Unternehmertums geworden.

Mit dieser Ausgabe startet das Traditionsblatt ein neues publizistisches Kapitel. Erstmals bekommen die Leser ein WirtschaftsKurier-Magazin in die Hand. Dabei werden die spannenden Geschichten aus der Wirtschaft konsequent über Personen erzählt. Denn Menschen machen Märkte, die Unternehmerfigur steht im Mittelpunkt einer erfolgreichen Volkswirtschaft. Wir wollen sie würdigen und kritisch begleiten – dabei geht es nicht nur um Heldensagen. Auch im Scheitern kann man lernen und wachsen.

In Deutschland gibt es mehr als drei Millionen Unternehmer. Sie wollen wir sichtbar machen: Schönheit und Drama des Unternehmertums finden in diesem Magazin eine neue Sichtbarkeit.

Viel Vergnügen bei der Lektüre,



Ihre WirtschaftsKurier-Redaktion

Damit Menschen ihr Leben nach eigenen Vorstellungen gestalten können, arbeiten wir an den Wundern der Wissenschaft für die Medizin von morgen.



18 Brose
Senkrechtstarter in schweren Zeiten



12 Ritter Sport Schokolade
Das Familienunternehmen trotz der Konsumflaute



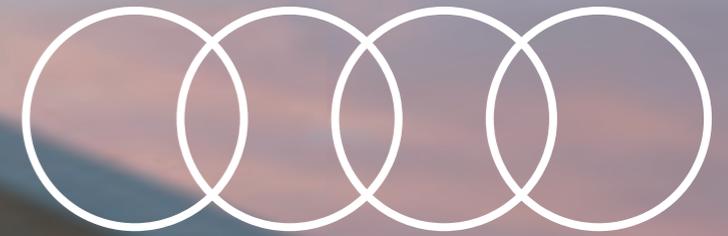
14 Özdemir
Der Grünen-Politiker soll Ministerpräsident werden

Soraya

Forscherin,
Sanofi Deutschland

www.sanofi.de

sanofi



Performance, die einen bleibenden Eindruck hinterlässt.

Der rein elektrische Audi SQ8 Sportback e-tron* mit bis zu 370 kW Leistung und 973 Nm Drehmoment. Vorsprung fühlen.
Future is an attitude

Mehr unter [audi.de](https://www.audi.de)

*Stromverbrauch (kombiniert) in kWh/100 km: 28,2–25,3; CO₂-Emissionen (kombiniert) in g/km: 0. Für das Fahrzeug liegen nur Verbrauchs- und Emissionswerte nach WLTP und nicht nach NEFZ vor. Weitere Hinweise unter [audi.de/DAT-Hinweis](https://www.audi.de/DAT-Hinweis).

Wer sind die fünf reichsten Unternehmer?

Deutschlands Milliardärsfamilien müssen leichte Einbußen im rechnerischen Vermögen hinnehmen. Der Erfolg von BMW hilft Susanne Klatten auf die Spitzenposition der reichsten Deutschen.

Die Geschwister Susanne Klatten, 61, und Stefan Quandt, 57, verfügen derzeit über ein geschätztes Vermögen von 40 Milliarden Euro. Damit sind sie die reichsten Deutschen. Vor allem die Aktienpakete an BMW sorgen für ein stabiles Vermögenspolster. Susanne Klatten ist mit etwa 20 Milliarden Euro zugleich die reichste Frau in Deutschland. Über ihre Beteiligungsgesellschaft SKion besitzt sie zudem den Chemiekonzern Altana und ist an weiteren Unternehmen beteiligt. Daneben investiert die Unternehmerin in verschiedene Firmen – von Start-ups bis zu Familienunternehmen. Im Interview mit der Süddeutschen Zeitung hat die 61-Jährige verraten, wie sie ihr Geld investiert.

„Ich investiere nur in innovative Unternehmen“

„Ich bin Unternehmerin. Da stehen werthaltige Investitionen in Unternehmen im Mittelpunkt.“ Damit sind Anlagen mit einer soliden finanziellen Basis gemeint, die langfristiges Wachstum versprechen. Auch die Aspekte Innovation und Nachhaltigkeit spielen für sie dabei eine wichtige Rolle: „Ich investiere nur in innovative Unternehmen, denn ich möchte, dass es diese morgen noch gibt.“ In ihrer Position habe sie die Pflicht, sich um die Zukunft zu kümmern, findet Klatten. Zur Zukunft würden auch „innovative Werkstoffe, Nachhaltigkeit, Windkraft“ gehören, das seien Themen, die ihr am Herzen liegen würden. Klatten sehe es als ihre Pflicht als Unternehmerin, den Blick in die Zukunft zu richten. In ihrem Job erachte sie es jedoch auch als wichtig, dass man sich für Themen und Ideen begeistern könne. Sie habe in der Vergangenheit immer wieder Themen gehabt, für die sie brannte. „Ich weiß noch, was mich bei der SKion als Erstes begeistert hat: Technologie rund um

Wasser“, sagt sie über ihre Beteiligungsgesellschaft, die sie 2006 gründete. „Daraus wurde SKion Water – sie ist heute eine Gruppe mit mehr als 4500 Mitarbeitern. Später begeisterte mich der Werkstoff Carbon.“

Mit UnternehmerTUM hat sich die BMW-Erbin außerdem der Start-up-Förderung verschrieben. In Zusammenarbeit mit der 2002 gegründeten gemeinnützigen GmbH entsteht, so Klatten, jede Woche ein skalierbares Hightech-Start-up. Münchens UnternehmerTUM ist tatsächlich zu einem

Die fünf reichsten Unternehmer Deutschlands

Rang	Name	Vermögen
1.	Susanne Klatten und Stefan Quandt	40 Milliarden
2.	Dieter Schwarz	38 Milliarden
3.	Familie Merck	30 Milliarden
4.	Familie Reimann	28 Milliarden
5.	Klaus-Michael Kühne	26 Milliarden

der erfolgreichsten Inkubatoren Europas geworden und hat einige Topunternehmen hervorgebracht. Dazu zählen Firmen wie der Verkehrsanbieter Flix oder das KI-Start-up Konux.

Während Klatten und Quandt von der guten Entwicklung bei BMW profitieren, müssen andere Milliardäre in Deutschland in ihren Geschäften auch Rückschläge erleiden. Die Familie Merck in Darmstadt muss rechnerische Vermögensseinbußen hinnehmen. Der Darmstädter Technologiekonzern steht mit seinen 64.000 Mitarbeitern vor einem Umbruch. Der Aktienkurs erklomm bis Ende 2021 Werte von mehr als 200 Euro.

Seitdem die Spanierin Garijo den CEO-Posten besetzt, laufen die Geschäfte nicht mehr so dynamisch. Der Aktienkurs liegt mittlerweile nur noch bei 145 Euro, die Aktie zählte 2023 zu den großen Dax-Enttäuschungen der Anleger. Einen schweren Rückschlag erlitt Merck

kurz vor Weihnachten mit dem Scheitern des Multiple-Sklerose-Mittels Evobrutinib, das eigentlich Blockbuster-Potenzial haben sollte, aber in der entscheidenden klinischen Studie scheiterte.

Auch der Hamburger Michael Kühne muss nach dem fulminanten Höhenflug seiner HapagLloyd (mit den Lieferengpässen in der Pandemie verdiente der Containerschiffer enorme Margen) jetzt eine Normalisierung hinnehmen. Der HapagLloyd-Aktien hat sich binnen zwei Jahren glattweg halbiert.

Ähnlich ergeht es auch der Familie Reimann mit ihrem börsennotierten Kaffee- und Teekonzern JDE Peet. Auch hier liegt der Aktienkurs heute 20 Prozent unter dem Vorjahresniveau.

Die Schwarz-Gruppe erobert neue Geschäfte

Dieter Schwarz hingegen entwickelt seinen Lidl-Konzern immer weiter. Mit 12.000 Supermarkt-Filialen in 29 Ländern ist Lidl inzwischen weltweit der größte Discounter-Konzern. Auf vielen Weltmärkten drängen die Schwaben offensiv voran, man investiert mutig in immer neue Geschäftsfelder, vom französischen Recycling-Unternehmen bis zur Berliner Big-Data-Werbepattform, von Großbäckereien über Schokoladenfabriken und Kaffee-Röstereien bis zu Getränkeherstellern und Eiscreme-Produzenten.

Wie eine leise surrende Milliardenmaschine beeindruckt das Schwarz-Imperium mit millicentgenauen Handelsmargen und schwäbischem Kostenbewusstsein die globale Händler-szene. Besonders zukunftssträchtig sind die Aktivitäten in der Cybersecurity – eigentlich weit weg vom Lebensmittelhandel. Doch Lidl wandelt sich gerade mit diesem Thema zum Technologiekonzern und hat in den vergangenen Jahren ein eigenes Cloud- und Hacker-Abwehr-Geschäft aufgebaut. Robert Wilhelm

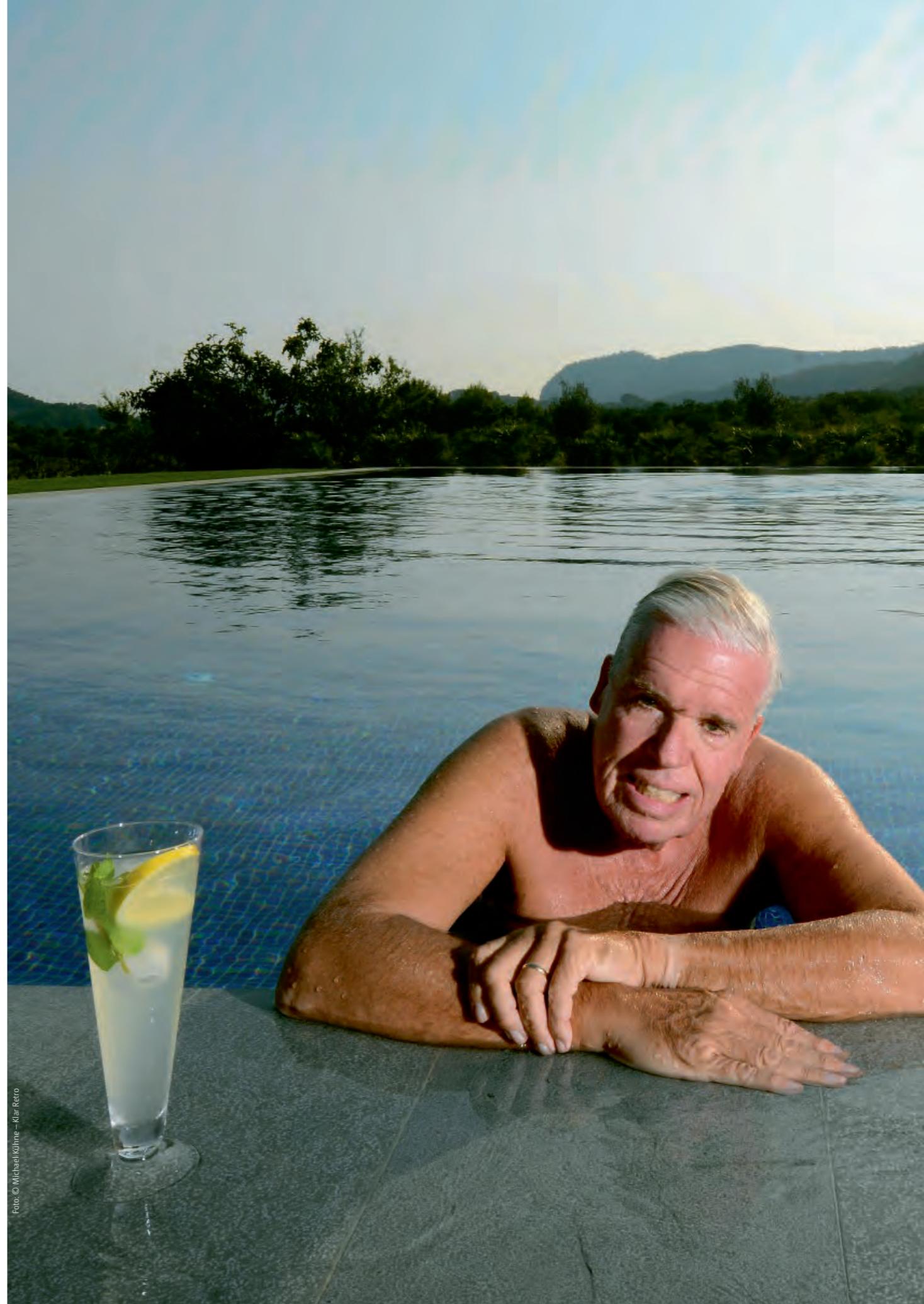


Foto: © Michael Kühne – Klar Retro

Die Verjüngerin

Isabel Bonacker bricht jedes Klischee über die dritte Generation eines Familienunternehmens: Dank ihr boomt die Kosmetikfirma Babor. In Aachen hat niemand mehr Angst, sich mit Riesen wie L'Oréal anzulegen.

Eine Juristin in der Beauty-Branche? Warum nicht. 2014 zog Isabel Bonacker in den Verwaltungsrat von Babor ein und ihre Zehnjahres-Bilanz könnte kaum besser sein. Die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt rasant, das Kosmetikunternehmen ist international aktiv und wird auch von den Größten der Branche ernstgenommen. „Wir sind ein Familienunternehmen und das spürt man an allen Ecken und Enden. Aber wir sind eben auch auf dem Weg zum Global Player zu werden“, sagt die 57-Jährige im Podcast von Markt und Mittelstand. Ihr Großvater Leo Vossen hatte das Unternehmen 1962 von Gründer Michael Babor gekauft, einem Chemiker, dessen wesentliche Erfindung HY-Öl bis heute ein Verkaufsschlager ist. Inzwischen ist Babor in der halben Welt aktiv und Enkelin Isabel muss gemeinsam mit ihrem Cousin Martin Grablowitz, mit dem sie das Unternehmen führt, den Spagat schaffen zwischen Tradition und Moderne.

Binnen zehn Jahren Umsatz verdoppelt

Wer mit ihr spricht, erfährt, wie sich gesunder Ehrgeiz anfühlt. Einst hatte sie für das Familienleben ihre Beraterkarriere bei McKinsey aufgegeben. Während der Familienpause engagierte sie sich intensiv für eine Montessori-Schule. Als die Kinder aus dem Größten raus waren, wollte sie wieder gestalten. Seit zehn Jahren führt Isabel Bonacker nun den Verwaltungsrat. Der Umsatz hat sich seitdem verdoppelt.

Als dritte Generation des Familienunternehmens steht sie in erster Linie für das Projekt Omnichannel, also den Verkauf über mehrere Kanäle. Das war nicht risikofrei, schließlich bestand die Gefahr, dass professionelle Kosmetikerinnen das Online-Geschäft als unlieb-

same Konkurrenz betrachten könnten. Sie seien aber dageblieben und profitierten heute von der wachsenden Bekanntheit der Marke, sagt Isabel Bonacker. Kern ist das Geschäft mit Profis. Doch inzwischen macht das Unternehmen fast die Hälfte der Umsätze über eigene Webstores und andere Onlineshops. Allemaal bringen viele Kanäle auch viel und vor allem erhöht sich die Reaktionsfähigkeit. Die Kosmetikindustrie ist schnelllebig und im Netz erkennt man Trends schneller. In der Pandemie war es für Babor ein Vorteil, online schon gut vertreten zu sein.

Das zweite Projekt Bonackers ist die Internationalisierung. Bis 2030 sollen 70 Prozent der Umsätze von außerhalb Europas kommen, derzeit ist es rund ein Drittel. Babor will vor allem das Asiengeschäft ausbauen. Bisher beträgt der Umsatzanteil sieben Prozent, beliefert werden Profis. Nun will das Unternehmen auch an asiatische Endkunden verkaufen. Dafür gilt es, die Prozesse anzupassen. Und den rund 1000 Baborianern muss die deutsche Denkweise ein Stückweit ausgehoben werden.

Babor kommt aus der Profi-Kosmetik, wo die Kosmetikerin analysiert und berät. Das Unternehmen setzt aber auch auf Technologie und den Megatrend Individualisierung. So bietet Die Firma seit Ende 2022 ein digitales Tool, mit dessen Hilfe Kunden ihre Haut verbessern können. Nutzerinnen machen regelmäßig Selfies und erhalten dann individuelle Produktempfehlungen. Der Markt für personalisierte Kosmetik wächst rasant. Fachleute rechnen mit jährlich 15 Prozent.

Das Thema Nachhaltigkeit gehört für Babor zur DNA, wird aber immer wichtiger – und zwar nicht nur im Hinblick auf die Bio-Kosmetik, sondern auch die Produktionsweise. „Wir haben sehr früh unser Abwasser aufbereitet, wir haben Mülltrennung gemacht, lange bevor es den gelben Sack

gab“, sagt Bonacker. Das sei zunächst „aus unserem eigenen Selbstverständnis heraus passiert“. Jetzt gibt es eine „Green Agenda“ mit mehreren konkreten Zielen. Bis 2025 will Babor zum Beispiel seinen CO₂-Fußabdruck halbieren. Jedes Produkt wird zudem einer Life Cycle Assessment Analyse unterzogen, wo weitere Auswirkungen auf die Umwelt bilanziert werden. Ein großer Vorteil dabei: „Vielen nicht klar ist, dass wir bei Babor den kompletten Wertschöpfungsprozess in der Hand haben“, sagt Bonacker. Das beginnt in der Aachener Zentrale und geht weiter im nahen gelegenen neuen Werk in Eschweiler. Das Unternehmen hat ein eigenes Labor, eigene Produktion, eigene Abfüllung, Logistik.

Die Ampulle für #NoHangover

So viel Veränderung ist anstrengend für die Belegschaft. Und das rasante Wachstum stresst zusätzlich. „Mein Großvater hat immer gesagt: Die Mitarbeitenden sind das Herzstück des Unternehmens. Und das ist bis heute die große Überschrift“, sagt Bonacker. Wenn man in gut zehn Jahren die Belegschaft vervierfachen, sei es kein Selbstläufer, die Familienwerte lebendig zu halten. „Heute sind wir viel internationaler und dadurch ist es auch nicht mehr ganz so persönlich und familiär, man kennt auch nicht mehr jeden, dem man begegnet“, gibt Isabel Bonacker zu. „Als Inhaber versuchen wir, ein bisschen der Kit zu sein, das Bindeglied, das alles zusammenhält.“ Das geht auch über schöne Feste, aber immerhin hat man im Haus ja die richtigen Helfer für den Morgen danach: „Wir haben eine wunderbare Ampulle im Sortiment auf Social Media mal beworben mit #NoHangover.“

Thorsten Giersch



DeepL aus Köln zeigt Google, wie man übersetzt

Das deutsche Start-up DeepL stellt den Google Translator in den Schatten und wächst zu einem Milliarden-Unternehmen heran. Nun kann es noch mehr als Übersetzen. Die amerikanischen Technologie-Konzerne staunen.

Die gute Nachricht: Weltweit werden inzwischen gut 1200 Start-ups als „Einhörner“ bewertet. Sie sind schon mehr als eine Milliarde Dollar wert, aber noch nicht an der Börse. Die schlechte: Von der globalen Einhorn-Herde kommen nur noch 2,5 Prozent aus Deutschland. Unten den Top 20 ist nur ein Europäer. Dafür gibt es Gründe: Deutschland schwächelt, der Wirtschaftsstandort kriselt, die Zinsen steigen und Investoren ziehen sich zurück. Viele Start-ups kommen ins Straucheln, zumal die politischen Rahmenbedingungen für Gründer nicht besser werden. Doch auch in härteren Zeiten schaffen es einige ganz nach oben.

Die Konkurrenz aus der USA staunt

Zu den verblüffenden Einhorn-Erfolgsgeschichten aus Deutschland zählt DeepL. DeepL ist ein Online-dienst für maschinelle Übersetzung. Betrieben wird er von der Aktiengesellschaft DeepL SE mit Sitz in Köln. Der erste DeepL Translator wurde 2016 innerhalb der Linguee GmbH von einem Team um Jaroslaw Kutylowski entwickelt. Hierzu setzten die Forscher von Anfang an auf das Training von neuronalen Netzen, die selbstständig aus einer großen Menge von Übersetzungen lernen. Am 28. August 2017 wurde der DeepL Translator in den Sprachen Englisch, Deutsch, Französisch, Spanisch, Italienisch, Polnisch und Niederländisch zum kostenlosen Gebrauch online gestellt. Bereits bei seiner Veröffentlichung soll der Dienst in Blindstudien die Angebote der Tech-riesen Google Translate, Microsoft Translation und Facebook übertroffen haben. Seit 2020 ist der DeepL Trans-

lator in 23 Sprachen verfügbar, neben fast allen Amtssprachen der EU auch auf Chinesisch, Japanisch, Indonesisch und Russisch. 2022 überschritt der Unternehmenswert die Einhorn-Schwelle, die Zahl der Mitarbeiter ist noch dreistellig, ein erstes Auslandsbüro wurde in Japan eröffnet. Die Finanzierungsrunde, die zur Milliardenbewertung führte, wurde von den US-Investoren IVP und Bessemer sowie dem europäischen Investor Atomico des Skype-Gründers Niklas Zennström durchgeführt. Die Erlöse von DeepL steigen durch Abo-Angebote rasch. Mit DeepL Pro schöpfen Abonnenten die volle Kapazität der KI-Übersetzungstechnologie und erhalten einen optimierten Web-Übersetzer, können Algorithmen in Übersetzungssoftware integrieren und neue Apps und Dienste mit dem DeepL API erstellen.

Die Konkurrenz aus den USA zollt den Kölnern inzwischen großen Respekt. Die ausgefeilte DeepL-Technologie sorgt dafür, dass die Übersetzungen präziser und besser sind, als alle Angebote der milliardenschweren Konkurrenz. Die Tech-Konzerne staunen nicht schlecht, denn nun hat DeepL auch ein neues kostenloses Programm veröffentlicht, das jeder sofort und kostenlos in seinem Internet-Browser nutzen kann. Es handelt sich dabei um eine Hilfestellung, die Vorschläge zur besseren Formulierung von Texten gibt: „Bessere Texte im Handumdrehen / Schreiben Sie klar, präzise und fehlerfrei“ steht über den Eingabefeldern. „DeepL Write ist ein auf künstlicher Intelligenz basierendes Schreibtool, das Ihnen dabei hilft, sich auf Deutsch und Englisch besser auszudrücken. Write verbessert dabei nicht nur Grammatik- und Rechtschreibfehler, sondern schlägt Ihnen auch alternative Formulierungen für Ton, Stil und Wortwahl

vor. Diese Optionen geben Ihnen die Möglichkeit, richtig gut zu schreiben“, behaupten die Kölner.

Kutylowski sieht ihre Mission seiner Firma darin „Sprachbarrieren auf der ganzen Welt mit Hilfe von künstlicher Intelligenz zu überwinden“. Auf der Übersetzung-Homepage gibt es keine Werbung. Texte bis zu 5000 Zeichen und bis zu drei Dokumente im Monat kann man kostenlos übersetzen. Die Firma vom Maarweg in Köln taucht auf Bildschirmen in der ganzen Welt auf: Insgesamt haben nach eigenen Angaben bereits weltweit eine Milliarde Menschen den Übersetzer benutzt. Die Webseite deepl.com gehört zu den weltweit meistbesuchten Webseiten. Insgesamt kann DeepL Texte inzwischen in 29 Sprachen übersetzen.

Wieso heißt es eigentlich DeepL?

Im Web-Übersetzer sowie in den Desktop- und mobilen Apps kann man ab sofort sogar Übersetzungen in Arabisch tätigen. Arabisch ist dabei die erste Sprache im DeepL-Übersetzer, die von rechts nach links gelesen und geschrieben wird. Somit stellt die Einführung auch eine bedeutende technische Errungenschaft in der Entwicklung des Übersetzers dar.

Und wieso heißt das Unternehmen DeepL? Kurylowski erklärt das so: „DeepL kann für Deep Learning stehen. So nennt man eine besondere Form der neuronalen Netzwerke – der Technologie, die hinter unserem Übersetzungstool steht. Gleichzeitig kann das L auch für das englische Wort Language, also für Sprache stehen. Und ganz pragmatisch: Die Internetadresse deepl.com war damals, als wir die Firma gegründet haben, noch verfügbar.“ Thomas Müller



Foto: © picture alliance / SZ Photo | Johannes Simon

Wir machen 550 Millionen mit Ritter Sport Schokolade

Das schwäbische Familienunternehmen trotz der Konsumflaute. Der Exportanteil wächst auf 60 Prozent. Italiener und Briten lieben die Quadratschokolade. Nun soll in den USA und in Deutschland mit XXL-Tafeln angegriffen werden.

Der Schokoladenhersteller Ritter Sport ist trotz schwieriger Rahmenbedingungen nach eigenen Angaben leicht gewachsen. „2023 war ein turbulentes Jahr“, sagt Geschäftsführer Andreas Ronken. Dennoch meldet das Unternehmen aus Waldenbuch (Kreis Böblingen) ein Umsatzwachstum um fünf Prozent auf 565 Millionen Euro. 2022 war der Umsatz von Ritter Sport um sieben Prozent gestiegen.

Auf dem Heimatmarkt in Deutschland habe man infolge zeitweiliger Lieferstopps einen leichten Absatzrückgang hinnehmen müssen. Zahlreiche Auslandsmärkte wie Österreich, Italien, Dänemark und Großbritannien hätten sich dagegen weiterhin gut entwickelt. Die Exportquote des Unternehmens stieg damit 2023 auf rund 60 Prozent. Der Schokoladenhersteller Ritter Sport will nun verstärkt in den USA aktiv werden. Dort wurde kürzlich eine eigene Vermarktungstochter gegründet. „International sehen wir nach wie vor erhebliche Wachstumspotenziale, die werden wir nutzen“, sagte Firmenchef Andreas Ronken.

Kakao- und Zuckerpreise liegen sehr hoch

Zur Gewinnsituation will sich Ronken nicht genau äußern. Das Ergebnis sei „zufriedenstellend“. Die Kakao- und Zuckerpreise seien auf einem sehr hohen Niveau und die größten Kostentreiber innerhalb des Unternehmens. „Das Ergebnis macht mir keine Kopfschmerzen, aber ich mache auch keine Freudenstrünge“, sagte Ronken.

2024 werde ebenfalls kein ruhiges Jahr, sagte der Geschäftsführer mit Blick auf die Kakao- und Zuckerpreise, bei denen eine Entspannung bis-

lang nicht zu erkennen sei. Auch der Klimawandel bereite ihm Sorge, da dieser enorme Auswirkungen auf die Landwirtschaft haben werde. „Wir werden uns damit auseinandersetzen müssen, dass die Natur nicht mehr so ist wie früher und es mehr Wetterkapriolen geben wird.“ So werde man sich in Zukunft zum Beispiel mehr mit der Verfügbarkeit von Kakao oder anderen Zutaten beschäftigen müssen.

Der nach Deutschland größte Absatzmarkt bleibt Russland, der dortige Umsatz sei leicht rückläufig. „Wir versuchen weiter, uns im internationalen Geschäft Alternativen zu suchen und damit die Bedeutung des russischen Marktes für unser Geschäft wie Lieferkette zu verringern“, sagte Ronken. Das während der Corona-Pandemie gestartete China-Geschäft ziehe ein bisschen an, wenn auch noch „auf kleiner Flamme“.

Ritter Sport war nach dem Beginn des Angriffskriegs Russlands gegen die Ukraine im Februar 2022 stark dafür in die Kritik geraten, weiter Schokolade nach Russland zu liefern. Das Unternehmen hatte den Schritt unter anderem mit Auswirkungen für die Produktion begründet, wovon letztlich auch die Kakaobauern in Westafrika, Mittel- und Südamerika betroffen wären. Das Unternehmen beschloss, nicht mehr in den russischen Markt zu investieren, Werbung zu stoppen und den Gewinn aus Russland an humanitäre Hilfsorganisationen zu spenden. Nach 1,5 Millionen Euro im vergangenen Geschäftsjahr werde der Gewinn und damit die Spende in diesem Geschäftsjahr nach aktuellen Berechnungen bei 940 000 Euro liegen, sagte Ronken.

Weniger Russland, mehr USA nur eine Facette der Expansionsstrategie. Die andere liegt in neuen Produkten. So hat Ritter Sport zum 1. Januar 2024 eine XXL-Reihe mit dem Namen

„Duo“ auf dem Markt gebracht. Es handelt sich dabei um große Schoko-Tafeln mit 218 Gramm. Bei den neuen Artikeln habe man zum ersten Mal zwei Sorten in einem Produkt kombiniert. Sven Hoffmann, Head of Innovation bei Ritter, erklärt dazu: „Wir haben für die vier Duo-Tafeln acht komplett neue Rezepturen entwickelt“. Die Duo-Tafeln sollen 3,29 Euro kosten. Das entspricht dem Preis der 250-Gramm-Großtafeln. Allerdings ist die Produktion der Duo-Sorten deutlich kostenintensiver, was zu einem entsprechend höheren Verkaufspreis führt.

Mehr Konkurrenz für Milka-Hersteller

Laut den Experten der Lebensmittelzeitung entfallen heute fast 30 Prozent des deutschen Marktes auf die großen Tafeln. Klare Nummer eins in dem Segment „mit zuletzt 29 Prozent wertmäßigem Marktanteil ist die Mondelez-Marke Milka mit der 300-Gramm-Tafel. Nun will Ritter Sport mit den neuen Sorten seinen Marktanteil bei Schoko-Großtafeln erhöhen. Aktuell liegt dieser in der Kategorie der über 100 Gramm Tafeln lediglich bei 2,8 Prozent in Deutschland. Im gesamten Markt für Tafelschokolade beträgt der Anteil jedoch 13 Prozent.

Und auch in Sachen Nachhaltigkeit meldet das Unternehmen Fortschritte. Auf dem neu errichteten Bestandslager befindet sich seit kurzem Deutschlands größtes Solarthermie-Dach. Der grüne Strom, den es produziert, fließt unter anderem in die E-Lkws des Konzerns. Eine weitere Fotovoltaik-Freiflächen-Anlage im bayerischen Wenzelbach ist jetzt ebenfalls am Netz. Das Besondere dort: Die Fotovoltaik-Module wurden so hoch montiert, so dass die Fläche darunter als Schafweide benutzt werden kann. AM



Foto: © picture alliance/dpa | Manjan Murat



Foto: © picture-alliance/apa | Bernd Weibrod

Cem Özdemir will Ministerpräsident werden

Der Politiker soll nach den Plänen der Grünen Kretschmann-Nachfolger in Baden-Württemberg werden. Doch die Bauernproteste bringen den Minister schwer in Bedrängnis. Er blufft und laviert, doch er versteckt sich nicht.

Winfried Kretschmann regiert als Deutschlands einziger grüner Ministerpräsident. Er ist 75 Jahre alt und hört mit dieser Legislatur als Landesvater in Baden-Württemberg auf. Bei den Grünen gilt Cem Özdemir als Wunschnachfolger, um die strategisch wichtige Position zu verteidigen – und alles schien bis vor wenigen Wochen gut vorbereitet. Laut einer vorweihnachtlichen Erhebung des Instituts Allensbach war Özdemir 23 Prozent

der Befragten im Ländle als Kretschmann-Nachfolger am liebsten, noch vor denkbaren CDU-Konkurrenten. Die örtlichen Grünen-Konkurrenten wirken neben ihm chancenlos: Finanzminister Danyal Bayaz kam auf schmale drei Prozent, Grünen-Landtagsfraktionschef Andreas Schwarz auf zwei Prozent.

Doch mit den Bauernprotesten gerät Özdemirs Karriereplan gewaltig ins Wanken. Gerade im mittelständisch geprägten Baden-Württemberg

kommt die Haushalts- und Wirtschaftspolitik der Ampel gar nicht gut an. Insbesondere die Steuererhöhungen für die Bauern, Handwerker und Spediteure sorgen im Südwesten für weiträumige Empörung. Bauernverbandspräsident Joachim Ruckwied kommt selbst aus Baden-Württemberg und mobilisiert vor Ort eine breite Widerstandsbewegung. Die Grünen im Allgemeinen und Özdemir als Bundeslandwirtschaftsminister im Besonderen stehen plötzlich im Zentrum der

Kritik. An den Stammtischen im Ländle kursieren seither bohrende Fragen wie: Hat Özdemir die Steuererhöhungen für Bauern als Minister nicht doch direkt zu verantworten? Ruiniert die grüne Energie- und Klimapolitik den Wirtschafts- und Agrarstandort? Steht Özdemir für Öko-Verbotspolitik? Kurzum: Es wachsen Zweifel, ob Özdemir den Trick Kretschmanns wiederholen kann, eigentlich CDU-Politik zu betreiben, sie nur im grünen Gewand freundlich zu verkaufen.

Neutral betrachtet gehört Özdemir zum Besten, was die Grünen an Personal zu bieten haben: Charismatisch, rhetorisch stark, konstruktiv, offen, bodenständig und verbindlich. Der anatolische Schwabe war zehn Jahre Parteivorsitzender; er verkörpert neben Winfried Kretschmann die mittig anschlussfähige, bürgerliche Grünenpartei und liegt in Beliebtheitsumfragen der Republik regelmäßig auf vorderen Plätzen. Doch seit dem Wahlerfolg von Winfried Kretschmann bei der Wahl vor drei Jahren mit 32 Prozent für die Grünen hat sich die Stimmung gedreht: Die Grünen sind auch in Baden-Württemberg massiv im Abwärtstrend, jetzt kommen die Bauernproteste dazu. Von daher ist die Lage für Özdemir schlagartig schwierig geworden.

Das Amt des Bundeslandwirtschaftsministers ist ihm bei den Ampelkoalitionsverhandlungen unter grotesken Umständen zugefallen wie einem Diplomaten der Schweinestall. Ein Agrar-Experte war Özdemir noch nie – anders als etwa der lange hoch gehandelte Anton Hofreiter. Doch der Grünen-interne Machtkampf zwischen Fundis und Realos wurde zugunsten der Realos und also Özdemirs entschieden. Doch für Özdemir war die Mission von Anfang an heikel, er fremdelt mit Thema wie Milieu. Er hätte als Außenminister, der auch einem Erdogan die Stirn bieten kann, besser gepasst.

Immerhin hat sich Özdemir bislang dem negativen Meinungsstrudel zur Ampel halbwegs entziehen können. Die katastrophalen Umfragewerte betrafen sein Amt kaum. Doch seit den hastigen Dezemberbeschlüssen steht er mitten im politischen Feuer.

Özdemir hat die Krisenlage offensiv angenommen. Anders als der Bundeskanzler duckt er sich vor den Protesten nicht weg, sondern stellt sich den

Bauern und der Debatte. Seine Losung: „Schwätza muass mer mit de Leit“. Das ist in dieser Beschlusslage denkbar schwierig, doch Özdemir ist ein politischer Superprofi. Seine kommunikative Verteidigungsstrategie hat vier taktische Elemente:

ERSTENS das Unschuldslamm mimen. Als die Entscheidungen bekannt wurden und die Wutwelle aufbrandete, ließ Özdemir verbreiten, er sei an dem Beschluss nicht beteiligt gewesen, mithin unschuldig. Diese Strategie ist riskant. Denn im günstigen Fall wirkt er damit wie ein unwissender, ohnmächtiger Minister, der bei einer Schlüsselentscheidung zu seinem Ministerium nicht einmal gefragt wird. Im schlechten Fall war er doch irgendwie eingebunden und informiert und das Unschuldslamm endet als Lügner. Dann hätte er das wichtigste politische Pfund verloren – seine Glaubwürdigkeit.

ZWEITENS den tapferen Widerständler mimen. Özdemir verbreitet lustvoll die Version, dass er sich den Beschlüssen von Scholz, Habeck und Lindner vehement entgegen stelle und mit seinem Veto schon einige Korrekturen erreicht habe. Diese Strategie hat das Risiko, dass er damit seinen Kabinettskollegen und dem Bundeskanzler offen in der Rücken fällt – ob nur zum Schein oder tatsächlich. Es vertieft das Bild einer Regierung, die unprofessionell, zerstritten und sprunghaft herum stümpert. Auch die Widerständler-Inszenierung gegen seine eigene Partei ist heikel. Bei Maybritt Illner im ZDF kritisiert er die Grünen, die mit „moralinsaurer Haltung durch die Landschaft ziehen“. Das Urteil ist zwar mehrheitsfähig, aber sich auf Kosten der eigenen Kollegen zu profilieren, könnte ihm irgendwann auf die Füße fallen, wenn er genau diese moralinsaureren Kollegen einmal brauchen sollte – etwa um Ministerpräsident zu werden.

DRITTENS das Schwarze-Peter-Spiel spielen, die Verantwortung also anderen zuschieben, am besten der Vorgänger-Regierung. „Der Karren ist so tief im Dreck, um mal bildlich zu sprechen, dass wir alle miteinander arbeiten sollten und jetzt nicht so sehr Parteipolitik machen sollten, wie es meine Vorgängerin vorher gemacht hat“, schimpft Özdemir über

seine Amtsvorgängerin, die CDU-Politikerin Julia Klöckner. „Der Agrardiesel alleine hat nicht den Zorn ausgelöst, sondern was den Zorn ausgelöst hat, ist, dass jahrzehntelang den Bauern Dinge versprochen wurden von wechselnden Regierungen, die dann nur zum Teil oder gar nicht gehalten worden sind.“ Der Bundesagrarminister betont: „Landwirte denken in Generationen, wir denken in Legislaturperioden – und das ist das Problem.“ Diese Verteidigungsstrategie ist wenig riskant, aber auch billig und zu durchschaubar.

VIERTENS ein großes Ablenkungsmanöver starten. Das tut Özdemir, indem er plötzlich einen „Bauern-Soli“ als „Tierwohl-Abgabe“ vorschlägt. Diese Taktik hat die besten Chancen, den Konflikt zu minimieren und Özdemir aus dem politischen Feuer zu holen. Plötzlich steht er als positiver Gestalter da, als einer der den Bauern und dem Tierschutz helfen will. Das Problem bei dieser Taktik: der Vorschlag wird keine Realität. Denn damit käme nach einer Steuererhöhung beim Agrardiesel nun auch noch eine Steuererhöhung auf Nahrungsmittel hinzu. In Baden-Württemberg punktet er damit jedenfalls nicht.

Die Manöver zeigen, dass Özdemir in einer verzwickten Lage steckt und schwer unter Druck geraten ist. Sie zeigen aber auch seine Beweglichkeit und politische Cleverness. Ob die aber jenseits der städtischen Milieus von Stuttgart, Freiburg und Heidelberg überzeugt, ist fraglich. Özdemir hat im ländlichen Raum Baden-Württembergs durch den Konflikt an Akzeptanz verloren, die Menschen im Schwarzwald, in Baden, Hohenlohe oder Oberschwaben gehen auf Distanz. Seine Chancen, im Südwesten Ministerpräsident zu werden, sind deutlich gesunken.

Damit wird es spannend, ob er den Gang nach Stuttgart trotzdem wagt. Noch in diesem Jahr werden die Kandidatenlisten für die Bundestagswahl 2025 aufgestellt. Özdemir muss sich also entscheiden, ob er wieder in Stuttgart für die Bundestagswahl antritt oder ob er bei der Landtagswahl als Spitzenkandidat ins Rennen geht. Die Bauern könnten ihm den Triumphzug nach Stuttgart schon verdorben haben.

Robert Wilhelm



Foto: © Alexander Blania

Ein 29-jähriger Deutscher wagt etwas Unheimliches

Max-Planck-Student Alex Blania entwickelt mit ChatGPT-Gründer Sam Altman eine revolutionäre Technologie für eine neue Welt-Währung. Millionenfache Augen-Scans sollen zum ultimativen Identitätsausweis werden. Die einen sind begeistert, andere entsetzt.

Nicht Palo Alto oder Houston, nicht San Francisco oder New York oder wenigstens Frankfurt. Die neue Weltwährung Worldcoin kommt aus Erlangen an der Regnitz. In der KI- und Fintech-Szene herrscht helle Aufregung, gilt Worldcoin doch derzeit als „heißeste Innovation des Jahres“. Wenn künstliche Intelligenz, Datenmassen und Krypto-Geld sich verbandeln, dann werden viele hellhörig. Und diesmal steckt ein 29-jähriger Student aus Franken hinter der vermeintlichen Tech-Revolution.

Alexander Blania hat zusammen mit KI-Superstar und Chat-GPT-Erfinder Sam Altman etwas Bizarres entwickelt, das wie aus einem Kinofilm abgepaust wirkt. Es sieht aus, als hätten Hollywood-Alliens eine Stahlkugel mit Auge auf der Erde verloren. Das Ding heißt Orb und kann

angeblich Augen von Menschen scannen wie noch kein Gerät zuvor. Die Orbs – inzwischen stehen die ersten Exemplare in 30 Metropolen (in Deutschland sind ein Einkaufszentrum in Berlin und eine Fußgängerzone in München ausgewählt) – erfassen biometrische Daten von Freiwilligen, insbesondere den Iris-Scan, und erstellen damit dann digitale Identitäten. Jeder Gescannte bekommt einen persönlichen Identifikationscode, der angeblich fälschungssicher auf einer dezentralen Blockchain gespeichert wird.

Orbs gelten derzeit als neues Kultobjekt der Techszene. Im Internet kursieren Videos von langen Menschenschlangen vor Orb-Scanning-Stationen. Demnächst will Blania 50.000 dieser Geräte pro Jahr produzieren, was die Nutzerzahl in die Milliarden bringen könnte. Investoren haben den Gründern inzwischen eine

dreistellige Millionensumme gegeben, um die Welt mit Orbs zu fluten.

Worldcoin gewinnt zusehends prominente Unterstützer. Die sozialen Medien Reddit und Telegram, die Onlineshop-Anbieter Shopify und Mercado Libre sowie der Anbieter des Videospiele Minecraft wollen die Technologie anwenden. Damit wollen sie sicherstellen, dass ihre Nutzerinnen und Nutzer keine Roboter, sondern echte Personen sind.

Die Orbs ermöglichen im Konzept der Entwickler aus Erlangen zwei folgenreiche Dinge. Zum einen schaffen sie für potenziell Millionen Menschen eine unverwechselbare digitale Identität. Schon jetzt haben sich hunderttausende Freiwillige die Augen scannen und sich einen digitalen Pass ausstellen lassen. Damit könnte Worldcoin eine gewaltige Identifizierungs-Plattform für allerlei digita-

le Geschäfte werden. Wer ein Orb-Scan hat, braucht womöglich künftig keine Identifikationskontrollen oder Passwörter bei Transaktionen im Internet mehr. Im Zeitalter autonomer KI-Software wird es zudem möglich zu unterscheiden, wer wirklich ein Mensch ist und wer nur ein Bot. Blania und Altman wollen eine sogenannte „World ID“ schaffen, den ultimativen Identitätsnachweis – wie einen unfälschbaren Pass im digitalen Zeitalter.

Auch den zweiten Schritt haben Blania und Altman nicht nur konzipiert und entwickelt, er ist bereits Realität: Worldcoin als Kryptowährung. Worldcoins entstehen derzeit dadurch, dass jeder Gescannte als Willkommensgeschenk 25 Worldcoins bekommt, die nun frei gehandelt werden können. Am Ende sollen alle sogar etwas geschenkt bekommen. Blania formuliert das so: „Wir wollten anfangs eine digitale Währung schaffen und jedem Menschen einen Teil davon abgeben. Dafür brauchten wir aber einen Weg, um zu verhindern, dass Kriminelle das System missbrauchen. Unsere Lösung ist der Orb, der biometrische Daten erfasst.“

Das ganze Setup von der Augenkugel, die plötzlich überall in Supermärkten Millionen Menschen zum Iris-Scan animiert über das Ausstellen eines digitalen „Menschen“-Passes (tatsächlich heißt die Identität „Proof of Humanity“) bis zur digitalen Kryptowährung als Weltbeglückung wirkt wie einem düsteren Science-Fiction entsprungen. Doch Worldcoin ist nicht nur gut finanziert, es findet auch überraschend schnell sein Publikum.

Datenschützer zeigen sich entsetzt, dass hier millionenfach intime Daten von Retina-Scans gegen ein paar Krypto-

dollar gesammelt werden, ohne dass man weiß, was damit genau geschehe, wer die Datenhoheit wirklich habe und wie man sie von Hackern schütze. Will Worldcoin die Daten womöglich weiter verkaufen? Worldcoin versichert man sei kein Datenunternehmen und der Iris-Code nicht mit persönlichen Daten verknüpft.

Wer sich seine Iris scannen lässt, bekommt heute einen Werbesticker mit der Aufschrift „verifizierter Mensch“.

Doch der hohe Ton der Gründer, man wolle die Demokratie im digitalen Zeitalter sichern, man wolle der Menschheit Freiheit vor den Künstlichen Identitäten schaffen, gar eine digitales Grundeinkommen gönnen, weckt Zweifel. Der Name der Firma „Tools for Humanity“ spiegelt den hohen moralischen Ton der Gründer wider. Sie wollen in einer Welt der künstlichen Intelligenzen „dem Mensch-Sein seine Existenz garantieren“.

Doch schon in der Frühphase des Unternehmens häufen sich kritische Berichte, dass man in armen Ländern Afrikas und Asiens zehntausende von Retina-Scans unter dubiosen Umständen eingesammelt habe und den Menschen Hoffnung auf ein digitales Grundeinkommen versprochen habe. Ein entsprechender Bericht der MIT Technology Review über ausbeuterischen Praktiken und einen entstehenden Schwarzmarkt der Identitäten sorgt für Aufsehen in der Kryptobranche. Der Ethereum-Gründer

Vitalik Buterin mahnt in einem Blogbeitrag: „Der Orb ist ein Hardware-Gerät, und wir haben keine Möglichkeit zu überprüfen, ob es korrekt designiert wurde und keine Hintertüren hat. Selbst wenn die Software-Layer perfekt und vollständig dezentralisiert ist, hat die WorldCoin Foundation immer noch die Möglichkeit, eine Hintertür in das System einzubauen, die es ihr ermöglicht, beliebig viele gefälschte menschliche Identitäten zu erstellen.“

Blania und Altman argumentieren, dass man im KI-Zeitalter, wo demnächst Maschinen die gesamte kommunikative Realität beeinflussen oder gar schaffen werden, die Notwendigkeit bestehe, dass Menschen sich als echte Menschen ausweisen. Wer sich an einem der Orbs von Worldcoin seine Iris scannen lässt, bekommt tatsächlich schon heute einen Werbesticker mit der Aufschrift „verifizierter Mensch“. Das Krypto-Fachmedium Cointelegraph kommentiert diese bizarren Vorgang so: „Das perfide daran ist, dass Worldcoin gegründet wurde, um ebenjene Externalitäten aufzuheben, die das erfolgreiche Schwesterunternehmen OpenAI – der Betreiber des populären KI-Chatbots ChatGPT – erst geschaffen hat. Eine Hand schafft also überhaupt erst ein neues Problem, damit es die andere lösen kann.“

Blanias Worldcoin wäre dann so etwas der Schädlingsbekämpfungsroboter von Altmans ChatGPT. Mit so etwas hat der Blania durchaus Erfahrung. Vor Jahren gewann er nämlich den zweiten Preis beim Jugend forscht-Wettbewerb Bayern mit einem ungewöhnlichen Gerät: einem Borkenkäfer-Überwachungsroboter. MR

ANZEIGE

Handelsblatt

Deutschlands BESTE Banken

2023

MERKUR PRIVATBANK

Kundenbefragung
im Vergleich: 21 Privatbanken
Partner: ServiceValue GmbH
handelsblatt.com • 19.07.2023

WirtschaftsWoche

Deutschlands Kundenfavoriten SEHR HOHE EMPFEHLUNG

2023

MERKUR PRIVATBANK

Branchenvergleich:
13 Privatbanken
Partner: ServiceValue GmbH
wirtschaftswoche.de • 22.05.2023

euro
AM SONNTAG

TOP ONLINE-BROKER

SPEZIAL-ANBIETER für Investoren

Ausgabe 33/2023

MERKUR PRIVATBANK

Für Ihre Geldanlage nur das Beste.

☎ 089 59 99 80
🌐 www.merkur-privatbank.de



Foto: © picture alliance/opa | Nicolas Armer

Senkrechtstarter in schweren Zeiten

Philipp Schramm soll Autozulieferer Brose wieder auf Kurs bringen. Dessen Eigentümer war zuletzt nicht gut auf seine Mitarbeiter zu sprechen.

Die Zeiten sind schwer aber wir werden überleben.“ Philipp Schramm stimmt Belegschaft und Umfeld zu Beginn des neuen Jahres auf unerfreuliche Nachrichten ein. Der 43-jährige sitzt erst seit September auf dem Chefsessel beim Coburger Autozulieferer Brose. Und wie in vielen Firmen stehen Kostensenken und Stellenabbau auf seinem Aufgabenzettel für 2024. Für den Neuen an der Spitze bleibt also keine Zeit, sich in das Amt einzugrooven. Wobei er ohnehin rasant im Unternehmen unterwegs ist.

Binnen weniger Jahre stieg er vom Einkaufschef über den Leiter des Finanzressorts bis zum Konzernchef auf. Schramm war nach seinem BWL-Studium und Tätigkeiten in Beratungsunternehmen von 2010 bis 2020 in verschiedenen Positionen im In- und Ausland beim Klimaspezialisten Webasto tätig, zuletzt als Executive Vice President für Einkauf und Lieferantenqualität. Dort hatte er bereits mit Restrukturierungen Erfahrung gesammelt.

Jetzt soll er Brose durch die schwierige Zeit führen. Das Familienunterneh-

men aus Coburg gehört zu den zehn größten deutschen Autozulieferern. Und ist der Viertgrößte in Familienbesitz. Brose fertigt mechatronische Systeme unter anderem für Sitze, Türen und die Karosserie. Zum Portfolio gehören aber Kältemittelverdichter für Elektroautos. „Jeder zweite Neuwagen weltweit ist mit mindestens einem Brose Produkt ausgestattet“, erklärt das Unternehmen selbstbewusst. Brose beschäftigt 33.000 Frauen und Männer in 69 Standorten in 25 Ländern – jeder Dritte Mitarbeiter ist in Deutschland angestellt. Die Coburger haben im vergangenen Jahr einen Umsatz von rund acht Milliarden Euro erzielt. Das sind zwar 500 Millionen Euro mehr als 2022, doch waren 8,6 Milliarden Euro angepeilt.

Der Patriarch regiert immer mit

„Schramm hat die uneingeschränkte Unterstützung von Gesellschaftern und Beirat bei der Aufgabe, neben seiner kaufmännischen Verantwortung

das Familienunternehmen Brose in schwierigen Zeiten wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Der hohe Auftragsbestand, die gute Eigenkapital-Ausstattung und eine qualifizierte weltweite Belegschaft sind dafür eine gute Voraussetzung“, so die Eigentümer um den Patriarch Michael Stoschek zum Start des Neuen. Der 76-jährige Enkel von Gründer Max Brose ist im Hintergrund der Motor und manchmal auch Bremser bei Brose. Dem Neuen auf dem Chefsessel räumt der Patriarch 2,5 Jahre ein, um Brose auf Kurs zu bringen.

Die Familieneigentümer um Stoschek hatten im vergangenen April öffentlich die mangelnde Motivation der Belegschaft beklagt. Dies mache sich „durch eine außergewöhnlich hohe Fluktuation bemerkbar“. Zahlen nannte das Familienunternehmen aus Coburg dazu nicht. Die Äußerungen haben derart für Missstimmung gesorgt, dass die Geschäftsführung und Stoschek wieder zurückrudern musste. „Ein bedauerliches Missverständnis.“ Doch die Stoßrichtung ist geblieben.

Gründer-Enkel Stoschek hat schon im vergangenen Frühjahr die Dauerschrauben weiter angezogen. Die Geschäftsführung wurde aufgefordert, Abläufe zu vereinfachen und die Organisation „deutlich zu verschlanken“. Die Kosten in der Produktion, Logistik und Verwaltung müssten gesenkt werden. Vor allem die Ergebnisse in den deutschen Werken wurden offen kritisiert. Dort würde seit vier Jahren rote Zahlen geschrieben. Insgesamt lag die Rendite bei 1,1 Prozent. „Absolut unbefriedigend“, so das Verdikt von Stoschek. Er Sorge sich um sein Lebenswerk, erklärt Schramm den Kurs des Haupteigentümers.

Das Unternehmen soll kapitalmarktfähig werden

Offenbar steht Brose trotz des guten Geschäftsverlaufes unter massivem Kostendruck, der durch die steigenden Zinsen und den Preisvorstellungen der Autohersteller sich weiter zugespitzt hat. Brose habe es nicht mehr geschafft, sich aus eigener Kraft zu finanzieren, und „in beachtlichem Ausmaß“ Bankkredite aufnehmen müssen, ließ Stoschek über das Unternehmen verlauten. Durch Probleme in der Logistik seien die Lagerbestände angeschwollen. Mit der Umwandlung in eine Europa-AG (Societas Europaea, SE) soll Brose kapitalmarktfähig gemacht werden.

Schramms Vorgänger Ulrich Schrickel hat all diese Wünsche wohl nicht schnell genug erfüllt. Der frühere Bosch-Manager räumte im Sommer nach nur knapp drei Jahren überraschend den Chefsessel bei Brose wieder. Auch Personalchef Olaf Gelhausen hat Brose verlassen. Jetzt soll Bernhard Blauth, 52, der von Knorr-Bremse gekommen ist, die Belegschaft zusammen mit Schramm auf Kurs bringen. Die Richtung hat Stoschek auf einer Betriebsversammlung bereits vorgegeben.



Foto: © Philipp Schramm – Brose

Dort soll er sinngemäß von „Low-Performern“ gesprochen haben, von denen sich Brose trennen will.

Vorgesehen ist ein radikaler Sparkurs, ein Fünftel der Investitionen werden gekappt, die Personalkosten sollen um zehn Prozent sinken. Dabei spricht das Unternehmen offen von einem bevorstehenden Stellenabbau ohne konkrete Zahlen zu nennen. Gleichzeitig soll der Brose-Chef ein Ebit von fünf Prozent erzielen. „Wir werden genau beobachten, wo wir schneiden können, ohne die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und ohne den Kern von Brose als Familienunternehmen zu gefährden. Es geht nicht nur um Deutschland, sondern um die Hochlohnstandorte weltweit, beispielsweise auch in den USA und Shanghai in China“, so Schramm in einem Gespräch mit dem Handelsblatt. Stützen soll die hohe Eigenkapitalquote von 50 Prozent.

Der neue Chef will Brose unabhängiger vom klassischen Antriebsstrang bei Autos machen. Künftig sollen mehr intelligente Systeme verkauft werden: mechatronische Komponenten verknüpft mit Sensorik und Software für mehr Sicherheit, Komfort und Effizienz. Solche Systeme werden in Autos und Motorrädern benötigt – unabhängig davon, ob E-Motor oder Verbrenner für Antrieb sorgen. Wegen der schwachen Konjunktur und der stagnierenden Autoproduktion nehme der Druck in der gesamten Zulieferbranche zu, beschreibt Schramm die Lage in der Branche. In den kommenden Jahren werde die Autoproduktion weiter stagnieren, „und daran müssen wir unsere Kapazitäten anpassen“.

Solche Schritte werden immer öfter auch von anderen Zulieferern gemeldet. Branchenprimus Bosch hat bereits drei Kündigungswellen angekündigt bei denen insgesamt mehr als 3200 Stellen wegfallen sollen. Betroffen sind auch Hightech-Bereiche wie Autonomes Fahren, Steuergeräte oder Forschung und Entwicklung. Bei ZF in Friedrichshafen ist ebenfalls große Unruhe. Dort sollen bis Ende der Dekade 12.000 Stellen wegfallen. Insgesamt stellt der Vorstand sogar 18.000 Arbeitsplätze in Frage das wäre jeder Dritte bei ZF. Schramm ist überzeugt, dass nicht alle Zulieferer die harten Zeiten in der Autoindustrie überleben werden, „aber Brose wird es schaffen“.

Andreas Kempf

ANZEIGE



TICKET ZUM VORTEILSPREIS SICHERN!

Code → INVESTBAS



#investnow Das Finanz-event für deine Zukunft

26.–27. APRIL 2024 / MESSE STUTTGART

Auf der Invest 2024 erwartet dich umfassendes Finanzwissen und die neuesten Trends aus allen Anlageklassen. Hole dir von Branchengrößen und FinanzbloggerInnen Tipps und neue Impulse für deine Anlagestrategie und starte durch!

Powerfrau übernimmt die IG-Metall

Mit Barbara Resch übernimmt erstmals eine Frau die wichtige IG Metall Baden-Württemberg. Sie gilt als gut vernetzt, fachlich kompetent und etwas sperrig. Die Arbeitgeber im Südwesten müssen sich an einen neuen Stil gewöhnen.

Wir werden keinen Konflikt scheuen.“ Barbara Resch stellt mit fränkisch rollendem „R“ vom ersten Tag an klar, dass sie kämpferisch die IG Metall Baden-Württemberg führen will. Sie weiß, dass die Erwartungen groß sind. Resch ist die Nachfolgerin von Gewerkschaftsführern wie Willy Bleicher, Klaus Steinkühler, Bertold Huber, Jörg Hofmann und – ganz direkt – Roman Zitzelsberger. Bisher waren es alles Männer an der Spitze der IG Metall. Und bis vor wenigen Jahren wollte kaum jemand glauben, dass in Frankfurt mit Christiane Benner und nun in Stuttgart mit Barbara Resch zwei Frauen die mächtige Gewerkschaft entscheidend prägen werden.

Die 48-jährige übernimmt den wohl wichtigsten IG-Metall-Bezirk in ganz Deutschland. Hier wurden mit Abstand die meisten Pilotabschlüsse für die Metaller ausgehandelt. „Das ist unser Kerngeschäft“, betont Resch. Damit kennt sie sich aus, denn bisher war sie in der Zentrale in Stuttgart-Feuerbach für die Tarifpolitik zuständig und saß im November 2022 mit am Verhandlungstisch. Bis kurz vor Schluss standen seinerzeit in Ludwigsburg die Verhandlungen Spitz auf Knopf. Es sei die schwierigste Runde seit Jahrzehnten gewesen, sagen beide Seiten noch heute.

Die gelernte Kommunikationselektronikerin hat ihre gewerkschaftlichen

Sporen in Schweinfurt verdient. Dort beschäftigen große Standorte von ZF, Scheffler, SKF und Bosch-Rexroth Tausende von Mitarbeiter. Seit Jahrzehnten stemmen die sich dort immer wieder gegen Stellenstreichungen und Sparmaßnahmen. Entsprechend wird auch erwartet, dass die Gewerkschafter mit dem Messer zwischen den Zähnen für die Mitglieder eintreten. Das prägt. Aus dieser Zeit kommen ihre Posten in den Aufsichtsräten von Scheffler und Rheinmetall.

Resch kennt die Autoindustrie sehr gut

Seit 2018 arbeitet die Tarifspezialistin für die IG Metall Baden-Württemberg. Die im Südwesten so wichtige Autoindustrie kennt Resch gut. Bei Bosch war sie bis jetzt für die bundesweite Tarifkoordination zuständig und Verhandlungsführerin bei Themen wie dem Zukunftstarifvertrag. Sie ist zudem als Vertreterin der Arbeitnehmer beim Dettinger Zulieferer Elring-Klinger im Aufsichtsrat. Dort führt Arbeitgeberpräsident Stefan Wolf die Geschäfte. Somit kennt man sich nicht nur aus den Tarifrunden. Die Arbeitgeberseite bescheinigt Resch viel Sachverstand und tiefes Verständnis für die teils kniffligen Tarifdetails. Hinter vorgehaltener Hand attestieren ihr die Unternehmer allerdings auch eine ge-

wisse Unbeweglichkeit, wenn es darum geht, Kompromisse zu finden.

Da schwingt auch Anerkennung für den Vorgänger Zitzelsberger mit. Der 57-jährige Badener hat es in den vergangenen zehn Jahren verstanden, selbst bei härtesten Auseinandersetzungen immer noch geschmeidig Lösungen zu finden. Ihm wird viel Verständnis für die Autoindustrie nachgesagt. Bei Mercedes, Daimler Truck und ZF sitzt er im Aufsichtsrat. Diese Posten soll Resch im Herbst übernehmen. Zitzelsberger wurde lange sogar als künftiger IG Metall-Chef gehandelt. Das Rennen machte Christiane Benner, was dem Badener aber wohl ganz recht ist. Er zieht sich jetzt sogar ganz aus dem anstrengenden Gewerkschaftsalltag zurück.

„Ich habe mir vorgenommen, meine eigenen Fußstapfen zu treten“, gib sich die Neue selbstbewusst. Einige Dinge wolle sie anders machen als der Vorgänger. Basisarbeit sei ihr wichtig, der Austausch mit den Mitgliedern und Vertretern vor Ort. An der Basis wird sie auch ausloten müssen, ob Ihr Kurs für die Tarifverhandlungen im kommenden Herbst mitgetragen wird. Schwerpunkt soll mehr Entgelt sein. Aber auch die Sicherung der Arbeitsplätze in Baden-Württemberg steht ganz oben auf der Liste. Mitte Juni soll feststehen, mit welcher Forderung die IG Metall in die neue Tarifrunde gehen will.

Resch fordert Unternehmen und Politik auf, sich mehr für den Erhalt des Standorts Baden-Württemberg einzubringen. Wie das genau gehen soll, lässt sie allerdings offen. Derzeit werden vor allem in der Autoindustrie bereits Fakten geschaffen. So haben Bosch und vor allem ZF den Abbau tausender Arbeitsplätze angekündigt. Kleinere Zulieferer stehen derart unter Druck, dass sie sogar um die Existenz fürchten. Resch droht den Unternehmen mit einem harten Konflikt, sollten sie den Wandel in der Autoindustrie auf Kosten von Beschäftigung im Südwesten lösen wollen. „Da werden wir nicht mit Wattebäuschel werfen.“ Die Neue steuert also aufstürmische Zeiten zu. Andreas Kempf



Foto: © Barbara Resch – IG Metall



Foto: © Stefan Steinberg – DCSO

Stefan Steinberg ist Director Cyber Defense bei der Deutschen Cyber-Sicherheitsorganisation (DCSO) aus Berlin. Als Service Owner bildet er die Schnittstelle zwischen Kunden und Produkten. Dabei begleitet er Interessenten von der Auswahl einer Lösung über die technische Realisierung bis zum erfolgreichen Betrieb. Die DCSO entwickelt moderne Cybersicherheits-Dienstleistungen für die deutsche Wirtschaft und bietet Kunden einen herstellerneutralen Raum zum Austausch und der Zusammenarbeit in allen Fragen der Cybersicherheit.

Cyberschutz für Fertigungsunternehmen

Fertigungsunternehmen stehen im Fokus von Angreifern. Stefan Steinberg, Director Cyber Defense bei der DCSO, über die Risiken der Vernetzung von OT und IT – wie sich die Herausforderungen lösen lassen.

Mittelständische Fertigungsunternehmen sind für Cyberkriminelle ein lukratives Ziel. Selbst gut aufgestellte Unternehmen sind von Attacken betroffen. Die DCSO (Deutsche Cyber-Sicherheitsorganisation) entwickelt innovative Cybersicherheits-Dienstleistungen. Stefan Steinberg weiß, wie sich Unternehmen schützen können.

Wirtschaftskurier: Herr Steinberg, warum fallen gerade Produktionsbetriebe hierzulande Cyberangriffen zum Opfer?

Stefan Steinberg: Ein Grund dafür liegt in historisch gewachsenen Infrastrukturen, also in der klassischen Trennung zwischen Office- und Fertigungs-IT. Ein Schadprogramm unterscheidet allerdings nicht zwischen einem Arbeitsplatzrechner und einer Maschinensteuerung. Viele Datenformate, die heute zwischen Office und Fertigung ausgetauscht werden, können Schadcode enthalten. Zudem kann sich Schadcode über die Internet-Anbindung sowie IT- und OT-Netze auf Fertigungsmaschinen ausbreiten.

Auch lassen sich traditionelle IT-basierte Schutzkonzepte bei Fertigungsanlagen nur schwer umsetzen. Denn viele Steuerungen erlauben keine zusätzliche Installation von Software

und manche Maschinen verweigern einen zusätzlichen Geräteschutz.

Bei einer erfolgreichen Attacke kommt es auf Minuten an. Die schnelle Reaktion scheidet leider oft an einem mangelnden 24/7-Monitoring der Alarmsysteme oder fehlenden Prozessen und Regeln, welche Einschränkungen der Produktion im Notfall hinnehmbar sind. Und nicht zuletzt mangelt es immer wieder an klaren Verantwortlichkeiten zwischen IT- und Sicherheitsbetrieb.

Wie können sich Fertigungsunternehmen dennoch schützen?

Sie brauchen Schutzmaßnahmen für IT und OT. Logs und Alarmmeldungen sollten zentral gesammelt werden, um sich im Krisenfall schnell einen Überblick zu verschaffen. Zum Beispiel sucht ein Monitoring über Netzwerksensoren im IP-Datenverkehr nach Bedrohungen. Viele Anbieter liefern hier Indikatoren speziell für OT-Lösungen. Die Überwachung lässt sich einfach implementieren, da sie sich auf wenige Knotenpunkte im Netz konzentriert.

Die Erkennung von Angriffen ist ein wichtiger Schritt. Was benötigen Unternehmen noch?

Viele Attacken lassen sich durch allgemeine Sicherheitsmaßnahmen, wie re-

gelmäßige Updates über ein umfassendes Patch Management, strenge Identitäts- und Zugangskontrollen auf Basis von Zero Trust oder die Absicherung von Endpunkten verhindern.

Darüber hinaus ist es möglich, mit einer durchdachten Netzwerksegmentierung befallene Systeme und Geräte sofort von der restlichen Infrastruktur zu trennen. So lässt sich eine Ausbreitung der Malware eindämmen.

Und welche organisatorischen Prozesse sind notwendig?

Alle technischen Maßnahmen sind mit organisatorischen Prozessen zu begleiten. Unternehmen müssen beispielsweise ihre Mitarbeiter:innen zum Erkennen von Angriffen und der geeigneten Reaktion regelmäßig schulen. Außerdem bedarf es genauer Regeln und Abläufe, um Angriffe schnell und zielgerichtet abzuwehren.

Wenn sich die dafür erforderliche Cyberkompetenz nicht im eigenen Unternehmen bereitstellen lässt, stehen erfahrene Partner zur Verfügung – Managed SOC-Anbieter, die sich auf die Branche spezialisiert haben. Ihre Angebote reichen von der Tool- und Prozessberatung über die Ermittlung aktueller Indikatoren bis hin zur aktiven Überwachung und Reaktion.

Wann wird Deutschland rauchfrei, Frau Hiller?

Aus Schweden kommen einige Erfindungen, die die Welt verändert haben. Jetzt will es als erstes europäisches Land offiziell rauchfrei werden. BAT Managerin Miriam Hiller über Sicherheitsgurte und verbrennungsfreie Nikotinprodukte.



Miriam Hiller ist bei BAT für die Bereiche Industriepolitik und Öffentlichkeitsarbeit für zehn Länder in Zentraleuropa verantwortlich.

Foto © Miriam Hiller – BAT

Wirtschaftskurier: Frau Hiller, Sie sind Halbschwedin und haben sowohl in Deutschland als auch in Schweden gelebt. Bei Schweden denke ich an Knäckebrot, Möbel zur Selbstmontage und rote Holzhäuser. Woran denken Sie?

Miriam Hiller: An die Ideen hinter dem Knäckebrot, den Möbeln zur Selbstmontage und den roten Holzhäusern.

Wie meinen Sie das?

Alle drei Beispiele stehen für mich für Innovationskraft. Es wurde lange haltbares Brot benötigt, daraus entstand das knusprige Backwerk. Möbel werden in entlegenen Gegenden benötigt, und zwar möglichst preiswert. Also bietet man sie als Bausatz zur Selbstmontage an. Holz ist preiswerter als Backstein, soll aber wie Backstein aussehen, also streiche ich es rot. Aus Schweden kommen aber auch so wegweisende Erfindungen wie der Tetrapak oder aber der Dreipunkt-Sicherheitsgurt. Letzterer hat sich erst sehr langsam durchgesetzt. Für mich ist das aus heutiger Sicht gar nicht

nachvollziehbar, bedenkt man, dass diese Innovation heutzutage Vorschritt ist und laut Unfallforschung alle sieben Sekunden das Leben eines Autofahrers rettet.

BAT spricht über den Sicherheitsgurt in Zusammenhang mit dem Konzept der Risikoreduzierung.

Ja, das stimmt. Das Konzept der Risikoreduzierung erkennt an, dass die meisten von uns bei alltäglichen Handlungen wie dem Autofahren ein gewisses Risiko eingehen und dabei nach Möglichkeiten suchen – wie dem Anlegen des Sicherheitsgurtes –, dieses Risiko zu minimieren. Risikoreduzierung für Rauchende ist eine weiterhin anerkannte Strategie im Bereich der öffentlichen Gesundheit und funktioniert nach demselben Prinzip. Es geht darum, Rauchende, die sonst einfach weiterrauchen würden, zum vollständigen Umstieg auf alternative Produkte mit geringerem Risiko zu ermutigen. Dies auf Basis belastbarer Erkenntnisse und der Annahme, dass

das Zigarettenrauchen vollständig aufgegeben wurde.

Wäre es nicht besser, die Rauchenden würden einfach aufhören zu rauchen?

Ja. Diese Produkte sind nicht risikofrei und machen abhängig. Die einzige Möglichkeit, diese Risiken zu vermeiden, besteht darin, nicht mit dem Rauchen anzufangen oder es aufzugeben. Doch nicht jede oder jeder Rauchende ist bereit oder in der Lage, mit dem Rauchen aufzuhören.

Wie gehen Sie damit um?

Es ist die Aufgabe unseres Unternehmens, Raucher aktiv dazu zu ermutigen, nach dem Motto „Switch to Better“ auf bessere Nikotinprodukte umzusteigen.

Was verstehen Sie unter besseren Nikotinprodukten?

Produkte, die ohne das schädliche Verbrennen von Tabak auskommen. Durch den Verbrennungsprozess

entstehen Tausende von Schadstoffen, die mit den durch Rauchen verursachten Krankheiten in Verbindung gebracht werden. BAT hat sich das Ziel „Building a Smokeless World“ auf die Fahnen geschrieben. Wir wollen die gesundheitlichen Folgen unseres Geschäfts minimieren. Wie ernst wir es meinen, ein überwiegend rauchfreies Unternehmen zu werden, zeigt unser Ziel, bis 2035 global 50 Prozent unseres Umsatzes mit nicht brennbaren Produkten zu erzielen. Um Ihnen hier noch ein wenig mehr Kontext zu geben: Derzeit nutzen nur zehn Prozent der eine Milliarde Raucherinnen und Raucher Produkte der neuen Kategorien. Die langfristigen Wachstumschancen in der Verwirklichung unserer Transformation sind somit enorm.

Gibt es Länder, in denen das Konzept der Risikoreduzierung für Rauchende bereits erfolgreich genutzt wurde? Können Sie uns ein Beispiel nennen?

Fakt ist, dass in Ländern, in denen überzeugende Alternativen zum Rauchen zur Verfügung stehen, die Anzahl der erwachsenen Raucherinnen und Raucher stark zurückgegangen ist. Schauen wir nach Schweden. Hier sind Rauchende schon lange auf nicht brennbare Produkte umgestiegen. Schweden verzeichnet die niedrigste Rate von durch Tabak verursachte Krankheiten und Todesfälle in der EU. Und man steht kurz davor, als erstes europäisches Land offiziell rauchfrei zu werden – mit einer Raucherquote von derzeit nur noch 5,6 Prozent.

Was müsste passieren, damit Deutschland folgt?

Es handelt sich hier um eine gesundheitspolitische Verantwortung der Politik und um eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Ich bin davon überzeugt, dass ein gesamtgesellschaftlicher Dialog, der alle Interessenvertreter mit einschließt, also Regulierungsbehörden, den Gesetzgeber, Verbraucher und die Industrie, für die Entwicklung wirksamer Gesetze zur schnellstmöglichen Förderung der Risikoreduzierung von Tabakprodukten entscheidend ist.

Wie würde das konkret aussehen?

Wir müssen uns anschauen, was in anderen Ländern dazu geführt hat, dass Raucherquoten zurückgegangen sind. Dazu müssen wir uns mit den Rauchenden beschäftigen. Vielen ist gar nicht bekannt, dass es eine Alternative zu „Quit or Die“ gibt, oder sie glauben fälschlicherweise, die alternativen Produkte seien genauso schädlich wie Zigaretten. Es reicht aber nicht aus, dass wir alternative Produkte anbieten. Wir müssen auch über die Vorteile gegenüber dem Rauchen informieren – und informieren dürfen. Nur so können erwachsene Raucher fundierte Entscheidungen treffen und nur so erhöhen wir die Chance, die durch das Rauchen verursachten Gesundheitsrisiken für den Einzelnen und für die Gesellschaft zu verringern.

Welche Rolle spielt die Regulierung?

Eine sehr wichtige. Und zwar in vielfacher Hinsicht. Sie bestimmt nicht nur darüber, welche alternativen Produkte zugelassen und somit erhältlich sind, sondern auch, wie zufriedenstellend sie für Rauchende sind. Schauen wir uns einmal das Thema Aromen an. Die Forschung hat gezeigt, dass Aromen nicht nur eine wichtige Rolle dabei spielen, dass erwachsene Raucherinnen und Raucher von der klassischen Zigarette wegkommen, sondern vor allem auch dabei, dass sie keinen Rückfall zur Zigarette erleiden. Dennoch hat die EU Rechtsvorschriften zum Verbot von Aromastoffen in Tabakerhitzern erlassen. Diese Rechtsvorschriften sind bereits in Kraft – auch in Deutschland. Verbote für weitere Kategorien sind im Gespräch. Das ist aus meiner Sicht keine zielführende Gesundheitspolitik.

Sind Sie also gegen Regulierung?

Nein, ganz im Gegenteil. Ich halte Regulierung für essenziell, wenn wir Raucherquoten erfolgreich senken wollen. Sehen wir uns noch mal das Beispiel Schweden an. Seit über 200 Jahren wird dort Snus genutzt, ein mit Tabak gefüllter Beutel, der zum Konsum unter die Oberlippe geklemmt wird. Schweden ist das einzige Land in der EU, in dem der Konsum erlaubt ist. Das Royal College of Physicians geht davon aus, dass die dortige Verfügbarkeit von Snus Schätzungen zufolge

etwa 0,4 Prozentpunkte pro Jahr zum Rückgang des Rauchens beigetragen hat. Neben Snus gibt es auch tabakfreie Nikotinbeutel. Ihr Schadstoffprofil ist mit dem von Nikotinersatzprodukten vergleichbar. Deshalb halten wir es für wichtig, dass tabakfreie Nikotinbeutel auch in Deutschland im Handel erhältlich sein sollten. Derzeit fehlt es hier jedoch grundlegend an Regulierung und dabei handelt es sich bei tabakfreien Nikotinbeuteln um eines der meistgehüteten Geheimnisse zur Risikoreduzierung für Raucher.

Es gibt bereits Tabakerhitzer und E-Zigaretten. Warum sind weitere Kategorien überhaupt notwendig?

Vor zehn Jahren haben wir das erste alternative Produkt eingeführt, und zwar die E-Zigarette in Großbritannien. Seitdem haben wir viel dazugelernt und wissen inzwischen, dass Raucherinnen und Raucher nicht nur eine Auswahl an Aromen benötigen, sondern auch eine Auswahl an Kategorien. Die Bedürfnisse sind unterschiedlich und entwickeln sich ständig weiter. Wenn wir erreichen wollen, dass Rauchende auf ihre herkömmliche Zigarette verzichten, ist Vielfalt aus unserer Sicht von grundlegender Bedeutung.

Werden sich die Kategorien noch weiter entwickeln?

Neben Vielfalt spielt Innovation eine maßgebliche Rolle. Derzeit führen wir in Deutschland und weiteren Märkten ein zukunftsweisendes tabakfreies Produkt auf Rooibos-Basis ein, das mit dem glo Erhitzer kompatibel ist und somit eine weitere verbrennungs- und tabakfreie Alternative zur Zigarette darstellt.

Noch eine persönliche Frage zum Schluss: Sie waren für einen Konsumgüterhersteller, ein Energieunternehmen und im Beratungsgeschäft tätig und haben sich 2018 zum zweiten Mal für BAT als Arbeitgeber entschieden. Warum?

BAT gestaltet verantwortungsbewusst die Zukunft. A Better Tomorrow ist für mich mehr als unser Unternehmenszweck. Es ist für mich die tägliche Einladung und Chance, mutig und optimistisch nachhaltige Lösungen zu gestalten.



Richard Engelhard ist CEO von Engelhard Arzneimittel aus dem hessischen Niederdorfelden.

Foto: © Richard Engelhard – Engelhard Arzneimittel

Globalisierung neu denken

Um langfristig konkurrenzfähig zu bleiben, braucht es in Deutschland ein Umdenken, weitreichende strukturelle Änderungen und weniger Bürokratie.

Die letzten Jahre haben eindringlich gezeigt: Abhängigkeiten vom Ausland können uns in Krisensituationen Zeit, Geld und im schlimmsten Fall Menschenleben kosten. Eine globale Verknüpfung des Handels und eine Auslagerung von Produktionsaktivitäten ins Ausland bietet aus ökonomischer Sicht natürlich erst einmal diverse Benefits: Eine höhere Kosteneffizienz, niedrige Erzeugerkosten sowie steuerliche und regulatorische Vorteile sind nur einige Gründe, Produktionsaktivitäten ins Ausland zu verlagern. Deutschland ist Exportriese, weshalb die Globalisierung für unsere Wirtschaftsaktivitäten gar nicht mehr wegzudenken ist. Dennoch gibt es auch Schattenseiten.

Ein aktuelles Beispiel aus der Branche zeigt, wie gefährlich eine zu große Abhängigkeit vom Ausland sein kann. So stark wie noch nie kämpfte Deutschland in den vergangenen Wintern mit Medikamentenknappheit. Alltägliche Arzneimittel wie Fiebersäfte, Antibiotika oder Schmerzmittel, aber auch lebensnotwendige onkologische Präparate waren immer wieder dringend benötigte Mangelware.

Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine mit weitreichenden Folgen für die Weltwirtschaft, die schwierige internationale Lage, die einseitige Abhängigkeit von Energie und Rohstoffen, eine jahrelang verfehlte Energie- und in Teilen auch Wirtschaftspolitik, aber auch die immer weiter um sich greifende Verlagerung von Produktionsgütern bis hin zu ganzen Branchen ins Ausland, haben uns nun in diese Situation geführt – und das trifft nicht nur den pharmazeutischen Markt. Deutschland – generell die EU – ist leider kein attraktiver Produktionsstandort mehr. Das muss sich ändern. Hinzu kommen Preisdruck, Parallelimporte und überstrapazierte Lieferketten, die die Lage weiter verschlimmern. Um diese Situationen künftig zu vermeiden, sind umfangreiche Veränderungen in wirtschafts- und geopolitischen Strukturen sowie ein Neudenken des Konzeptes „Globalisierung“ notwendig.

Grundsätzlich ist es nie gut, sich abhängig zu machen – das hat der Medikamentenmangel deutlich gemacht. Stattdessen sollten Strukturen geschaffen werden, die diese Abhängigkeiten gar nicht erst entstehen lassen. Es sollte im

Vordergrund stehen, dass all das, was wir benötigen, wann immer möglich in Deutschland selbst entwickelt und hergestellt werden kann. Dafür muss ein innenpolitischer Rahmen geschaffen werden. Dazu gehören die besonders leidigen Themen „Regularien und Bürokratie“ – denn hiermit bremsen wir uns regelmäßig und langfristig selbst aus. Gerade für den Mittelstand hat die Entbürokratisierung eine existentielle Bedeutung. Durch unnötige bürokratische Hürden können beispielsweise Innovationen nicht getätigt und Neuerungen nicht etabliert werden. Damit unsere Hochleistungswirtschaft weiterhin international konkurrenzfähig bleiben kann, braucht es darüber hinaus langfristig umsetzbare Lösungen bei der Energiesicherheit und beim Fach- und Arbeitskräftemangel.

Hiervon würden allen voran mittelständische Unternehmen profitieren und damit langfristig die gesamte deutsche Wirtschaft. Denn was gerne vergessen wird: Die Stärke unseres Wirtschaftsstandortes und Wachstums wird maßgeblich vom Mittelstand, der tragenden Säule unserer Volkswirtschaft, sichergestellt.



Georg Falterbaum ist Vorstandsmittglied des SOS-Kinderdorf e.V.

Foto: © SOS-Kinderdorf e.V. / Andre Kirsch

Chancengeber gesucht

Mehr als 2,6 Millionen junge Menschen in Deutschland erlernen keinen Beruf. Das darf nicht sein. Von vermeintlich Chancenlosen und von Chancengebern.

Jeder sechste junge Erwachsene im Alter zwischen 20 und 34 Jahren hat keinen Berufsabschluss. Diese beunruhigend hohe Zahl hat der Berufsbildungsbericht 2023 der Bundesregierung ermittelt. Bei SOS-Kinderdorf kommen wir täglich mit diesen jungen Menschen in Kontakt. Seit seiner Gründung vor rund 70 Jahren ist der SOS-Kinderdorf e.V. zu einem bundesweit tätigen Kinder- und Jugendhilfeträger mit einem breiten Angebot für benachteiligte junge Menschen und ihre Familien herangewachsen. Wir bieten nicht nur Kindern und Jugendlichen in Not ein familiäres Zuhause, sondern sind auch präventiv tätig, um die soziale Situation vulnerabler junger Menschen und Familien zu verbessern, etwa in Familienzentren oder berufsbildenden Einrichtungen.

Finden junge Menschen schwer oder nicht in den Beruf, sind ihre Chancen im Leben stark eingeschränkt. Und auch die Volkswirtschaft und die Gesellschaft leiden. Denn die jungen Menschen fehlen in den Betrieben, als Fachkräfte in den Büros und Produktionshallen. Sie fehlen, wenn die Babyboomer-Genera-

tion in Rente geht. Sie sind häufiger langzeitarbeitslos, verdienen weniger und sind im Alter häufiger arm. Das gefährdet den sozialen Zusammenhalt. Aus diesen Gründen können wir es uns nicht leisten, dass junge Menschen beruflich auf der Strecke bleiben.

Wessen Aufgabe ist es, sie zu unterstützen? An wen richtet sich die Warnung im Berufsbildungsbericht, dass wir auf ein „massives Fachkräfteproblem“ zusteuern? An wen geht der Appell, „das vorhandene Fachkräftepotenzial bestmöglich auszuschöpfen“? Es ist unser aller Aufgabe, jungen Menschen in den Beruf zu helfen; Unternehmen spielen eine entscheidende Rolle.

In unseren Angeboten erleben wir viele junge Menschen, denen es schwerfällt, ihre Potenziale zu entfalten und eine berufliche Perspektive zu entwickeln. Manchen fehlt der Rückhalt in der Familie oder das Vorbild. Sie haben nicht gelernt, einen geregelten Alltag zu organisieren. Sie haben schlechte Schulnoten, gesundheitliche Einschränkungen oder beherrschen die deutsche Sprache nicht gut genug.

Der SOS-Kinderdorf e.V. befähigt und qualifiziert diese jungen Men-

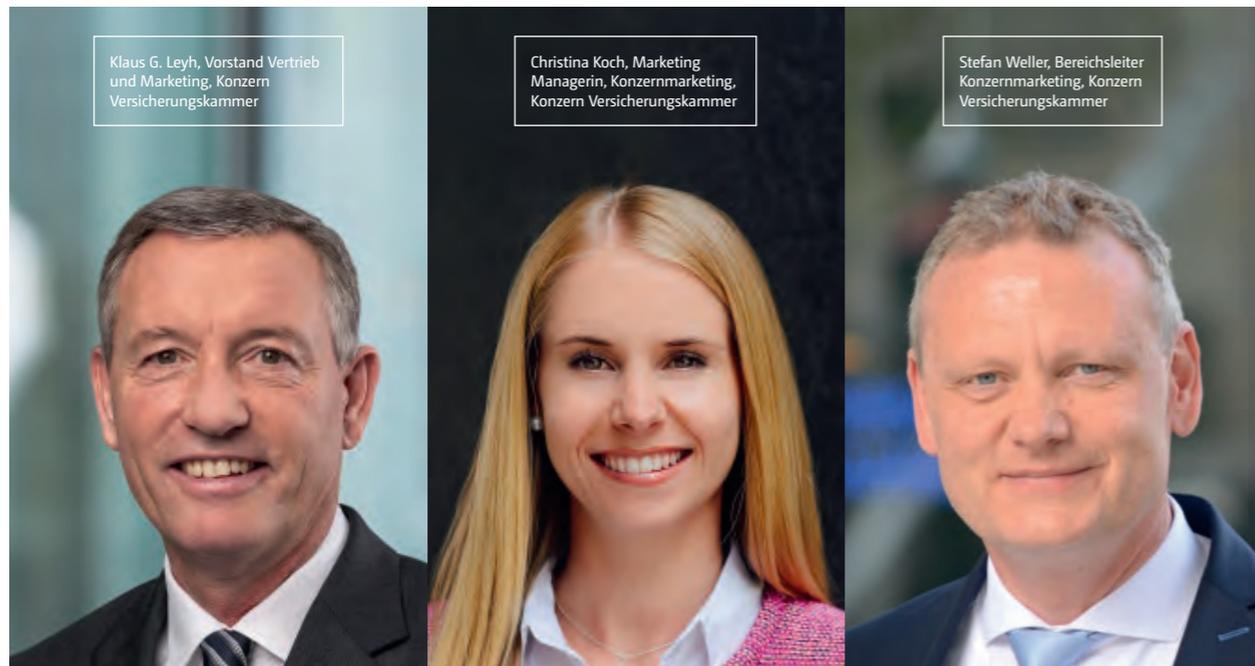
schen auf dem Weg zu ihrem oder in ihrem Beruf. Wir unterstützen mit interdisziplinären Fachkräften, helfen bei der Suche nach Ausbildungsplätzen, beim Bewerbungsscheitern und später, den Arbeitsalltag zu bewältigen. Dafür arbeiten wir mit Unternehmen zusammen, die auch jungen Menschen eine Chance geben, die nicht auf Anhieb perfekt auf eine Stelle passen. Und das ist wichtig.

Denn es sind die Unternehmen, die beurteilen, ob es unbedingt die zwei in Mathe sein muss, um die Großmaschine zu bedienen. Sie entscheiden, ob einwandfreie Deutschkenntnisse im Kundenumgang unabdingbar sind oder ob ein freundliches und engagiertes Auftreten fürs erste Lehrjahr reicht. Sie können Strategien entwickeln, um Menschen mit familiären Verpflichtungen oder mit Migrationshintergrund in die Firmenabläufe zu integrieren. Unsere Erfahrung zeigt, dass Unternehmen, die flexibel sind und Ideen entwickeln, zu Chancengebern werden und von guten und loyalen Arbeitskräften profitieren. Lassen Sie uns gemeinsam handeln, damit mehr junge Menschen in den Beruf finden.

Klaus G. Leyh, Vorstand Vertrieb und Marketing, Konzern Versicherungskammer

Christina Koch, Marketing Managerin, Konzernmarketing, Konzern Versicherungskammer

Stefan Weller, Bereichsleiter Konzernmarketing, Konzern Versicherungskammer



Behavioral Economics im Marketing: Wichtiger als je zuvor

Neuromarketing wird in vielen Branchen schon seit Jahren angewandt. Die Verhaltensökonomie (Behavioral Economics) ist in der Wirtschaftswissenschaft dagegen ein relativ junges Teilgebiet. Sie hat in den vergangenen Jahren zwar an Aufmerksamkeit gewonnen, kann aber bisher keinen vergleichbaren Anklang finden. Doch genau jetzt ist die Zeit, das zu ändern.

Mit Blick auf die Marktveränderungen wird klar, dass der Einsatz von Behavioral Economics für das Marketing bereits heute wegweisend sein kann und nicht erst in der Zukunft.

Die Welt verändert sich: analog und digital verschmelzen. Damit verändern sich auch die Bedürfnisse der Menschen. In einer immer anonymen werdenden High-Tech-Welt sehnen sich viele nach High-Touch: nach Personalisierung. Wer diese Entwicklung versteht, hält den Schlüssel zum Erfolg in der Hand (Kotler et al. 2017). Behavioral Economics beschäftigt sich genau mit dieser Thematik und kann, wenn sie richtig angewandt wird, den Weg dorthin maßgeblich beeinflussen.

Die Versicherungskammer setzt den verhaltensökonomischen Ansatz ergänzend zur klassischen empirischen Marktforschung ein. Denn je besser ein Unternehmen seine Kunden versteht und die kaufentscheidenden

Kriterien kennt, desto eher weiß es, welche Hebel in Gang gesetzt werden müssen, um Kunden dabei zu unterstützen, fundierte und für sie positive Entscheidungen zu treffen.

Customer Centricity – der Weg zum Erfolg

Das unternehmensinterne Kundenbarometer holt mit jährlich über 100.000 Feedbacks die Stimmen der Versicherten ins Unternehmen. Die Erkenntnisse daraus – also welche Aspekte dem Kunden wichtig sind – werden mit dem Wissen aus Behavioral Economics über den Einsatz von bestimmten Verhaltensmustern kombiniert.

Nach über drei Jahren ist das Thema Behavioral Economics fest in der Marketingabteilung der Versicherungskammer verankert, da sich der Ansatz bewährt hat – online auf den Webseiten ebenso wie offline, bei-

spielsweise bei Kampagnen. Jeder Marketeer sollte dieses Handwerkszeug beherrschen.

Die Versicherungskammer Bayern konnte im vergangenen Jahr durch den Einsatz von Behavioral Economics auf ihrer Webseite beispielsweise eine Steigerung der Online-Abschlüsse im zweistelligen Prozentbereich verzeichnen.

Die Kunst ist es, Behavioral Economics passgenau auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen und so einzusetzen, dass das Nutzererlebnis spürbar verbessert wird. Dafür ist es essenziell, das rationale und emotionale Verhalten der Kunden zu verstehen. Denn der Nutzen für den Kunden steht immer im Mittelpunkt. Eine erhöhte Kundenzufriedenheit durch personalisierte Ansprache - offline wie online - ist die Basis für den langfristigen Erfolg. Und gerade in unsicheren Zeiten sind Customer Centricity- und People First-Ansätze noch wichtiger.

Die Jahrhundertaufgabe

Wärmewende

In über 30 Millionen Haushalten muss die fossile Wärmeversorgung durch nachhaltige Lösungen ersetzt und die kommunalen Wärmenetze komplett auf erneuerbare Energien umgestellt werden.

Der Westenergie Zukunftsrat hat sechs Thesen für das Gelingen der Wärmewende aufgestellt.

Welche, erfahren Sie hier.



<https://www.westenergie.de/thesen-waermewende>



westenergie



Mein allererster Job: Aushilfe bei McDonalds

US-Präsident Joe Bidens erster Job war Bademeister im örtlichen Schwimmbad. Jennifer Aniston jobte als Fahrradkurierin in New York. Bill Gates fing als Page im Parlament an und kochte Abgeordneten Kaffee. Doch wie startete der reichste Mann der Welt?

Sein Vermögen beträgt rund 165 Milliarden Dollar. Mit Elon Musk und Bernard Arnault zählt er zu den drei reichsten Menschen der Welt. Doch seine Karriere begann er 1980 ganz bescheiden. Im Alter von 16 Jahren bekam Bezos 1980 den ersten Job seines Lebens – als Sommeraushilfe bei McDonald's. Seine Vorgesetzten stellten ihn wochenlang an den Bräter. „Sie ließen mich nicht einmal in die Nähe der Kunden. Das war meine akute Teenager-Phase. Sie sagten: ‚Hmm, warum arbeitest du nicht im hinteren Bereich?‘“

Bezos meint heute, dass er bei diesem Job gelernt habe, dass Kundenservice „wirklich hart“ sei, und dass die Lektionen, die er in diesem Job gelernt habe, ihn darauf vorbereitet hätten, den Kundenservice zu einem Hauptpfeiler des Geschäftsmodells von Amazon zu machen. „Das Schwierigste war es, bei einem Ansturm alles im richtigen Tempo zu halten“, erinnert sich, aber sein Vorgesetzter sei ein Guter gewesen: „Der Manager in meinem McDonald's war ausgezeichnet. Er hatte eine Menge Teenager, die für ihn arbeiteten, und er sorgte dafür,

dass wir uns konzentrierten, während wir Spaß hatten.“

Bezos erzählt heute, dass er die Gelegenheit nutzte, um so viel wie möglich aus dieser Erfahrung zu lernen. Eine Lektion sei gewesen, wie man bei der Arbeit unter Druck die Team-Moral aufrecht erhalten könne. Eine andere, dass man im Einzelhandel „die Automatisierungsverbesserungen des Unternehmens permanent studieren“ müsse. Bezos berichtet davon, wie etwa Signaltöne und Signale dafür sorgten, wann man „seine Eier verrühren, seine Burger wenden und seine Pommes aus dem Kochtopf zie-

hen“ sollte. „Eines der großen Geschenke, die ich aus diesem Job mitgenommen habe, ist, dass ich mit einer Hand Eier aufschlagen kann“, so Bezos weiter. „Meine Lieblingsschicht war der Samstagmorgen. Das erste, was ich tat, war, eine große Schüssel zu holen und 300 Eier hineinzuschlagen. „Eines der Dinge, die

bei der Arbeit bei McDonald's wirklich Spaß machen, ist, dass man bei all diesen Dingen wirklich schnell wird“, fuhr er fort. „Mal sehen, wie viele Eier man in einer bestimmten Zeit aufschlagen kann, ohne dass die Schale abbricht.“

Noch heute kommt Bezos trotz seines unermeßlichen Reichtums zuwei-

len zu seinen Wurzeln zurück und isst einen klassischen McDonald's-Burger. Letztes Jahr teilte er ein Bild von sich auf Twitter, auf dem er einen Burger genießt, und twitterte: „Mein erster Job. Und immer noch der gleiche tolle Burger. Happy Sunday!“

Robert Wilhelm

ANZEIGE

SCALE NOW! DER FÜHRENDE VENTURE BUILDER

InnovationHubs sind Vergangenheit. Mit unseren maßgeschneiderten Corporate Startups gestalten wir die Zukunft Deines Unternehmens.

So entsteht Innovation heute!



SCALE NOW
IN ESSEN & BERLIN
WWW.SCALE-NOW.DE



SCALE
NOW

Patente – lästiges Übel oder bares Geld?

193.460 europäische Patentanmeldungen gingen 2022 beim Europäischen Patentamt ein. Deutschland ist Spitzenreiter. Kleine und mittlere Unternehmen sind unterrepräsentiert. Dort wird das Patentwesen oft noch ignoriert, weil es vermeintlich sperrig ist.



Wer seine Erfindungen vor Nachahmern schützen und sich einen Wettbewerbsvorteil sichern will, sollte sich damit auseinandersetzen. Der Schutz geistigen Eigentums – auch Intellectual Property oder kurz IP genannt – ist schließlich ein ernst zu nehmender Vermögenswert. Eine valide Patentstrategie und professionelles IP-Management bringen bares Geld. Das gilt auch und vor allem für KMU, bei denen noch viel ungenutztes Potenzial brachliegt.

Auf den ersten Blick nachvollziehbar, denn im Gegensatz zu Konzernen können sich KMU keine eigenen Fachleute, geschweige denn ganze Abteilungen leisten. Sie brauchen Unterstützung und die finden Sie beim Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA) oder Anlaufstellen wie dem Patentzentrum Bayern. Unsere Vision ist, dass jede Erfindung in Bayern wirksam geschützt wird. Schließlich stärken patentierte Erfindungen langfristig auch die Wettbewerbsfähigkeit des bayerischen Wirtschaftsstandortes.

Aber Vorsicht, nicht jede Erfindung muss geschützt werden. Mit einer falschen Patentstrategie können Sie so-

gar Geld verbrennen. Es braucht nicht zwangsläufig viele Patente. Sie brauchen die richtigen, zum richtigen Zeitpunkt und mit der richtigen Strategie. Dafür ist eine fundierte Recherche der wichtige erste Schritt. Ich rate jeder Erfinderin und jedem Erfinder dringend davon ab, ein Schutzrecht ohne diese Patentrecherche anzumelden.

„Mit einer falschen Strategiekönnen Sie viel Geld verbrennen.“

Stellt sich im Laufe des meist mehrere Jahre dauernden Verfahrens heraus, dass bereits ein Patent existiert, hätten sie umsonst Geld in die Entwicklung gesteckt. Zudem sind die Gebühren für eine deutsche Patentanmeldung überschaubar. Für ein erteiltes, deutsches Patent fallen knapp 400 Euro an. Hinzu kommen noch die Kosten für den Patentanwalt, dessen Beauftragung mehr als ratsam ist. Außerdem gibt es derzeit für KMU IP-Förderprogramme mit einer Zuschussquote bis 90 %. Nutzen Sie die aktuellen Möglichkeiten, wir beraten Sie gerne.

Damit ein Patent erteilt wird, muss es bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Zum Beispiel muss das Produkt oder die Technologie neu sein, das heißt: nicht Stand der Technik. Zwei Drittel aller abgelehnten Anträge scheitern im Prüfverfahren gerade daran. Es lohnt sich also, im Vorfeld gründlich zu recherchieren.

Wollten Sie schon immer wissen, woran Ihr Wettbewerber arbeitet? Auf welche Technologien und Absatzmärkte er setzt? Auch das ist über Patentanalyse möglich. Anhand von Patentanmeldungen, lässt sich erkennen, wohin deren technologische Reise geht und wo sie stehen. Dafür nutzen wir frei verfügbare Daten. Denn zum Patent angemeldete Erfindungen müssen spätestens nach 18 Monaten veröffentlicht werden. Mit einer professionellen Datenbank, fundiertem Know-how der internationalen Patentklassifikationen und einer durchdachten Suchstrategie entsteht eine aussagekräftige Wettbewerbsanalyse.

Bruno Götz
Leiter des Patentzentrum Bayern
bei der Bayern Innovativ GmbH.



Push oder Pull – Wie kommen wir in die Umsetzung?

Nach meiner letzten Kolumne („Wo bleibt die Strategie?“) gab es viel zustimmendes Leserfeedback, was mich sehr gefreut hat. Das war oft mit der Frage verbunden, wie wir eine strategischere Herangehensweise in Wirtschaft und Politik umsetzen können. Dem Thema soll sich diese Kolumne widmen.

Ich könnte es mir leicht machen und einfach mit zwei Redewendungen/Zitaten auf die Fragen antworten: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“ (Erich Kästner) und „Old habits die hard“ (Mick Jagger/Dave Stewart). In der Diskussion, um die aktuell drängenden unternehmerischen und politischen Fragen ist oft die – menschlich durchaus nachvollziehbare – Erwartungshaltung erkennbar, dass sich das allgemeine Problembewusstsein verändern muss und große, tiefgreifende Programme nötig sind, um die erdrückenden Probleme zu lösen. Hinter dieser, angesichts der Dimension der Probleme verständlichen, Haltung, steckt allerdings eine Fehleinschätzung. Weder wird die Politik rahmenordnend die aktuellen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Probleme allein lösen, noch schaffen das die Unternehmen auf eigene Faust, noch können das wenige Veränderungsrouten individuell erreichen.

Es braucht ein Miteinander aller drei Faktoren – das individuelle Umdenken, die unternehmenspolitische Anpassung und Anreize sowie Leitplanken aus der Politik. Wenn jetzt aber einer auf den anderen wartet und man sich gegenseitig kritisiert, nicht genug zu tun, nicht langfristig genug zu denken, keinen Zukunftsentwurf zu machen, den Radikalen das Feld zu überlassen, dann entsteht kein Fortschritt. Hier kommen die beiden Redewendungen/Zitate von oben auf den Plan – zum einen beginnt die nötige Veränderung in der eigenen Einflussphäre („Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“), als Konsument, als Mitarbeiter, als Entscheider in Unternehmen, als Gesprächs- und Diskussionspartner, als Aktiver in der Gesellschaft. Darauf werden Unternehmen reagieren, auch die, die sich vielleicht bisher zurückhalten, und ebenso muss das die Politik. Wenn wir also einen strategischeren Umgang mit wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen wollen, dann müssen wir ganz individuell damit beginnen, ihn einzufordern und vorzuleben.

Niemand behauptet dabei, dass das leicht sei („Old habits die hard“), und das gilt für Unternehmen ebenso wie für eigene Verhaltensweise als Konsument, Mitarbeiter oder Entscheider – und es widerspricht womöglich

dem gängigen Fokus der Politik auf die nächste Legislaturperiode. Allerdings – und das gilt für Unternehmen wie für Politik – geht beim Warten nicht nur Zeit verloren, sondern der Veränderungsdruck steigt und die Optionen schwinden. Es gibt also allen Grund, hier aktiv zu werden und im eigenen Einflussbereich für Veränderungen, die richtigen Diskussionen und Impulse zu sorgen. Unternehmen sollten in verschiedene Richtungen an die Umsetzung gehen – zum einen im eigenen Unternehmen eine ambitionierte Agenda setzen und Kontakt zu Branchenkollegen aufbauen, um Allianzen aus Gleichgesinnten zu bilden. Zum anderen muss der Blick entlang der Wertschöpfungskette gehen – Lieferanten und Partner sollten ebenfalls den für das eigene Unternehmen gesetzten Standards genügen, gemeinsame Aktionspläne müssen formuliert werden, um partnerschaftlich Verbesserungen zu erzielen. Auch Kunden sollten wissen, welche Verbesserungen das Unternehmen plant und es sollte möglich sein, Produkte und Services, die einen besseren ökologischen und sozialen Beitrag leisten, zu erkennen und auszuwählen. Schließlich sollten Unternehmen die Möglichkeit nutzen, über Verbände oder direkt den Austausch mit der Politik zu suchen, um die Verbesserungen durch die nötigen Anreize begleiten zu lassen.

Wo jeder sein Glück findet

Der Alltag ist manchmal anstrengend, oft stressig und nicht selten herausfordernd.

Deshalb gibt es DAS EDELWEISS Salzburg Mountain Resort. Wer ein paar Tage in dem Wellnesshotel südlich von Salzburg verbringt, bei dem stellen sich auf einen Schlag Entspannung und Glücksgefühle ein.

Ankommen und durchatmen: Etwa 70 Kilometer südlich von Salzburg liegt das Großarlal – ein Eldorado zu jeder Jahreszeit. Im Sommer will die Bergwelt zu Fuß oder mit dem Rad erkundet werden und im Winter auf Skiern. DAS EDELWEISS Salzburg Mountain Resort in Großarl befindet sich an der Talstation der Panoramabahn Großarl-Dorfgastein, direkt am Wintersportgebiet Ski Amadé. Der Urlaub beginnt schon beim Blick aus dem Fenster: Die Großarler Bergwelt grüßt einladend. Neben dem atemberaubenden Panorama liegt der Fokus des Fünf-Sterne-Hauses auf Wellness und Genuss. Für Glücksmomente sorgen die speziellen Themenwelten, die verschiedenen Zielgruppen gewidmet und architektonisch voneinander getrennt sind. So ermöglicht das Resort Paar-Urlaub, Spa-Erlebnis, Gourmeturlaub oder Familienerlebnis. Im Hotel DAS EDELWEISS findet jeder sein Glück.

Peter und Karin Hettegger führen das Haus zusammen mit weiteren zwölf Mitgliedern der Familie und einem Mitarbeiter-Team. Den Grundstein hat der Großvater 1979 mit einer kleinen Pension gelegt. In Etappen wurde die Frühstückspension zum

Hotel, 1998 folgte eine große Erweiterung mit Wellnessbereich und Innenpool. 2018 ging die Expansion weiter und aus dem Hotel wurde das heutige Resort. Seit Juli 2023 gibt es einen frischen Look mit weiteren exklusiven Suiten und neuen Familienbereichen. Die Gastgeberfamilie ist zu jeder Zeit im Hotel anwesend. Jeden Montag lädt Chefin Karin Hettegger die Gäste zur Hausführung und zum anschließenden Aperitif-Empfang mit der gesamten Familie ein.

Die Zimmer und Suiten des Hotels sind nach Alpenblumen benannt und bestechen durch die Mischung aus traditionell österreichischer Einrichtung und Moderne. Vollholz, Stein, Glas und strukturierte Textilien in warmen Farben geben dem Urlauber das Gefühl, in Großarl zu Hause zu sein. Wer es sich besonders gut gehen lassen will, der bucht eine der drei Penthouse-Suiten. Auf jeweils rund 100 Quadratmetern sind hier zwei Schlafzimmer und Bäder mit Traum-Bergpanoramen angelegt. Die Top-Suite EDELWEISS darf sich sogar rühmen, die größte Suite im Salzburger Land zu sein. Sie besitzt einen exklusiven Outdoor-Pool mit Gegenstromanlage.

Für Wellness und Erholung ist im EDELWEISS Mountain Spa mit seinem Aktiv- und Vitalprogramm gesorgt. Der 7000 Quadratmeter große Wellnessbereich erstreckt sich über fünf Stockwerke mit jeweils eigenen Bereichen für Familien und Erwachsene.

Ein Fitnessraum, verschiedene Behandlungen, eine eigene Kosmetik-Linie sowie ein hoteleigener Frisörsalon runden das Angebot ab. Hat jemand bei all dem Genuss einen Moment lang die eigenen Kinder vergessen? Kein Problem, der Nachwuchs amüsiert sich in der EDELWEISS Kinderwelt.

Für die Kulinarik ist Chefkoch Alexander Hettegger mit seinen heimischen und saisonalen Produkten in der mit „Gault&Millau“-Hauben prämierten EDELWEISS Mountain Cuisine zuständig. Zusätzlich haben die Gäste mit Sakura, Sirloin Grill & Dine, Sushi Counter, Spa Bistro, Alpinbar und Kork & Gloria Weinbar weitere Spezialitäten-Restaurants und -Bars zur Auswahl. Ob bei Essen und Trinken, Wellness oder auf dem Zimmer: Hier findet eben jeder sein Glück.

Informationen unter:
www.edelweiss-grossarl.com

IMPRESSUM

Verlag:
WEIMER MEDIA GROUP GmbH
Seestraße 16, 83684 Tegernsee
Amtsgericht München HRB 198201
www.weimermedia.de

Herausgeber und Verleger:
Christiane Goetz-Weimer
Dr. Wolfram Weimer

Chefredakteur:
Dr. Wolfram Weimer (v. i. S. d. P.)
Telefon 08022 704 44 44
Fax 08022 704 44 45

Mitarbeiter der Redaktion:
Thorsten Giersch, Björn Hartmann,
Andreas Kempf, Vera König,
Thomas Müller, Wolfram Weimer,
Robert Wilhelm

Art Director:
Markus Kaspar

Titelfoto
picture alliance / dpa
| Sven Hoppe

Geschäftsführer:
Christiane Goetz-Weimer
Dr. Wolfram Weimer

Chief Operating Officer:
Peter Kersting

Chief Media Consultant:
Wolfgang Hansel
Telefon 0821 267 05 18
Mobil 0170 810 00 09
hansel@weimermedia.de

Senior Media Consultant:
Özden Kalavaoglu
Mobil 0174 660 38 62
oezden.kalavaoglu@weimermedia.de

Director Key Account Management:
Michaela Ellen Lenz
Mobil 0171 559 76 41
michaela.lenz@weimermedia.de

Chief Digital Officer:
Elke Westermeier
Telefon 0172 831 88 00
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

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



Reisetipp

Anja Fischer, Herausgeberin des Onlinemagazins Glücksmomente-Charmingplaces hat ein Händchen und eine große Leidenschaft für besondere Reiseinspirationen, die sie auf ihrer Website www.charmingplaces.de vorstellt. Für die Leser des Wirtschaftskuriers verrät sie einen Tipp aus ihrer Kollektion an besonders ausgewählten Hotels und Ferienhäusern.





Foto: © picture alliance / abipac / Morissard Aurelien/ABACA

Der reichste Europäer holt seine Kinder in den Konzern

Sein Vermögen beträgt rund 190 Milliarden Dollar. Der Franzose Bernard Arnault wetteifert mit Elon Musk um die Position des reichsten Menschen der Welt.

Je nachdem, wie gerade die Aktien von Tesla und LVMH schwanken, liegt mal der eine, mal der andere vorne. Reichster Europäer ist Bernard Arnault auf jeden Fall. Zu seinem Luxusgüterkonzern LVMH gehören inzwischen 70 Luxusmarken von Louis Vuitton, Dior und Tiffany bis zu Champagner von Moët und Veuve Clicquot.

Nun wird Arnault 75 Jahre alt und holt gezielt seine Kinder in den Konzern. Zwei seiner Söhne werden wohl noch in diesem Frühjahr neu in den Vorstand von LVMH berufen. Die Nominierung von Alexandre, 31, und Frédéric, 29, soll den Konzern als Wirtschafts-Dynastie absichern. Arnault und seine Familie besitzen rund 48 Prozent der LVMH-Aktien und fast 64 Prozent der Stimmrechte.

Alle fünf Kinder von Arnault arbeiten mittlerweile im Konzern. Delphine, 48, ist Chief Executive Officer von Christian

Dior Couture, dem zweitgrößten Modetitel der Gruppe nach Louis Vuitton. Antoine Arnault, 46, ist für das Image und die Kommunikation von LVMH verantwortlich und ist Vorsitzender des zum Unternehmen gehörenden Kaschmir-Spezialisten Loro Piana. Sowohl Delphine als auch Antoine wurden vor ihrem 30. Lebensjahr Board-Mitglieder.

Die drei jüngsten Söhne des milliardenschweren Firmengründers stammen aus seiner zweiten Ehe mit der kanadischen Konzertpianistin Helene Mercier. Alexandre war in den letzten drei Jahren bei Tiffany & Co. für die Bereiche Produkte und Kommunikation zuständig, während Frédéric die Uhrenabteilung des Konzerns leitet, zu der Marken wie Hublot, Tag Heuer und Zenith gehören. Jean, 25, ist für die Entwicklung der Uhrenkategorie von Louis Vuitton zuständig.

Alexandre ist neuerdings auch im Verwaltungsrat von Birkenstock. 2021 kaufte eine LVMH-Beteiligungsgesellschaft das deutsche Traditionsunternehmen. Angeblich haben die Kinder den Birkenstock-Kauf forciert und ihren Vater dazu überredet.

Der „New York Times“ sagte Arnault, er wolle nicht, dass seine Kinder auf große Partys gingen, stattdessen lasse er sie arbeiten. Jeden Monat würden sich Arnaults fünf Kinder mit ihm zum Mittagessen in der obersten Etage des LVMH-Hauptquartiers treffen, wo sie anderthalb Stunden lang das Geschäft bis ins kleinste Detail besprechen. Jean Arnault, der jüngste Sohn Bernard Arnaults, sagte der Zeitung: „Lassen Sie sich nicht täuschen, wir besprechen die Dinge zwar, aber am Ende ist er es, der entscheidet.“

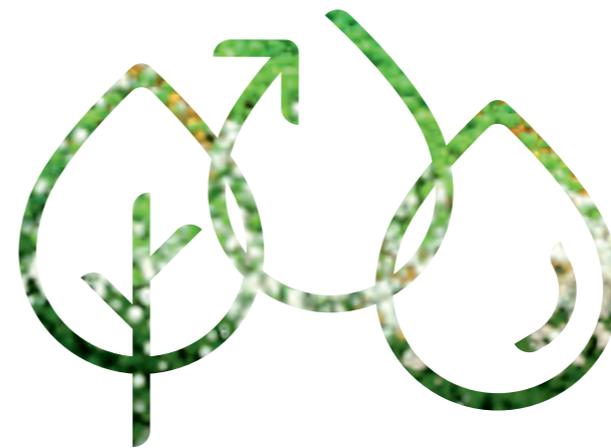
MR

Für unsere wichtigste Ressource: Zukunft.

Willkommen auf der IFAT Munich – Weltleitmesse für Umwelttechnologien

Als wichtigster Impulsgeber der globalen Umweltwirtschaft bietet die IFAT Munich umfassende Einblicke und innovative Lösungen. Unser Anspruch? Ihr Engagement so effizient und nachhaltig wie möglich zu gestalten. Mit positiven Auswirkungen auf die Umwelt, die globalen Ressourcen und vor allem: unsere Zukunft.

13.–17. Mai 2024 | Messe München
Jetzt Ticket sichern: ifat.de/tickets



ifat.de

IFAT
Munich

Initiative der 



DIGITAL X 2024

18. & 19. September

Live im Herzen von Köln



digital-x.eu