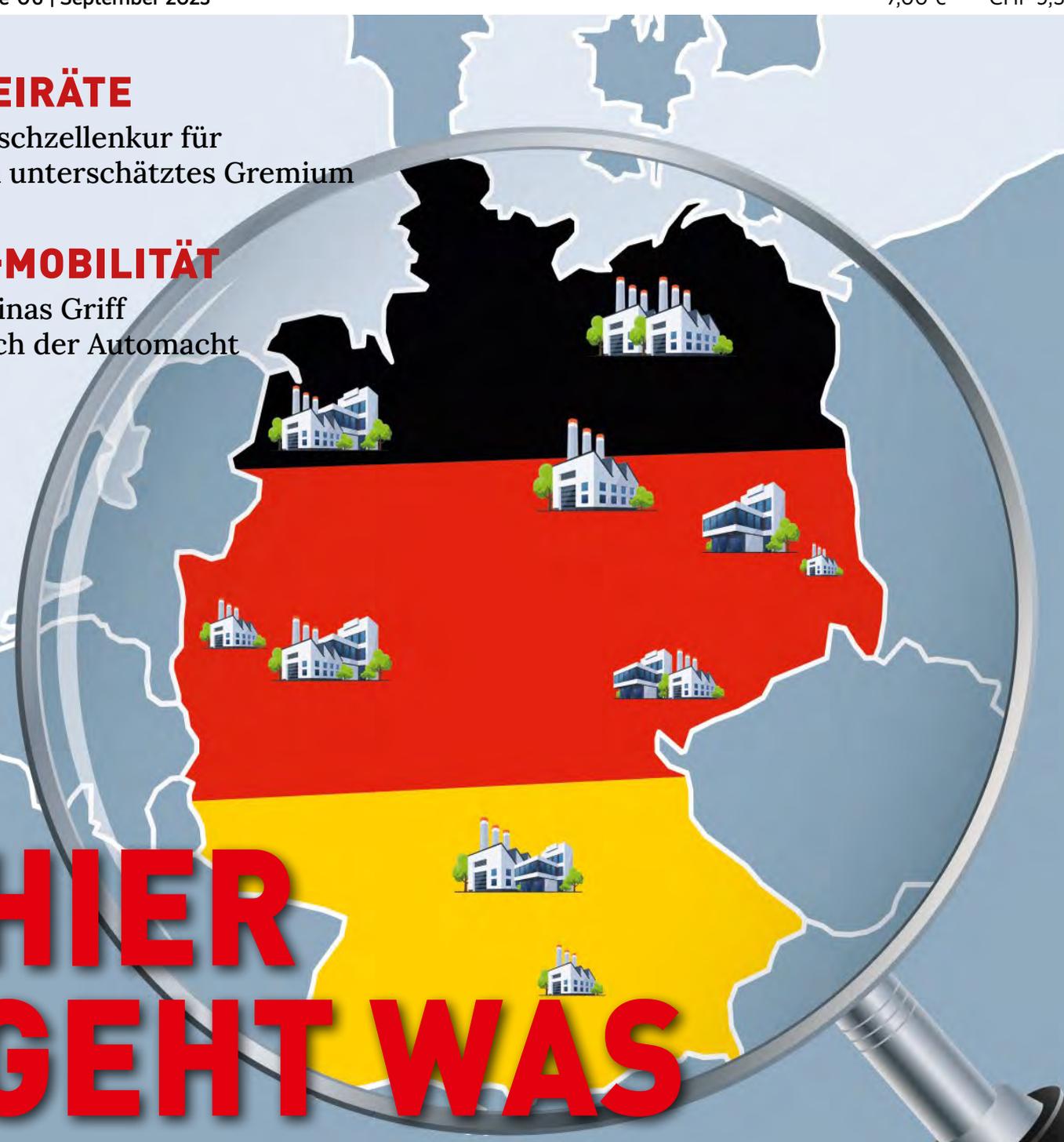


BEIRÄTE

Frischzellenkur für
ein unterschätztes Gremium

E-MOBILITÄT

Chinas Griff
nach der Automacht



HIER GEHT WAS

Wo Deutschlands
beste Gewerbegebiete locken

SKODA

Immer ein passender Antrieb für **Ihr Business.**

Die Škoda Aktionsangebote für den Octavia Combi und den Enyaq iV.

z.B. Škoda Octavia Combi Edition Business-Leasing mtl. ab 330,- €*



Egal, ob Sie sich für einen effizienten Verbrenner oder für einen 100% elektrischen Antrieb entscheiden, mit dem Škoda Octavia Combi und dem Škoda Enyaq iV treffen Sie immer eine smarte Businessentscheidung.

Entdecken Sie unsere Businessmodelle und attraktive Angebote jetzt auf skoda.de/businessaktion

Škoda Octavia Combi Edition 1,5 I TSI 110 kW (150 PS): Kraftstoffverbrauch (kombiniert): 6,2–5,1 l/100 km; (Kurzstrecke) 8,1–7,6 l/100 km; (Stadttrand) 6,1–5,3 l/100 km; (Landstraße) 5,3–4,4 l/100 km; (Autobahn) 6,4–4,8 l/100 km; CO₂-Emissionen (kombiniert): 141–116 g/km; CO₂-Effizienzklasse: C–B (WLTP-Werte).

* Ein Leasingangebot der Škoda Leasing, Zweigniederlassung der Volkswagen Leasing GmbH, Gifhorner Straße 57, 38112 Braunschweig. Am Beispiel eines Škoda Octavia Combi Edition 1,5 I TSI 110 kW (150 PS), 6-Gang-Schaltgetriebe inkl. Metalliclackierung, unverbindliche Preisempfehlung 32.747,90 € (zzgl. MwSt.). Laufzeit 48 Monate und jährliche Laufleistung 15.000 km, 0,- € Sonderzahlung, zzgl. MwSt., zzgl. Überführungs- und Zulassungskosten. Dieses Angebot gilt nur für gewerbliche Kunden (außer Sonderabnehmer) und bei Bestellung beim teilnehmenden Škoda Partner bis zum 30.09.2023. Bonität vorausgesetzt.

Abbildung enthält aufpreispflichtige Sonderausstattung.

**Jeder bekommt,
was er verdient!**



© judithwagner.com

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das Magazin, das Sie in den Händen halten, haben wir in der Redaktion die „Standort-Ausgabe“ getauft. Über den Standort D schreiben wir zwar jeden Monat, aber wegen der vielen Umfrageergebnisse zur Lage Deutschlands sind wir in die Tiefe gegangen. Denn Firmen investieren offenbar lieber woanders. Und immer mehr Vertreter des Mittelstands zweifeln an der Zukunftsfähigkeit der Produktion hierzulande. In der Polykrise rächen sich schwere Versäumnisse der Vergangenheit und die Fehler der amtierenden Regierung.

Unter anderem stoßen jene an Grenzen, die in ihrer Region noch wachsen wollen. Wo es gut läuft, bekommen Unternehmen kaum neue Fläche. Und da, wo Platz ist, will niemand recht hin. Wir haben uns Deutschland genau angeschaut. Die regionalen Unterschiede sind eklatant bis hinunter auf die kommunale Ebene – also dort, wo der Mittelstand zu Hause ist. Gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Prognos haben wir jene Orte gefunden, die zukunftsfruchtig sind und noch freie Flächen bieten. Diese Deutschlandkarte haben Sie noch nie gesehen! Eng damit verbunden ist die Sorge vieler Unternehmen um ihre Immobilien – Fabriken und Bürogebäude. Andere sehen angesichts der sinkenden Preise auch Chancen. Meine Kollegin Anke Henrich analysiert die Lage und wagt einen Ausblick.

Was wäre der Standort Deutschland ohne die Automobilindustrie, vor allem ohne die mittelständischen Zulieferer?! Unser Redakteur Andreas Kempf hat sich zur IAA in München intensiv mit der Branche beschäftigt – und ist auch der Frage nachgegangen, ob die chinesischen Hersteller, die nach Deutschland drängen, eher Chance oder Bedrohung sind.

Praktisch einzigartig auf der Welt ist hierzulande das System der Beiräte familiengeführter Unternehmer: Zwar professionalisiert sich hier der Mittelstand allmählich, aber er braucht dafür gute Leute. Wir zeigen, wo Unternehmer jene finden, die guten Rat geben können. Und ja, der ist manchmal auch etwas teurer.

Ich wünsche Ihnen eine ideenstiftende Lektüre.

Thorsten Giersch

Chefredakteur

giersch@weimermedia.de

NAMENSREGISTER

Altman, Sam	10	Hartmann, Nina	56	Müller, Hildegard	36	Rösle, Stefan	16
Arndt, Olaf	12	Heininger, Klemens	16	Münzer, Christoph	36	Schirmer, Johanna	22
Barta, Oliver	52	Hepe, Jörg	28	Musk, Elon	36	Schulte-Braucks, Reinhard	52
Bay, Eduard	66	Heynckes, Jupp	28	Neumueller, Marco Henry	30	Seebach, Nils	24
Blania, Alex	10	Hingst, Ariane	8	Nickel, Susanne	30	Skudely, Judith	52
Brohl, Katja	44	Hoffmeister-Kraut, Nicole	52	Nintemann, Michael	17	Stotz, Alexander	8
Brückner, Sarah	52	Hopfen, Donata	8	Noll, Christian	44	Sutter, Bert	52
Derse, Matthias	52	Hundt, Dieter	36	Novendstern, Max	10	von Matt, Jean-Remy	8
Dettmers, Sebastian	63	Klein, Holger	36	Ognibeni, Björn	40	Walker, Thekla	56
Dudenhöffer, Ferdinand	36	Lemke, Steffi	52	Pacher, Sebastian	24	Weck, Johann	66
Franz, Arnd	36	Lies, Olaf	17	Paus, Lisa	8	Wegner, Kai	6
Gentejohann, Frank	66	Lindner, Christian	8	Peters, Matthias	52	Wilhelm, Harald	36
Habeck, Robert	52	Marquardt, Harald	36	Pfund, Jürgen	44	Wocken, Hermann	17
Haeske-Braun, Eva	28	Messner, Dirk	52	Rittmann, Uwe	24	Zelinger, Matthias	56
Handschuh, Alexander	56	Mohaupt, Doreen	18	Roedel, Christian	48	Zitzelsberger, Roman	36



**Und zwar immer
rechtzeitig.**

Denn mit dem Agenda Lohn-Notfall-Service wird Ihre Personalabrechnung wirklich immer pünktlich fertig. Versprochen. Ob Krankheit oder überraschende Kündigung – unsere ausgebildeten Lohnfachkräfte übernehmen, wenn bei Ihnen ein Ernstfall eintritt. Und erledigen wirklich alles. Meldewesen, Zahlungsverkehr, Übermittlung aller Lohndokumente: Wir machen das für Sie.

Überzeugen Sie sich selbst:
www.agenda-lohn.de



Agenda:

reiner wein

Dreizehn ehrliche Antworten von Kai Wegner



1 Was macht einen ehrenwerten Politiker aus?
Jemand, der sagt, was er macht und der macht, was er sagt.

2 Wem raten Sie davon ab, Politiker zu werden?
Wenn man nicht für etwas brennt, wenn man keine Freude daran hat, mit und für Menschen konkret etwas zu bewegen, sollte man es sich vielleicht noch einmal überlegen, ob man wirklich Politik machen will.

3 Auf einer Skala von eins bis zehn: Wie erfolgreich ist Ihre Partei gerade?
Noten sollen andere verteilen, aber wir sind im Land Berlin jetzt führende Regierungspartei und setzen unser Sofortprogramm Schritt für Schritt um. So kann es weitergehen.

4 Welchen Führungstrend halten Sie für überschätzt?
Ich halte es für überschätzt, Führungstrends nachzurennen. Am Ende geht es immer darum, Ziele zu haben, anderen zuzuhören, seine Standpunkte zu vermitteln und vertrauenswürdig zu handeln. Zu einer guten Führung gehört es auch, kritikfähig zu sein.

DER NEUE

Kai Wegner (CDU) ist seit April 2023 Regierender Bürgermeister von Berlin. Sein größtes Projekt: die teils dysfunktionale Verwaltung in den Griff zu bekommen. Wegner (Jahrgang 1972) lernte Versicherungskaufmann, arbeitete in der Geschäftsführung eines mittelständischen Baubetriebs und saß im Bundestag.

5 Was ist die größte Veränderung, mit der Sie beruflich in den vergangenen fünf Jahren zu tun hatten?

Zweifelsohne war es der Wechsel aus der Opposition in das Amt des Regierenden Bürgermeisters. Man ist noch immer derselbe Mensch, aber plötzlich behandeln viele einen anders. Das war schon eine große Veränderung.

6 Wem vertrauen Sie Ihr Geld an Meiner Bank.

7 Welche Netzwerke sind Ihnen wichtig?

Mir war es schon immer besonders wichtig, mit der gesamten Stadtgesellschaft im Austausch zu sein. Egal ob mittelständische Unternehmen, Polizeigewerkschaften oder soziale Einrichtungen – ich bleibe mit allen im Gespräch. Nur so kann ich den besten Weg für Berlin ausloten. Und der beste Weg für Berlin ist für mich, wenn ich möglichst viele Menschen mitnehme.

8 Wen nähmen Sie mit auf eine einsame Insel?
Meine Frau und meine Kinder.

9 Was ist falsch, klingt aber richtig?

Wenn jemand sagt: „Das geht nicht, weil wir das schon immer so gemacht haben.“

10 Wie entspannen Sie sich?

Wenn ich Zeit mit meiner Familie verbringe. Der Sonntag ist der Tag, an dem wir möglichst viel gemeinsam unternehmen.

11 Können Sie sich ein Leben ohne Arbeit vorstellen – und was machen Sie dann?

Meine Arbeit macht mir richtig viel Spaß, und es gibt immer etwas zu tun.

12 Fehlt Ihnen etwas zum Glück?

Ich will das, was ich mir für Berlin vorgenommen habe, gerne umsetzen. Wenn es uns gelingt, dass die Stadt wieder voll funktioniert, dass sie noch lebenswerter wird und bezahlbar bleibt, dann macht mich das glücklich.

13 Haben Sie ein Lebensmotto?

Machen ist wie Wollen, nur krasser. <<

Initiative der 

DIGITAL X 2023

20. & 21. September
Live im Herzen von Köln



#DigitalX

Jetzt Ticket sichern unter digital-x.eu

Volltreffer

„Wir sind unabhängig und nicht das B-Team der Männer.“ Unter diesem Motto plant die Fußballfrauenmannschaft FC Viktoria Berlin ihren Aufstieg in die Bundesliga. Dafür braucht es Geld und nach dem Abschluss der zweiten Finanzierungsrunde ist der

Überzeugt Investoren:
Ex-Fußballnationalspieler
Ariane Hingst.



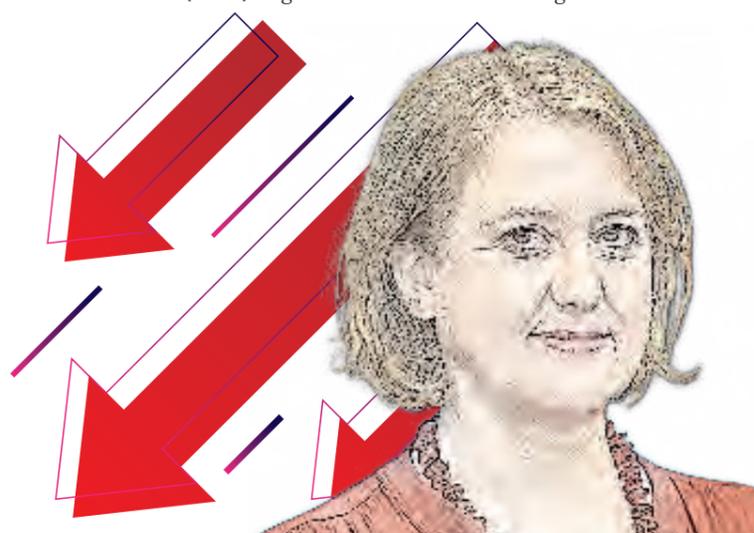
Klub endgültig das spektakulärste Investorenprojekt im deutschen Frauenfußball. Nachdem bereits vor einem Jahr 87 Geldgeber eine Million Euro in das Team gesteckt haben, sind nun 1,2 Millionen Euro hinzugekommen. Zu den Neu-Investoren zählen unter anderem Donata Hopfen, ehemalige Geschäftsführerin der Deutschen Fußballliga, Werbeikone Jean-Remy von Matt und Alexander Stotz, Chef von Ströer Media. Eine der sechs Gründerinnen des FC Viktoria Berlin Frauen ist **Ariane Hingst**, DFB-Trainerin, ehemalige Nationalspielerin und Doppelweltmeisterin – nur zwei Frauen haben den Adler häufiger auf der Brust getragen als sie. Ihr und ihren Mitstreiterinnen ist es gelungen, ein breites Netzwerk aus Sport, Politik, Wirtschaft und Medien zu bilden, wofür sie die Frauenabteilung als GmbH aus dem bestehenden Verein FC Viktoria 1889 Berlin ausgegliedert haben. Das Geld wird zum Aufstieg in die Bundesliga gebraucht. Die Trainingsbedingungen sollen besser werden, in Spielerinnen investiert werden. Das große Ziel ist auch, Frauen im Sport sichtbarer zu machen, Chancengleichheit herzustellen. Sportlich verpasste die Mannschaft im Sommer übrigens knapp den Aufstieg in die 2. Bundesliga. << gje

Abseits

Die grüne Familienministerin **Lisa Paus** stammt, soweit sich das von außen sagen lässt, aus sehr mittelständischen Verhältnissen. Der Familie gehört seit mehr als einem halben Jahrhundert eine blitzblanke Maschinenfabrik im Emsland. Baumaschinen, Lifttechnikfahrzeuge, Wagen für den Bergbau unter Tage – all das kommt von dort. Was zum Teufel ist in eine Ministerin gefahren, die diesen Hintergrund hat? Erst förderte sie mit Geld aus ihrem Haus eine „Meldestelle für Antifeminismus“, wo jeder petzen kann, wenn etwa ein anderer gegen vermeintlich geschlechtergerechte Sprache wettet oder wenn die Arbeit von Gleichstellungsbeauftragten kritisiert wird. Dann sorgte sie dafür, dass der Vorschlag von Sparkommissar Christian Lindner (FDP), das Elterngeld zu kürzen, in die Öffentlichkeit kam und Lindner ziemlich alt aussehen ließ. Und schließlich ließ sie den Finanzminister auflaufen, als der sein Wachstumschancengesetz für Unternehmen im Kabinett vorstellte, sie aber die erst zwölf, dann sieben und schließlich 3,5 Milliarden Euro für ihre Kindergrundsicherung nicht bekommen sollte.

Lisa Paus ist damit unendlich weit von den Werten entfernt, die erfolgreiche mittelständische

Verprellt Firmen:
Bundesfamilienministerin
Lisa Paus (Grüne)



Unternehmen wie das elterliche auszeichnet: Toleranz gegenüber anderen Herangehensweisen, ein sorgfältiger Umgang mit Geld, vor allem, wenn es einem nicht gehört und letztlich das Vertrauen, eine gemeinsame Sache voranbringen zu wollen. << oli

© NazArt/Shutterstock.com; Filiz Serinyel; Gamsbit/Wikipedia



MARKEN GALA



MARKEN GALA
Tag

powered by
Mallorca

MARKEN GALA
CEO Summit

MARKEN GALA
Abend

brandactual
Convention für Marken, Markt und Mittelstand

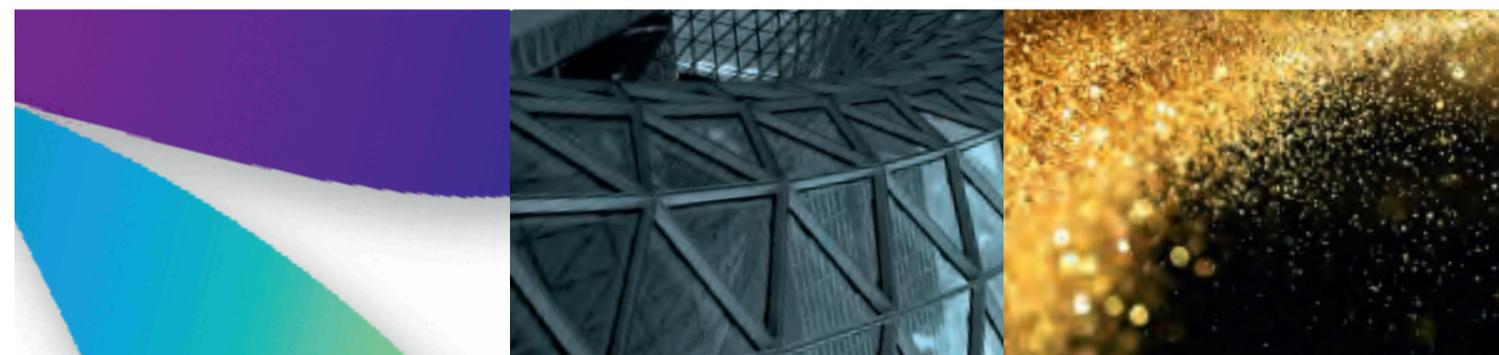
Commerzbank Tower
13.30 – 15.30 Uhr
www.brand-actual.de

MITTELSTANDSPREIS
DER MEDIEN

Commerzbank Tower
16.00 – 17.00 Uhr
www.mittelstandspreis-der-medien.de

NIGHT of the BRANDS

Kap Europa
18.30 – 2.00 Uhr
www.night-of-the-brands.com



Weltwährung kommt aus Erlangen

Alex Blania entwickelt gemeinsam mit OpenAI-Gründer Sam Altman eine revolutionäre Technologie. Im Kern sollen sich Milliarden Menschen per Iris ausweisen.

Donald Trump hat doch seine guten Seiten. Möglicherweise unvermutet, aber immerhin. Der ehemalige US-Präsident jedenfalls ist schuld daran, dass das mögliche nächste dicke Ding in der IT-Welt, genauer gesagt in dem Universum, das sich durch die künstliche Intelligenz (KI) eröffnet, aus Deutschland kommt, entwickelt von einem Studenten aus Erlangen.

Es geht um Worldcoin, jenes Kryptowährungsprojekt, das gerade startet und eine wachsende Fangemeinde fasziniert. Seine Schöpfer wollen die Iris von Milliarden Menschen scannen, um diese dann einwandfrei zu identifizieren. Und es geht um Alex Blania, einen 29-jährigen Deutschen, der theoretische Physik am Max-Planck-Institut studierte und seine Masterarbeit am renommierten California Institute of Technology beendete, als ihn OpenAI-Gründer Sam Altman nach San Francisco lotste. Altman zeigt gerade mit ChatGPT, wozu KI im wahren Leben nützlich ist.

2020 suchte er jedoch Softwareentwickler für ein anderes Projekt, seine Kryptowährung, und stieß auf den jungen Deutschen. Erst Worldcoin-Mitgründer Max Novendstern und anschließend Altman selbst weihten Blania in das Krypto-Projekt ein, wobei der Deutsche feststellte, dass entscheidende Schritte noch nicht gemacht waren. Statt Softwareentwickler wurde er Mitgründer.

„Mein Vater, meine Familie sagten, es sei eine schlechte Entscheidung. ‚Mach dein Studium, meinten sie. Und geh zu Google.‘ Mittlerweile ist klar: Es war das Beste, was ich machen konnte. Und ich hätte das nicht in Deutschland machen können“, erzählt Blania in einem Podcast über sich. Es gebe einen Riesenunterschied zwischen den drei, vier großen US-Techninvestoren und dem Rest der Welt. Da werde Experimentierfreudigkeit mit Milliarden Dollar unterstützt. „Airbnb ist so entstanden. Das klang auch verrückt, aber so fangen eben große Sachen an.“ Und dann kommt einer dieser Blania-Sätze, die stets eine Mischung aus gekauertwelschten Deutsch und amerikanischem Slang sind: „Es ist relativ shocking plötzlich im Driverseat zu sitzen.“

Wo Blania genau im „Driverseat“ sitzt, hört sich tatsächlich erst einmal „relativ shocking“ an. Blania ist CEO der Firma Tools for Humanity, die hinter Worldcoin steht. Entwickelt haben sie: ein Identitätsprotokoll namens World-ID, mit dem sich Nutzer anonym im Internet verifizieren können; eine digitale Währung – Worldcoin –; die World-App als



Geld für die Welt: Der Deutsche Alex Blania arbeitet mit Techgrößen aus dem Silicon Valley an einer Kryptowährung für alle.

Von Oliver Stock

eine Art digitale Brieftasche. Alle drei Teilprodukte sind jetzt verfügbar. In der laufenden Beta-Version sind bereits 700.000 Nutzer mit Worldcoin unterwegs. „Wir hoffen, dass diese Technologie mehr Menschen erreicht, als es jemals ein anderes Projekt für eine Kryptowährung geschafft hat“, sagt er. Investoren haben das Potenzial erkannt, zuletzt steckten sie 100 Millionen Dollar in das Start-up.

Revolutionär ist dabei das, was wie aus einem finsternen Science-Fiction wirkt: der Irisscan, mit dem jeder Worldcoin-Nutzer seine Identität nachweist. Ein eigens entwickeltes Gerät, Orb genannt, vermisst dabei den Augapfel so genau, wie es bisher nicht möglich war. „Was wir machen, ist die Einzigartigkeit von jeder Person auf dem Planeten erfassbar zu machen“, beschreibt es Blania.

© Worldcoin

„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. Dadurch kann er einen Identitätsnachweis ausstellen.“

Pässe lassen sich fälschen

Sie hatten auch erwogen, dass Nutzer ihre Pässe scannen können, um dabei zu sein. „Aber Pässe lassen sich fälschen. 50 Prozent der Menschen haben außerdem keinen“, sagt Blania. Daten wie E-Mail oder Telefon seien nicht sicher. Am Ende haben sich Blania und sein Team für den Irisscan entschieden. „Die Iris hat so viele Unterschiede, dass selbst Zwillinge eine unterschiedliche haben.“ Der Scan bleibt anonym, Namen werden nicht damit verbunden. Datenschützer können aufatmen.

Überhaupt: der Datenschutz. Worldcoins Technologie inklusive des sogenannten Orbs unterliegt den Regeln des bayerischen Landesamts für Datenschutzaufsicht, einem „der strengsten der Welt“, sagt Blania. Es klingt durch herausfordernd. Wie das sein kann? Jetzt komme die „crazy story“ mit Trump, kündigt Blania an. Nachdem er bei Sam Altman unterschrieben hatte, musste er sich wieder ins Flugzeug zurück nach München setzen, um noch sein Zeug zu holen. Das Flugzeug hob ab, Blania war in der Luft, als Trump wegen der Corona-Pandemie die Grenzen zu den USA schloss. Der Deutsche durfte bis auf Weiteres nicht mehr zurück.

Also mietete er in Erlangen ein Büro und baute hier sein Team auf.

Etwa 70 Enthusiasten gewannen er für das Projekt. Tools for Humanity hat inzwischen auch Standorte in San Francisco, New York und Berlin. Und es ist der Grund, warum Blania selbst in der Münchener Fußgängerzone mit seinem Orb die Iris der ersten Worldcoin-Kunden gescannt hat. Die 700.000 Nutzer bisher haben sie mithilfe von 30 Orbs gewonnen. Demnächst will Blania 50.000 dieser Geräte pro Jahr produzieren.

Klar wird: Der Deutsche plant im ganz großen Maßstab. So hat er es in den USA gelernt. Was ihn wirklich antreibt? „Ich denke“, sagt Blania, „dass Technologie vieles in den letzten 200 Jahren besser gemacht hat. Und da will ich dabei sein. Ich will Sachen bauen, die eine positive Auswirkung auf so viele Menschen wie möglich haben.“ Er ist überzeugt: Die neue Weltwährung ist genau so etwas. Und die Möglichkeit, dass es funktioniert, fügt er mit einem schönen Gruß an die Eltern hinzu, „liegt inzwischen bei deutlich über zehn Prozent.“ <<

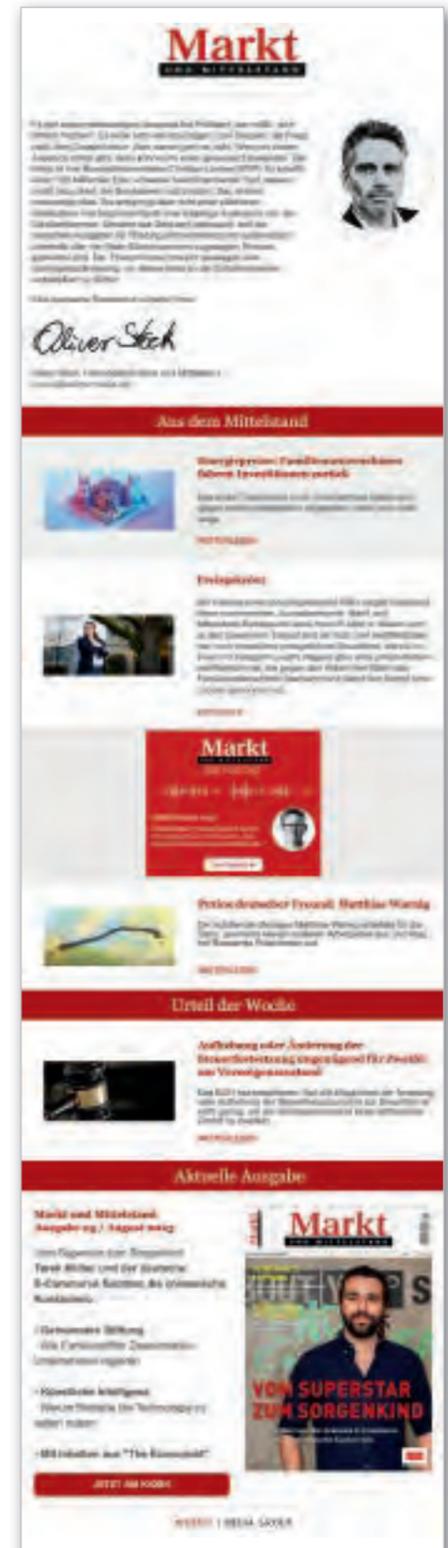


Was wir machen, ist die Einzigartigkeit von jeder Person auf dem Planeten erfassbar zu machen.

Alex Blania, Worldcoin



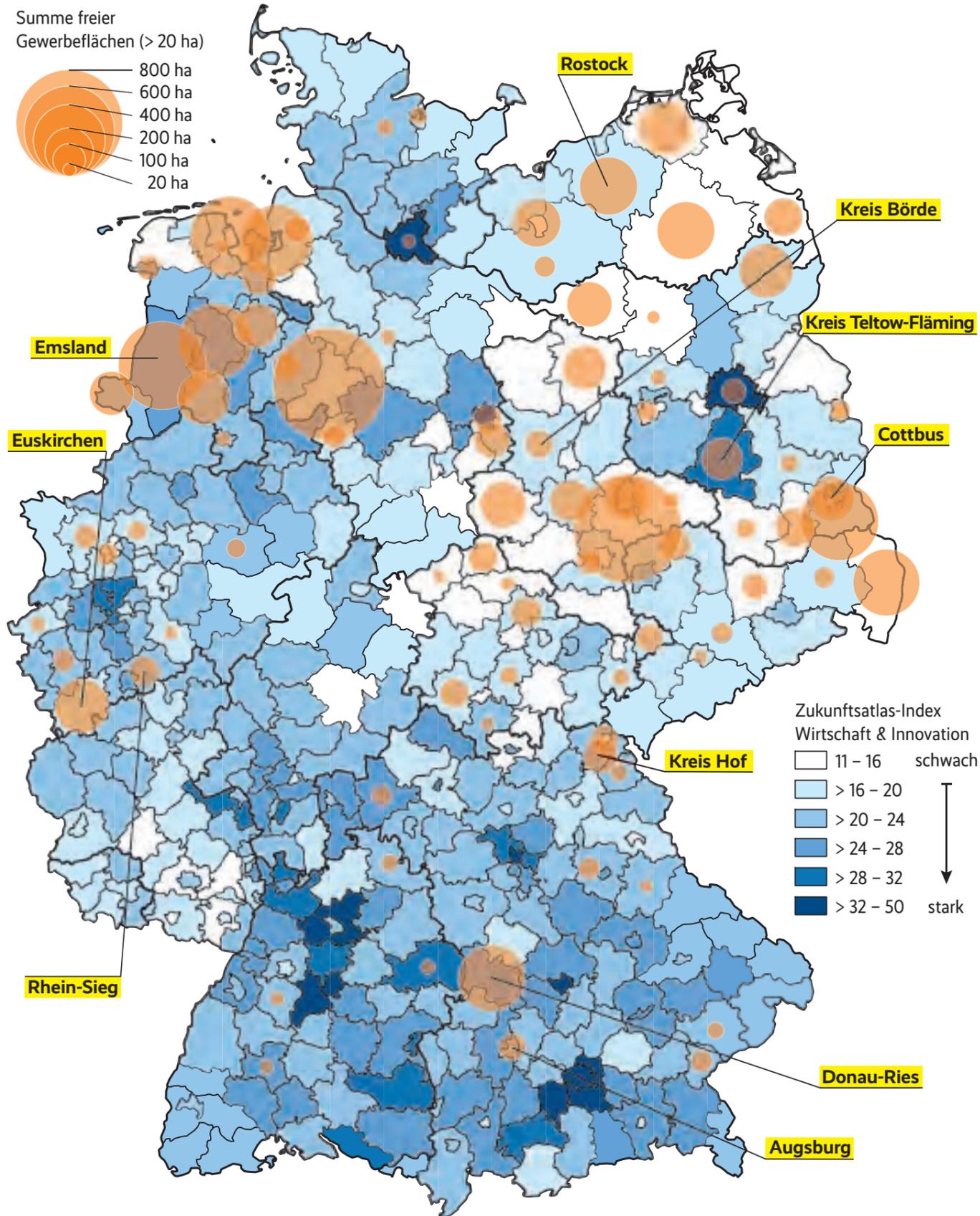
Mit einem Orb (links die Hülle, rechts das Innere) lässt sich die Iris der Menschen scannen. Jeder soll sich dann mit seiner Regenbogenhaut ausweisen können.



– Ihr wöchentlicher Newsletter –

JETZT KOSTENFREI ANMELDEN

marktundmittelstand.de/newsletter/



© Prognos AG 2023

Wo Deutschland noch wachsen kann

Es gibt abgehangene Regionen und die, in denen Unternehmen keine freien Flächen mehr finden. Aber die Bundesrepublik bietet auch ein paar aufstrebende Standorte.

Der Abgesang auf den Standort Deutschland könnte derzeit lauter kaum sein. Geopolitische Sorgen wegen des Ukraine-Kriegs, des Wirtschaftsstreits von USA und China sowie des China-Taiwan-Konflikts sind das eine, die zunehmende Bürokratie nicht zuletzt durch die Europäische Union das andere. Dann sind da die hohen Energiepreise und fehlenden Fachkräfte. Aber für die meisten Mittelständler ist der Standort das, wo die Werkshalle drauf steht – das Gewerbegebiet im eigenen Ort. Und da gilt seit jeher: Wer wachsen will, braucht Platz. Doch freie Flächen sind nicht einfach zu finden. Vor allem da nicht, wo die Wirtschaft brummt – also vor allem im Süden Deutschlands. Hier stoßen Firmen an Wachstumsgrenzen, weil Gewerbeflächen fehlen. Und da, wo Platz ist, wollen Unternehmen oft nicht hin.

Das Forschungsinstitut Prognos hat exklusiv für Markt und Mittelstand errechnet, wo es hierzulande Schnittmengen gibt: Regionen – Landkreise, um genau zu sein – die sowohl noch freie Flächen haben als auch prosperieren. Wobei „freie Fläche“ einfacher klingt, als es ist. Denn wann ein Gewerbegebiet wirklich bebaut werden kann und zu welchem Zeitpunkt, ist eine höchst komplexe Frage.

In Regionen wie Wilhelmshaven etwa gibt es auf den ersten Blick reichlich Platz, aber wer genau hinschaut merkt: Ein Großteil davon ist Naturschutzgebiet, wenn auch in unmittelbarer Nähe zu Industrieflächen. Deshalb hat Prognos für die Analyse die Flächen in die Berechnung einbezogen, die größer als 20 Hektar sind und von den Landesregierungen vermarktet werden. Anders gesagt: die offiziell verfügbaren Flächen.

Dazu kommen die Zukunftsaussichten der Landkreise. Basis dieser Daten ist der renommierte „Zukunftsatlas“, den Prognos alle drei Jahre neu berechnet, zuletzt 2022. Die Analyse zeigt: In den meisten Topregionen ist für Betriebe praktisch kein Handtuch mehr frei, aber es gibt Ausnahmen. Und auch sonst gibt es einige Orte, wo Nachfrage auf Angebot trifft. So etwas nennt man dann Wachstumsregion der Zukunft.

Weil im Ruhrgebiet und Rheinland kaum noch Platz ist, bietet der Rhein-Sieg-Kreis Optionen. Die Ems-Achse strebt auf. Im Süden ist der Platz besonders knapp, hier hat der Landkreis Donau-Ries gute

Chancen – nicht nur, weil der frisch gebackene Fußballbundesligist 1. FC Heidenheim in der Nähe ist. In der Lausitz gibt es reichlich Unterstützung durch die Ausgleichszahlungen für den „sterbenden“ Braunkohleabbau. Aber mit solchem Geld muss man auch erst einmal etwas Gutes anstellen – was den Regionen in Brandenburg und Sachsen offenbar gelingt.

Landkreise wie Teltow-Fläming profitieren von der Aussicht auf reichlich grünen Strom – und von bereits bestehender Industrie und der Nähe zu Berlin. Das Gebiet Barleben/Magdeburg lebt auf. So entsteht hier das neue Werk des Chipkonzerns Intel, der gleich 400 Hektar für die Zulieferer bereithält. Der Trend ist eindeutig: Norden und Osten gewinnen tendenziell, was viel mit erneuerbaren Energien zu tun hat. Grüner Strom ist die wohl wichtigste Ressource der kommenden Jahre und ein immer wichtiger Standortfaktor. Und den gibt es dort eben weitaus mehr als im Süden.

„Wer sich wirklich vor Ort umhört, spürt: In Deutschland passiert gerade wahnsinnig viel“, sagt Olaf Arndt, Vize-Direktor von Prognos. Da gibt es Regionen, in denen Autozulieferer jahrzehntelang prächtige Geschäfte machten und nun in einer >>

Von Thorsten Giersch

HIER GIBT ES FREIE FLÄCHEN

Gewerbe- und Industriegebiete mit mehr als 20 Hektar Fläche in Deutschland

	Durchschnittsgröße (ha)	Verfügbare Fläche (ha)	Anzahl verfügbarer Flächen
Gewerbegebiete	55	3854	70
Industriegebiete	75	3224	43
Gewerbe- und Industriegebiete*	74	4017	54
Gesamt	66	11.095	167
Ost (BE, BB, MV, SN, ST, TH)	58	5500	94
West (NRW**)	50	601	12
Nord (SH, NI, HH; HB)	88	4.051	46
Süd (BW, BY)	63	943	15

* Gebiete, die sowohl Gewerbe- als auch Industrieflächen umfassen

** Nicht genannt werden Bundesländer, die keine Datenbank auf Bundesebene anbieten oder die gemäß Datenbank keine verfügbaren Flächen haben (Rheinland-Pfalz, Saarland, Hessen)

Quelle: Prognos 2023

Mischung aus Transformationswahn und Totentanz stecken, weil sie vom Elektro-Wandel überrollt werden. Hier beginnt gerade ein großes Umdenken, wie Arndt beobachtet. „So mancher Region ging es zu gut, was Wandel und vorausschauende Standortpolitik unnötig machte. Jetzt kommen Politiker und Unternehmer vor Ort wieder richtig ins Gespräch.“

Für Arndt muss der Mittelstand den Aufbruch treiben. Gerade die familiengeführten Unternehmen wollen vor Ort bleiben, für sie ist der Standort oft ein Teil ihrer DNA – ihrer Identität. Und in schwierigen Zeiten komme es auf die Kommunalverwaltung an, sagt Arndt: „Die können für die Unternehmen schon viel machen. Die brauchen vor allem Entscheidungsfreude, also Schnelligkeit und Ansprechpartner, die etwas erreichen wollen.“ Mittelstandsfreundliche Verwaltung klingt altbacken, deren Mangel aber ist „immer noch ein Kernproblem“. Die Topstandorte mit Potenzial zeigen, wie es gehen kann.

Der Nordwesten ist der heimliche, aufstrebende Star Deutschlands und gilt als Paradebeispiel dafür, dass sich auch ländliche Regionen abseits der Metropolen prächtig entwickeln können – wenn Politiker und Unternehmer vor Ort vieles richtig machen. In Emsland, Münsterland und Ostwestfalen-Lippe konnten sich 17 von 20 Kreisen in den vergangenen Jahren verbessern. Das Bruttoinlandsprodukt ist überdurchschnittlich gewachsen und auch die Beschäftigung hat sich mit einem Zuwachs von fünf Prozent zwischen 2018 und 2021 deutlich positiver als im Bundestrend entwickelt. Vier große Trends lassen sich ausmachen:

- **Trend 1:** Die sieben größten Städte sind immer noch führend, aber sie leiden unter Wachstums-

Das ausführliche Gespräch mit Olaf Arndt von Prognos können Sie in unserem Podcast hören: www.marktundmittelstand.de/mediathek/podcast

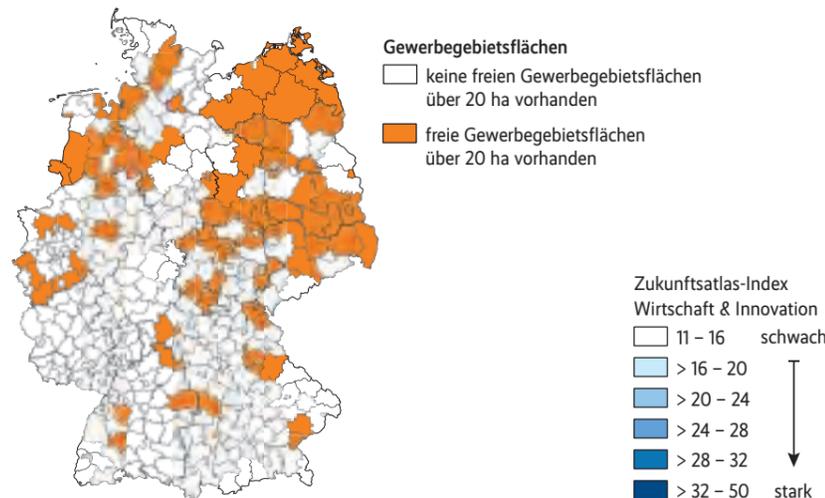


schmerzen. Großstädte haben strukturelle Vorteile, weil sie mit ihrer kritischen Masse Talente und Organisationen anziehen. Aber das Leben ist dort für die Menschen und Betriebe sehr teuer geworden. „Das Umland der Metropolen gewinnt, der Mittelstand weicht dorthin aus. Hier sind Flächen für Menschen und Betriebe noch vorhanden. Ein Beispiel dafür ist Köln: Die Stadt ist im Ranking leicht abgestiegen, die umliegende Rheinschiene hat gewonnen“, sagt Olaf Arndt. Das Umland der großen Städte gewinnt, weil immer mehr Menschen und Unternehmen dorthin ziehen – wegen der hohen Ausgaben. Der Forscher und Berater erkennt aber auch, dass gewisse Berufsgruppen die Metropolen kaum verlassen. Gerade IT-Fachkräfte oder die Marketing- und Kommunikationscommunity „drängen in die Zentren“ und wollen da auch bleiben. Aber in Zeiten von Remote Work muss das für Unternehmen aus ländlichen Gebieten kein Ausschlusskriterium mehr sein, sofern sie flexibel sind. Damit tun sich nicht alle Betriebe leicht, schließlich fußt die Kultur bei vielen Mittelständlern auf einer Nähe von Arbeit und Wohnen nebst sozialem Umfeld sowie hoher Loyalität zur Region.

- **Trend 2:** Schwarmstädte“ bieten hohe Zukunftschancen. Das sind Regionen, die junge Menschen anziehen – in der Regel durch das Studium. Münster und Karlsruhe gehören dazu. Oder auch Ulm, wo man exemplarisch sieht, wie langfristig angelegte Strukturpolitik funktioniert: Als Anfang der 80er-Jahre die Industrie der Stadt ins Straucheln geriet, setzte der damalige baden-württembergische Ministerpräsident Lothar Späth (CDU) auf ein umstrittenes Projekt. Neben Uni, Klinikum und

DER NORDWESTEN UND DER OSTEN BIETEN GROSSE CHANCEN

Karten zu freien Flächen und zur Wachstumsdynamik in den Landkreisen



Quelle: Prognos AG 2023 / Prognos AG (2022): Zukunftsatlas

WAS HINTER DEN KARTEN STEHT

Um zu ermitteln, in welchen Kreisen und kreisfreien Städten besonders bedeutsame Gewerbeflächen verfügbar sind, hat Prognos die öffentlichen Plattformen der Bundesländer ausgewertet. Hier werden Gewerbe- und Industriegebiete mit mehr als 20 Hektar Größe aufgelistet. Diese Daten wurden mit dem Teilindex „Wettbewerb & Innovation“ des Zukunftsatlas verschnitten. Für das Ranking des „Zukunftsatlas“ wertet Prognos objektive statistische Daten aus. Der Atlas zeigt, in welchen Kreisen und kreisfreien Städten in Deutschland Wachstum zu erwarten ist. Der Index beruht auf insgesamt 29 makro- und sozioökonomischen Indikatoren der Themen Demografie, Arbeitsmarkt, Wettbewerb und Innovation sowie Wohlstand und soziale Lage. **MuM**

Technischer Hochschule entstand ein „Sciencepark“, der seitdem die Arbeit von Wissenschaft und Unternehmen verzahnt. Inzwischen boomt die Region.

- **Trend 3:** Regionen in der Nähe von Großprojekten können profitieren. Die Tesla-Fabrik in Grünheide bei Berlin ist hier das bekannteste Beispiel. Im gesamten Berliner Umland entstehen so ganz neue Wertschöpfungsketten von der Batterieherstellung bis zu ihrem Recycling. Und auch in der nahen Lausitz siedeln sich Fabriken an. Dazu gehören auch neue Wissenschaftsparks, etwa in Cottbus. Die Region hat laut Prognos-Experte Arndt zwei große Vorteile. Nach der Wende wurden viele Gewerbegebietsflächen ausgewiesen, die jetzt gebraucht werden. Und es gibt dort eine große Menge an grünem Strom, was für die CO₂-Bilanz der Betriebe immer wichtiger wird.

- **Trend 4:** Gegenden, die aus schwierigen Voraussetzungen viel gemacht haben. Hier gibt es in der Regel weder große Städte oder Konzerne aus dem Deutschen Aktienindex (Dax) noch Spitzen-Unis. Aber es gibt ein Muster: Da, wo es läuft, sind frühzeitig Straßen, Gewerbegebiete und Infrastruktur ausgebaut worden. Kommunen lockten mit einem niedrigen Gewerbesteuerhebesatz mittelständische Firmen an. Eine solche Wachstumsregion ist in doppelter Hinsicht bezahlbar: Flächen und Steuern für die Betriebe, Kita und Leben für die Menschen. Grundsätzlich profitieren im Kampf um Talente die Regionen, die „Kitaplätze gleich mitliefern“ können, wo gerade Familien auf Strukturen treffen, die ihnen eine hohe Lebensqualität zu vertretbaren Kosten ermöglichen. Schnelles Internet ist wichtig und eine effektive Arbeitsweise der lokalen Behörden. „Mittelständische Unternehmen brauchen eine Baubehörde und Brandschutzbeauftragte, die mit der Wirtschaft sprechen“, sagt Prognos-Berater Arndt. „Ein erfolgreicher Standort bietet Geschwindigkeit.“ <<



Internationale Fachmesse und Kongress für sicheres und gesundes Arbeiten.



PASST ALLES?

Seien Sie dabei, wenn die Standards von morgen besprochen und Innovationen vorgestellt werden. Entdecken Sie passgenaue Lösungen für das betriebliche Gesundheitsmanagement und die Arbeitsplatzgestaltung.

Jetzt Ticket sichern!
Denn: **DER MENSCH ZÄHLT.**

24. - 27. OKTOBER 2023
DÜSSELDORF, GERMANY

aplusa.de/1193



Messe
Düsseldorf

Bayerischer Geheimtipp

Donau-Ries: Die Region floriert und ist beliebt bei der mittelständischen Wirtschaft. Es gibt Fachkräfte und ein sehr attraktives Industrieumfeld.

Donau-Ries? Die meisten müssen eine Landkarte oder eine Suchfunktion bemühen, um den Landstrich zwischen Nördlingen und Donauwörth zu verorten. Die Gegend ist auf den ersten Blick sehr ländlich geprägt und so verwundert es nicht, dass hier noch besonders viele Flächen für Neuansiedlungen vorhanden sind. Ganze 350 Hektar liegen in der Region brach – so viel wie sonst nirgendwo in Bayern. Allerdings hat man nicht den Eindruck, dass händeringend nach neuen Investoren gesucht wird. Kein Wunder: Die 137.000 Bewohner sind prinzipiell bereits gut versorgt. Zuletzt wurde eine Arbeitslosenquote von 2,2 Prozent gemeldet – eine der niedrigsten in Deutschland.

Zu den bekanntesten Arbeitgebern gehört das Hubschrauberwerk von Airbus. Den Kern der lokalen Wirtschaft bilden jedoch 12.800 kleine und mittelständische Betriebe. Sie sorgen dafür, dass Donau-Ries zu den erfolgreichsten Regionen gehört. Bundesweit zählt der Landstrich zu denen mit der größten Aufstiegsdynamik. Zudem befinden sich in unmittelbarer Nachbarschaft die Industriezentren Aalen, Ingolstadt, Augsburg und Ulm. Nürnberg und München sind eine knappe Autostunde entfernt. Gut 15.000 Menschen pendeln täglich in die Nachbarregionen. Dort sind unter anderem Unternehmen wie Zeiss, MAN, Audi und Bosch angesiedelt. Diese Position macht aus der außerhalb Bayerns eher unbekanntem Region für Investoren einen Geheimtipp.



Von Andreas Kempf

Weites Rund: Blick über die alte Tuchweberstadt Nördlingen und das Ries, ein riesiger Meteoritenkrater.

Mehr als die Hälfte aller Beschäftigten sind in Maschinen- und Fahrzeugbau, Luftfahrtindustrie, Baugewerbe, Forschung und Entwicklung, Gesundheitswirtschaft sowie IT- und Kommunikationsdienstleistungen tätig. Vor allem der Maschinenbau entwickelt sich in der Region gut. Aber auch der Tourismus spielt eine wichtige Rolle. Anziehungspunkte sind schmucke Städte und vor allem das Nördlinger Ries, eine riesige kraterartige Senke, die vor 15 Millionen Jahren durch einen Meteoriteneinschlag entstanden ist.

Aber auch eine so florierende Region hat ihre Schattenseiten. So müssen sich die Betriebe darauf einstellen, dass wegen der demografischen Entwicklung bis 2040 im Schnitt 37 Prozent der Belegschaft ersetzt werden müssen – ein sehr hoher Wert. Bundesweit werden bis dahin 25 Prozent der Beschäftigten in Rente gehen. Wer sich ansiedeln möchte, muss sich auf einen harten Kampf um Fachkräfte einstellen.

„Fachkräftesicherung ist und bleibt ein sehr wichtiges Ziel für unsere Wirtschaftsregion“, bestätigt Stefan Rösle (CSU), seit 2002 Landrat. Seit Mitte der vergangenen Dekade geht die Region deshalb das Thema intensiv an, um Menschen für die lokale Wirtschaft zu gewinnen. „Und wir werden in den kommenden Jahren unsere Aktivitäten noch forcieren“, bestätigt Wirtschaftsförderer Klemens Heining. Bisher ist der Kampf um die besten Köpfe noch nicht entbrannt. Nur selten gelingt es den Konzernen aus Oberkochen, Ingolstadt oder Augsburg, dem lokalen Mittelstand die Beschäftigten abzuluchsen. Wer hier lebt, will nicht weg. Das gilt auch für gut 10.000 ausländische Zuwanderer, die in den vergangenen Jahren in der Region Arbeit und Heimat gefunden haben. „Auf diese Integrationskraft sind wir stolz“, sagt Heining.

Im Geheimtipp Donau-Ries liegen noch viele Flächen brach – doch das ist oft nur ein theoretischer Wert. In der Praxis schauen die Kommunen ganz genau hin, bevor sie davon etwas vergeben. Das führt zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. So hat die Stadt Nördlingen den eigenen Bauhof verlegt, um dem Batteriehersteller Varta aus dem benachbarten Ellwangen eine Fläche zur Verfügung stellen zu können. Andere Gemeinden geben allenfalls Gelände bis zu einem Hektar ab. Die bekommen dann nur Betriebe, die der lokalen Wirtschaft keine Konkurrenz machen. <<



© picture alliance / imageBROKER | A. Scholz

Auf Achse

Emsland: Wenige Regionen sind mit Schiene, Straße und Wasser so exzellent vernetzt. Freie Flächen und viel Energie gibt es auch.

Dörpen hält, was der Name verspricht. Weites grünes Land, roter Klinker an den Häusern, politisch schwarzer Bürgermeister (Hermann Wocken, CDU). Gerade erst war Partystimmung: Da feierten die Dörpener 50 Jahre Samtgemeinde auf dem Heimathausgelände. Etwas mehr als 18.000 Einwohner gibt es. Beschaulich also. Ein Ort im Nordwesten Deutschlands, wo sich Hase und Igel Gute Nacht sagen? Eher nicht. Vielmehr liegt hier einer der erfolgreichsten deutschen Güterumschlagplätze.

Die Branche nennt es Trimodalität mit Anbindungs- und Vernetzungsqualität. Der Chef des GVZ Güterverkehrszentrum Dörpen, Michael Nintemann, sagt emsländisch-katholischer: „Wir sind hier gesegnet mit einer optimalen Infrastruktur, großem Energieangebot und gut ausgebildeten Kollegen.“ Hundert Hektar sofort bebaubare Industriefläche hat er auch im Angebot. Gab es einen göttlichen Plan für das Jahrhunderte lang bitterarme Moorgebiet Emsland, ist er jetzt aufgegangen.

Hier fließen die Ems, der Dortmund-Ems-Kanal, der Ems-Seitenkanal und der Küstenkanal. Binnenschiffer steuern von Dörpen heraus Wilhelmshaven und Bremerhaven an, die großen Häfen Amsterdam, Rotterdam und Antwerpen sowieso. Die Niederlande liegen kaum mehr als einen Lakritzwurf entfernt. In Dörpen schneiden sich auch wichtige Bahn-Verbindungen von Nord nach Süd und von West nach Ost. Jeden Tag rattern lange Güterzüge – zur mäßigen Freude aller Anwohner, die sich an lange geschlossenen Bahnübergängen in Geduld üben. Fast parallel zur Ems fließt der Verkehr auch auf der Autobahn A31, bekannt als Friesenspieß – Ruhrgebiet-Emden. Und staut er sich hier doch, führt keine fünf Minuten entfernt die Bundesstraße B70 vom Niederrhein übers Münsterland nach Ostfriesland.

Wer Güter gen Norden oder aus dem Norden transportieren will, kommt ums Emsland kaum herum. Mehr als fünf Millionen Tonnen wurden 2022 umgeschlagen, Container wie Massenware. Baden-Württemberger würden daraus eine originelle Werbebotschaft zimmern. Emsländer nicht. Die reden nicht viel. Und wenn, dann sind es Ansaugen. Auch Nintemann ist so. Seit 1994 haben seine Vorgänger das GVZ ausgebaut. „Heute können wir



Kanäle, Kanäle: Blick auf das Industriegebiet von Dörpen im Emsland mit der Papierfabrik.

unsere Kunden zum kombinierten Ladungsverkehr beraten, unterstützen und uns für ihre Interessen politisch einsetzen.“ Auch staatliche Subventionen wirbt die Region verstärkt ein. Der Hafen soll ausgebaut, die Umschlaganlage von Schiene und Straße vergrößert werden.

Platz genug ist da. Das Emsland ist mit einer Fläche von 2880 Quadratkilometern so groß wie das Bundesland Saarland. Allein rund um Dörpen stehen 160 Hektar Fläche in kommunaler Hand zur Verfügung, weitere 350 Hektar für Industrie und Gewerbe sieht der Flächennutzungsplan vor. So wachsen auch die schon vorhandenen Unternehmen aus dem Maschinen-, Motoren-, und Fahrzeugbau, Agrarfirmen, UPM Paper, ein weltweit führender Hersteller grafischer Papiere, und die Raiffeisen-Kraftfuttermittelwerke Dörpen. Die Kreuzfahrtspezialisten der Meyer-Werft residieren auf einem riesigen Areal nur 18 Kilometer nördlich von Dörpen an der B70 in Papenburg. Daher liegt hier auch der südlichste deutsche Seehafen, gut 60 Kilometer von der Nordsee entfernt.

Logistiker Nintemann und Bürgermeister Wocken haben Pläne. Sie wollen mithilfe freier Gewerbeflächen über die Logistik neue Produktion ansiedeln. Also: Die Wertschöpfungskette soll möglichst lange durch das Emsland führen. Das ist ganz im Sinne des niedersächsischen Wirtschaftsministers Olaf Lies (SPD). Der gebürtige Frieser kündigte an, auch in den kommenden Jahren weiter in den Ausbau von Fernstraßen, Güterverkehrszentren und Binnenhäfen investieren zu wollen.

Aber auch er stößt an Grenzen. Der vierspurige Ausbau der Europastraße 233 zwischen Meppen und Cloppenburg bringt die Anwohner auf die Straße. Wegen der geplanten Kosten von 863 Millionen Euro und weil der Anteil des Schwerlastverkehrs auf dieser Bundesstraße 33 Prozent beträgt. Bundesweit sind es im Schnitt 8,3 Prozent. <<



Von Anke Henrich

© Ra Boe / Wikipedia



Bald Segelrevier: Der Tagebau Cottbus-Nord wird der größte künstliche See Deutschlands. Im Hintergrund das Kraftwerk Jänschwalde.

Den Boom planen

Cottbus: Die Stadt in der Lausitz profitiert vom Kohleausstieg. Nach Jahrzehnten mit Stillstand läuft jetzt plötzlich sehr viel gleichzeitig. Und alles lebt auf.

Wer dieser Tage einmal Aufbruch erleben möchte, sollte nach Cottbus. Am besten in Zimmer 4.069, Technisches Rathaus. Hier sitzt Doreen Mohaupt, Leiterin der Stadtentwicklung. Auf dem Tisch türmen sich Präsentationsmappen. Mohaupt schaltet lieber den großen Monitor an. „Wir machen mal einen Schnelldurchlauf“, sagt sie.

Da ist zunächst der Lausitz Science Park, rund 420 Hektar Fläche, direkt neben dem Hauptstandort der Brandenburgisch-Technischen Universität mit dem Technologie- und Innovationspark. Geplant sind Arbeitsplätze für rund 10.000 Beschäftigte, vor allem Forschung und deren Ausgründungen. Weil die Menschen auch irgendwo wohnen müssen, planen sie in Cottbus gleich 2500 Wohnungen, Kitas, Schulen, neue Straßenbahnen und ein größeres Energienetz mit.

Da sind die Pläne für das städtische Carl-Thiem-Klinikum, bereits heute größtes Krankenhaus in Brandenburg. Es soll zum Universitätsklinikum ausgebaut werden. „Wir werden 80 Professoren

Von Björn Hartmann

einstellen.“ Dann ist da noch das Bahn-Werk, in dem die neuen ICE-4-Züge gewartet werden sollen. Die erste, 445 Meter lang, ist zum Januar 2024 fertig, mit dem Bau der zweiten wird bald begonnen. 1200 Arbeitsplätze bringt das Werk. Noch vor fünf Jahren wollte die Bahn den Standort schließen.

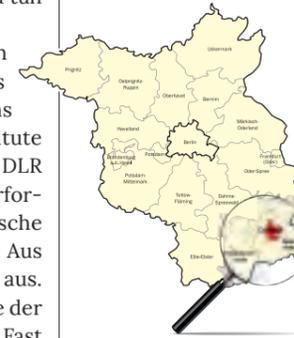
Aber damals war auch noch die Zeit, als viel geredet und wenig getan wurde. Nach der Wende hatten rund 40.000 der damals etwa 130.000 Cottbusser die Stadt verlassen, vor allem junge. Die Region liegt im ostdeutschen Braunkohlerevier, hängt am wenig energieeffizienten und sehr dreckigen Energielieferanten. Eine Stadt im Abseits. Viele Politiker redeten über Strukturwandel, wenig passierte. Typisches Beispiel: Die Bahnstrecke nach Berlin. Seit 30 Jahren denkt immer mal wieder jemand über das zweite Gleis nach. Verschwunden ist es kurz nach dem Zweiten Weltkrieg als Reparationsleistung an die Sowjetunion.

Stadtentwicklerin Mohaupt spricht von einem langen Dornröschenschlaf. Allerdings ist die

Schöne 2018/19 wach geküsst worden. Damals wurde Deutschlands Kohleausstieg konkret. Und mit ihm Förderprogramme. Tatsächlich arbeiten Bund und Land Brandenburg zusammen. Seither ist in der Cottbusser Stadtentwicklung alles anders. Insgesamt fließen rund vier Milliarden in die Stadt. Mehr als 50 Einzelprojekte, die mit Cottbus zu tun haben, sind bereits angeschoben.

Die Uniklinik, der Lausitz Science Park, in dem sich jetzt zwei Forschungsinstitute des Deutschen Luft- und Raumfahrtzentrums (DLR) ansiedeln, zwei neue Fraunhofer-Institute und eines der Helmholtz-Gemeinschaft. Das DLR will die Zukunft des (elektrischen) Fliegens erforschen, beteiligt ist unter anderem der britische Triebwerksbauer Rolls-Royce. Die Hoffnung: Aus Forschung und Uni gründen sich Firmen aus. Oder Unternehmen suchen bewusst die Nähe der Forschung. Ein Vorteil des Science Parks: Fast alle Flächen gehören der Stadt, dem Land oder dem Bund.

Allerdings wird sich nicht jede Firma ansiedeln können. „Wir werden uns genau ansehen, ob sie passt.“ Und auch einmal „Nein“ sagen. Die Cottbusser wollen sich unter anderem auf die Themen Energiewende und Dekarbonisierung, Gesundheit



und Life Science, künstliche Intelligenz und Sensorik konzentrieren.

Dass Firmen Personalsorgen bekommen können, glaubt Mohaupt nicht. Cottbus' Einwohnerzahl bewege sich seit 2009 um die 100.000, vorhergesagt habe man jahrelang einen Schwund. „Wir gehen jetzt davon aus, dass die Bevölkerung bis 2030 um bis zu 15.000 zunimmt.“ Schon jetzt ziehe die Universität viele Studenten an. Von den Forschungsinstituten verspricht sich Mohaupt einen weiteren Sog.

Dann ist da noch der Ostsee. Der ehemalige Tagebau Cottbus-Nord läuft gerade kontrolliert voll. Es wird der größte künstliche See Deutschlands. Zwischen der Stadt und dem Gewässer soll ein neues Viertel entstehen, es gibt Pläne für einen Freizeithafen. Die Leag, Braunkohleförderer auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen, baut gerade einen schwimmenden Solarpark. Und sie wollen den See auch per Wärmepumpe nutzen, um Energie für die Stadt zu gewinnen.

Vieles entsteht erst, vieles ist bisher nur ein Plan. „Wir müssen jetzt zugreifen, das ist die Chance der Stunde“, sagt Mohaupt. Es geht nicht alles gleichzeitig, aber sie wollen vorbereitet sein auf das Wachstum. Das zweite Bahngleis nach Berlin wird übrigens gerade geplant. <<

ANZEIGE

Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken



PARTNERSCHAFT FÜR DEN ERFOLG

Arbeitswelt
neu denken.
Gemeinsam
mutig gestalten.

Sie tun viel dafür, dass es Ihrem Team gut geht: bieten flexible Arbeitsmodelle, schaffen Raum für Entfaltung, finden individuelle Lösungen. Wir tragen mit modernen Personalinstrumenten dazu bei, Ihre Arbeitgeberattraktivität zusätzlich zu erhöhen.

Erleben Sie Partnerschaft für den Erfolg:
entscheiderinnen.ruv.de

Du bist nicht allein.



© picture alliance / Andreas Franke | Andreas Franke

So gelingt der Einstieg in die Cloud

An der Erfolgsgeschichte der Bemer Group zeigt sich, dass eine Cloud-Infrastruktur als integraler Bestandteil der digitalen Transformation essenziell ist, um Unternehmensprozesse zu optimieren, Kosten zu senken sowie zukunftssicher aufgestellt zu sein.

Die Lösung auf einen Blick



Bild: Vodafone/Bemer

Eine sichere und leistungsfähige Cloud-Infrastruktur wird für Unternehmen zunehmend zur essenziellen Grundlage, um international wettbewerbsfähig bleiben zu können. Die Auslagerung von Servern, Speicherkapazität und Software boomt auch hierzulande, weil sie wertvolle Ressourcen einspart, für Sicherheit sorgt und Freiraum für die Konzentration auf das eigentliche Kerngeschäft schafft. Immer mehr deutschen Firmen erkennen das Potenzial. Die Zahl der Nutzer steigt rasant. Laut einer aktuellen Studie von Bitkom und KPM nutzen 84 Prozent der Unternehmen mit 20 und mehr Beschäf-

tigten eine Cloud-Lösung, weitere 13 Prozent sind in der internen Diskussion oder Planung. 2011 waren es nur 28 Prozent. Wie eine erfolgreiche Cloud-Strategie gelingt, zeigt das Praxisbeispiel der Bemer Group. Der Medizintechnikspezialist hat schon früh und konsequent auf die Cloud gesetzt und realisiert inzwischen alle digitalen Services und Werkzeuge sowohl für Mitarbeiter wie auch für Kunden auf der flexiblen und innovativen Multi-Cloud-Infrastruktur von Vodafone Business. Das beginnt bei den üblichen Office-Applikationen und setzt sich bis zum Webshop fort.

Der Kunde

Die Bemer Int. AG ist ein international aktives Medizintechnik-Unternehmen mit Sitz in Liechtenstein und rund 100 Mitarbeitern aus über zehn Ländern. Das Unternehmen bietet eine mehrfach patentierte und im Markt führende Technologie physikalischer Gefäßtherapie.

Die Aufgabe

Bemer hat sein Alltagsgeschäft im Lauf der Jahre schrittweise digitalisiert, wofür

» Wir haben schnell gemerkt, dass Vodafone Business mit seiner agilen Denkweise und durchdachten Prozessen perfekt zu unserem Geschäft passt. «

Imed Jami, CIO, Bemer Int. AG

zunächst On-Premise-Server eingesetzt wurden. Aus der Erkenntnis, dass das Unternehmen künftig leistungsfähigere digitale Lösungen benötigen würde, entschied sich Bemer 2015 zum Aufbau einer umfassenden Cloud-Strategie.

Die Lösung

Die Wahl fiel auf eine Multi-Cloud-Lösung von Vodafone Business, deren wichtigste Bestandteile eine AWS-Infrastruktur (Amazon Web Services) sowie die Microsoft-Cloud-Plattform Azure sind. Die Bemer AWS-Infrastruktur besteht aus acht virtuellen Netzwerken, die die einzelnen Anwendungscluster voneinander trennen und 37 Subnetzen mit insgesamt 314 Sicherheitsgruppen, die die Kommunikation untereinander regeln. „Wir haben schnell gemerkt, dass Vodafone Business mit seiner agilen Denkweise und durchdachten Prozessen perfekt zu unserem Geschäft passt“, berichtet Imed Jami, CIO der Bemer Int. AG. „Eine solche vertrauensvolle Zusammenarbeit verkürzte viele Wege enorm.“ Zudem habe Bemer mit Vodafone einen Partner an seiner Seite, der schnellen Zugriff auf die Cloudebene hat, was Zeit spare und Problemlösungen vereinfache.

Der Nutzen

Die Vorteile der Multi-Cloud-Lösung spielen sich auf vielen Ebenen ab, darunter die Kostenoptimierung und die Entlastung der eigenen IT-Abteilungen. Gleichzeitig bietet das Hosting in zertifizierten Rechenzentren eine ganz neue Qualität von Sicherheit. Hinzu kommen die Zeiteinsparung und Komplexitätsreduktion, die auch ein Beschleuniger für andere Projekte sein können, da so wichtige Kapazitäten frei werden. Kunden und Vertriebspartner profitieren darüber hinaus von kürzeren und attraktiveren Wegen zu den Produkten und Dienstleistungen. Beispiele dafür sind der Bemer Online-Shop oder die Self-Service-Portale.

So gelingt die Reise in die Cloud:

Drei Tipps von Imed Jami, CIO der Bemer Int. AG

- 1 Habe eine Strategie und einen Plan, der deine Stärken – aber auch deine Schwächen berücksichtigt.
- 2 Habe einen langen Atem und plane mit Zwischenergebnissen. Erfolge auf dem Weg erlauben es, die nächsten Projektschritte immer wieder zu evaluieren und gegebenenfalls neuen Notwendigkeiten anzupassen, ohne dabei die Strategie zu verzerren.
- 3 Sei dir deiner unternehmerischen Kernkompetenzen bewusst. Aufgaben oder Entscheidung, die man selbst nicht besser umsetzen kann, sind besser bei Partnern aufgehoben – und sei es lediglich Unterstützung bei „Make it or buy it?“-Entscheidungen.

FLEXIBEL, SKALIERBAR, SICHER

Mit Vodafone in die Cloud

Vodafone bietet Cloud-Lösungen und -Services für alle Business-Anforderungen.

Die Vorteile einer Multi-Cloud-Architektur:

- Flexible und effiziente Cloud-Lösung aus einer Hand. Unsere Partner: AWS, Azure und Alibaba
- Keine Komplexität durch mehrere Vertragspartner
- Hohe Datensicherheit in deutschen Datenzentren
- Performante und sichere Anbindung aller Cloud-Lösungen übers Vodafone-Netz
- Umfassende Beratung und 24/7-Support von Cloud-Experten



Unternehmen zeigen, wie's geht
Mehr Informationen zu diesem und weiteren spannenden Business-Cases finden Sie unter vodafone.de/referenzen



Together we can
vodafone
business

#aufdercouch

„Die Nachfolge habe ich mir leichter vorgestellt“

Jede Tochter, jeder Sohn, der oder die im Familienunternehmen die Nachfolge antritt, muss täglich den Spagat zwischen Innovation und Tradition schaffen. Zudem ist Management auch eine Stilfrage, doch bei jeder Übernahme prallen unterschiedliche Generationen, Traditionen, Zeiten und Individuen aufeinander. Das ist eine Herausforderung, genauso wie manchem älteren Mitarbeitenden zu vermitteln, dass der Dreikäsehoch von einst jetzt der Chef ist.

Ein Gedanke hilft dann. Erkennen Sie an: Wäre in der Firma vorher alles schlecht gelaufen, gäbe es die Firma gar nicht mehr. Analysieren Sie, was gut war und kommunizieren Sie, warum Sie das übernehmen. Finden Sie zugleich solche neuen Ansätze, die sowohl für Ihre Persönlichkeit wie für das Unternehmen passen. Definieren und kommunizieren Sie – wie für jede andere Stellenausschreibung auch – Ihre Kompetenzen und schaffen Sie Rollenklarheit in Ihrer Familie.

Fragen Sie bei Diskussionen nach: „Sagst du das als Vater oder als Gesellschafter? Als Mutter oder als Aufsichtsrätin? Als Bruder oder als Stiftungsrat?“

Vereinbaren Sie wiederkehrende Zeiten und Räume, in denen über Unternehmensthemen diskutiert wird, statt Strategiefragen auf Omas 85. Geburtstag zu klären. Ohne liebevolles Entwirren und saubere Grenzen redet in einem Familienunternehmen sonst ständig jemand rein.

Erarbeiten Sie sich das Vertrauen der Mitarbeitenden, indem Sie sie frühzeitig in Ihre Entscheidungspro-

Zahl des Monats

30
Prozent

der Deutschen möchten laut einer Umfrage lieber bei Familienunternehmen als bei Behörden oder Konzernen arbeiten.

Quelle: PwC

Wollte auch schon mal hinschmeißen: Johanna Schirmer ist selbst Nachfolgerin als Geschäftsführerin der Irene Gantz GmbH & Co. KG in Korbach. Sie arbeitet auch als Nachfolge-Coach und Mediatorin.

zesse einbeziehen. Holen Sie Ihre Leute ins Boot. Respekt bekommt, wer anderen Respekt zollt.

Bei manchen Problemen werden Sie gerade Ihre Eltern nicht um Rat fragen wollen. Oder Sie wollen nicht, dass die Schwierigkeiten im Unternehmen die Runde machen. Oder Sie haben im Unternehmen noch niemanden, dem Sie ausreichend vertrauen. Für diese Standardsituationen gibt es eine Vielzahl sehr guter Angebote, in denen sich Nachfolger mit Gleichgesinnten austauschen können, etwa über die Wirtschaftsunioren, die gemeinnützige Wifu-Stiftung oder die Intes-Akademie. Das sind nicht nur geschützte Räume – nicht öffentlich, mit kontrolliertem Zugang und absoluter Vertraulichkeit. Hier profitieren Sie auch vom Branchenmix und lernen von unterschiedlichen Erfahrungen und Lösungsansätzen. Bei Wissensveranstaltungen treffen Sie auf Dozenten vom Fach.

Jeder, wirklich jeder Nachfolger will mal hinwerfen. Dann hilft es, sich einzugestehen: Heute ist ein Tag aus der Hölle – aber das stellt nicht meine grundsätzliche Qualifikation infrage. Reden Sie am Abend mit einem Freund, einer Freundin und dann gehen Sie ein Bier trinken. Morgen ist ein neuer Tag.

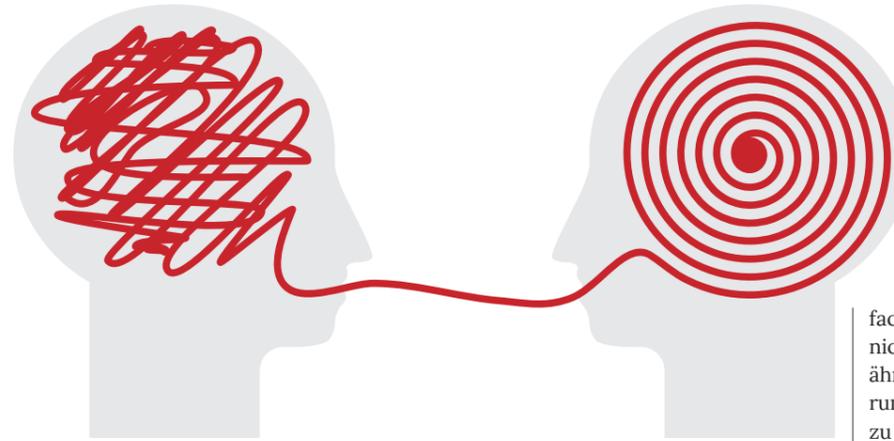
Die Frage, ob Sie bei allen Anlaufschwierigkeiten der oder die Richtige für die Nachfolge sind, können Sie selbst am besten beantworten. „Sehe ich einen Sinn in dem, was ich tue? Schreibe ich hier meine Geschichte und keine, die andere gerne hätten?“ Wenn Sie das bejahen können, sind Sie am richtigen Platz. <<

Jobwechsel? Gern!

Deutschlands Beschäftigte suchen nach neuen Stellen.

In den deutschen Belegschaften verändert sich gerade etwas: Die Beschäftigten denken vermehrt darüber nach, den Arbeitgeber zu wechseln. 26 Prozent suchen aktiv nach einer neuen Stelle oder schauen sich gelegentlich um, 37 Prozent sind mindestens interessiert, wie eine repräsentative Umfrage der Beraterfirma EY unter 1555 Arbeitnehmern ergab. 37 Prozent beschäftigen sich nicht mit einem neuen Job. Vor zwei Jahren fanden 52 Prozent einen Wechsel uninteressant, 2017 waren es sogar 82 Prozent. Begünstigt wird der Wechselwillen vom Arbeitsmarkt – vor allem Fachkräfte sind gefragt. Wer schon einmal gewechselt ist, begründet das mit mehr Geld bei der neuen Stelle (34 Prozent), damit, unzufrieden mit dem Führungsstil der Vorgesetzten im alten Job gewesen zu sein (29 Prozent) oder mit schlechter Firmenkultur, der man entfliehen wollte (23 Prozent). **art**

© Johanna Schirmer



#wissenstransfer

Es war einmal ...

Alle Eltern kennen den Moment, wenn sie beginnen, ihren Kindern eine Geschichte zu erzählen. „Es war einmal ...“, lautet der Anfang. Der Nachwuchs wird ruhig, schaut voller Neugier und kann es kaum erwarten, dass die Geschichte, etwa ein Märchen, endlich anfängt. Bei Erwachsenen funktioniert das nicht anders. Geschichten mit Charakteren und einer Handlung sprechen sie deutlich stärker an als reine Zahlen und Fakten. Die neurowissenschaftliche Forschung zeigt, dass Geschichten bei zuhörenden Personen viel mehr Gehirnareale ansprechen. Deshalb erinnern wir uns an einmal gehörte Geschichten auch viel besser als an nüchterne Informationen – teilweise mit einem Faktor 20.

Was hat das nun mit Betriebswirtschaftslehre zu tun? Forschung und praktische Beispiele zeigen, dass gute Geschichten ein effektiver Hebel sind, um Unternehmenskulturen zu verstärken. Einige Beispiele: Bei der Hilton-Hotelgruppe existiert seit vielen Jahren eine Anekdote. Der wohl letzte Satz des legendären Gründers der Hotelkette habe gelautet: „Der Duschvorhang gehört in die Wanne.“ Eine kleine, eingängliche Geschichte, die sicherlich vielen Mitarbeitern im Kopf bleibt. Zugleich vermittelt sie eine klare Nachricht: Im Hotel-Geschäft kommt es auf Kleinigkeiten an, und deshalb muss alles für den Gast perfekt vorbereitet werden.

Eine Geschichte wie diese ist – wendet man die eingangs dargelegte Forschung an – viel besser geeignet als jede Vorschrift, die Mitarbeitenden konstant daran zu erinnern, dass sie auf jede Kleinigkeit im Hotel achten müssen. Über die Albrecht-Brüder als Gründer des Discounters Aldi erzählt man sich, dass sie in Büroräumen demonstrativ auf dem Boden liegende, noch verwendbare

© Igor Kiselev/Shutterstock.com; Privat

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

Gegenstände, etwa eine Büroklammer, aufgehoben haben. Anschließend sollen sie allen anwesenden Mitarbeitenden erklärt haben, dass hier „echtes Geld“ auf dem Boden liegt. Eindrucksvoller kann man die Bedeutung einer ausgeprägten Kostenorientierung nicht vermitteln.

Damit sind kleine Geschichten aus der Unternehmenshistorie ein zentraler und einfach anzuwendender Hebel. Die meisten, wenn nicht alle Unternehmen, werden solche oder ähnliche Anekdoten angesammelt haben. Führungskräfte tun dann gut daran, diese bewusst zu streuen und zu wiederholen, besonders, wenn die dahinterstehende Nachricht für die strategische Ausrichtung des Unternehmens immer noch hochrelevant ist. Genauso wie es bei Hilton und Aldi in unseren Beispielen der Fall sein dürfte.

Die Forschung gibt auch Hinweise darauf, was eine gute Geschichte ausmacht. Erstens muss sie einen Charakter, das heißt einen „wirklichen“ Menschen, beinhalten. Mit Menschen identifizieren wir uns viel eher als mit reinen Fakten. Zweitens muss ein überraschender Moment dabei sein, wie im Hilton-Beispiel, dass der Duschvorhang tatsächlich der letzte Gedanke eines Menschen auf dem Sterbebett gewesen sein soll. Drittens muss jede Geschichte ein kleines, interessantes Detail beinhalten. Menschen merken sich diese besonders. Im Beispiel Aldi war es der Pfennigartikel Büroklammer. Menschen müssen bei der Erzählung ein konkretes Bild vor Augen haben, nicht nur das allgemeine Wort „ein Gegenstand“. Was wir uns vorstellen können, bleibt hängen – und das bis zu 20-mal stärker als abstrakte Fakten. „Ein Kleinwagen fährt gegen eine Eiche“ hinterlässt ein anderes Bild im Kopf als „ein Auto fährt gegen einen Baum“.

Überlegen Sie also: Gibt es Ähnliches in Ihrem Unternehmen? Womöglich verknüpfbar mit einer dahinterstehenden Aussage, die Sie gerne tiefer verankern wollen? Dann verfügen Sie hier über einen einfachen, kostenlosen und sehr effektiven Hebel. <<

DER INNOVATOR



Die Forschung schafft Wissen, die Praxis nutzt es – wenn dazwischen nur nicht immer so viel Interessantes verloren ginge. Unser Kolumnist Professor Andreas Engel 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 zu 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.

Tafelrunde reloaded

Beiräte werden wichtiger. Sie passend zu besetzen, ist schwer. Mit welchen Argumenten Mittelständler Topleute für ein Gremium anlocken können.

2014 beginnt die Beiratskarriere von Nils Seebach. Der ehemalige Investmentbanker, erfolgreicher Gründer, soll in den Beirat eines Familienunternehmens? Warum denn nicht? Wenn alles passt, denkt sich Seebach – und sagt nach einigen Gesprächen zu. „Ich wusste immer, dass ich mal ein Mandat in einem Beirat haben wollte. Also habe ich bei Bewa-

Von Thorsten Giersch

tec zugesagt.“ Es bleibt nicht beim ersten Mandat. Wie so oft, meint Seebach: „Wenn man das erste hat, folgen weitere Angebote recht schnell.“ Heute sitzt er zudem in den Beiräten des Kosmetikunternehmens Cosnova und des Pharmahändlers Phoenix Group. Mehr als drei will er neben seiner operativen Tätigkeit aber auf keinen Fall übernehmen.

Seebach gilt als gefragtes Mitglied für mittelständische Beiräte – ein vergleichsweise junger Typ, der frische Ideen und vor allem Expertise in digitaler Transformation beisteuert. Und damit ist er eine Seltenheit: Einer Studie der Beratung PwC zufolge sind die Gremien nicht so besetzt, wie es angesichts der Aufgaben notwendig wäre. Das Personal ist zu alt und wenig divers, was auch für die Kompetenzen gilt. Diese werden häufig nicht in der Breite abgedeckt, mit der mittelständische Betriebe konfrontiert sind.

„Ich sehe bei der Beiratsarbeit – vor allem bei größeren Mittelständlern – eine zunehmende Professionalisierung, aber auch noch reichlich Platz für Verbesserung“, sagt Uwe Rittmann, Leiter des Mittelstandsgeschäfts von PwC Deutschland. „Es braucht viel stärker die Überlegung: Wel-

che Kompetenz fehlt mir im Gremium noch? Das strukturell aufzubauen dauert und ist fast schon ein Generationsthema. Wer will schon den alten Schulfreund oder die alte Schulfreundin nach zwei Jahrzehnten im Beirat rauswerfen?“ Entsprechend langsam lasse sich das Phänomen „Family and Friends“ lösen. Umso wichtiger sei es, gute Zeitpunkte, wie zum Beispiel einen Generationenwechsel in der Familie, nicht zu verpassen.

Tobias Rappers beobachtet, dass Betriebe solche Momente gerade nutzen wollen und nach Leuten wie Seebach suchen: „Viele Familienunternehmen fragen mich: ‚Wir überlegen einen Beirat auf- oder umzubauen. Kennst du wen, der eine Rolle spielen kann?‘“, sagt der Managing Director des Mittelstandsnetzwerks Maschinenraum, der auch Mitglied bei den Deutschen Digitalen Beiräten ist. Der logische Schritt, ganz andere Kompetenzen ins Haus zu holen, kann leicht daran scheitern, die richtigen Leute nicht zu finden.

Respekt ist wichtig



Ich sehe bei der Beiratsarbeit – vor allem bei größeren Mittelständlern – eine zunehmende Professionalisierung.

Uwe Rittmann,
PwC

Start-up-Gründer können sehr hilfreich sein. Doch damit es funktioniert, sei vieles auch aufseiten der potenziellen neuen Beiratsmitglieder nötig, sagt Rappers, nicht zuletzt Fingerspitzengefühl. „Gründer müssen den Mittelstand ein Stückweit nehmen, wie er ist, inklusive der tradierten Wege.“ Mit dem Hinweis „Warum geht das nicht schneller?“ komme man nicht weiter. „Es ist eben etwas anderes, ein Start-up auf der grünen Wiese aufzubauen, als in ein 100 Jahre altes Traditionsunternehmen zu gehen und dort bei einer Transformation zu beraten.“ Rappers erwartet umgekehrt von den Unternehmen, dass neue Beiratsmitglieder mit Respekt behandelt werden, gerade wenn sie anderer Meinung sind. „Um ehrlich zu sein, habe ich nicht sehr viele gute Best Practices erlebt, wo ehemalige Gründer in Beiräte gegangen sind und dort reüssierten.“ Ein Problem sei, dass sich Unternehmen und Menschen finden, die gut zusammenpassen.

Wenn ein Mittelständler anruft und fragt, ob Seebach in den Beirat eintreten könne, betrachtet er vier Aspekte: Erstens sollte der Gesellschafter mit im Beirat sein, dass Gremium also entscheidungsfähig sein. Wenn alles Relevante an einen Gesellschafterausschuss geht, würde ihm das keine Freude machen. Zweitens möchte er ein „Generationeninteresse“ spüren, das aber den Zeitgeist mitgeht. „Die Balance zwischen Quartalsdenken und übertrieben traditionsbewusster Unbeweglichkeit zu finden, das reizt mich.“ Drittens ist für ihn das Level der Herausforderung spannend. Im Hinblick auf den Grad der Digitalisierung möchte er nicht bei null anfangen und die Motivation der Inhaber sollte passen.

Viertens fordert er echte Bereitschaft zum Umdenken: „Ich will nicht das Feigenblatt >>

Mythischer Beirat: Am Tisch von König Artus saßen zahlreiche Ritter, die ihn berieten. Die Kleiderordnung solcher Gremien hat sich inzwischen deutlich geändert.



sein für einen Teil der Familie, der Transformieren will, aber keinesfalls die Mehrheit der Eigentümer oder das aktive Management dahinter vereinen kann.“ Das zeige sich in der Höhe der monetären Investitionen, zum Beispiel in neue Technologien und Geschäftsfelder, aber vor allem „in der Bereitschaft, ein Umdenken in allen Bereichen zu verlangen“, sagt Seebach. Ein Digitalvorstand beispielsweise dürfe nicht allein für alle Digitalisierungsaufgaben mandatiert werden. Stattdessen sollten alle Vorstandsmitglieder digital denken und handeln und dafür auch entsprechende Incentivierungen im Vertrag festgeschrieben bekommen. Wenn dieser Geist herrscht, könnte sich Seebach einen Beiratsmandat vorstellen.

Und immer mehr mittelständische Betriebe finden diesen Geist, schließlich gibt es eine Reihe von Motiven, die Arbeit in einem Beirat zu verändern. Der Lebenszyklus in Familienunternehmen ähnelt sich: Wenn der Senior nicht mehr operativ an vorderster Front handeln möchte, wechselt er oft ins Aufsichtsgremium. So wird der Beirat dann auch zum Instrument, um das generationsübergreifende dynastische Denken zu sichern. Durch den Wechsel ändert sich aber dessen Rolle: Es wird mehr kontrolliert, gerade wenn ein externer Manager das Ruder übernimmt.

Fünf als gute Größe

Traditionell bestückt sich der Beirat bei der Gründung aus einem lokalen Bankenvertreter, einem Anwalt und einem Freund des Seniors. Diese klassische Dreierkonstellation hat jahrzehntelang bei sehr vielen Unternehmen gut funktioniert – deshalb fällt es auch nicht leicht, etwas zu verändern. Doch gerade wenn die jüngere Generation in die Verantwortung kommt, stellt sich die Frage, ob hinreichend Digitalexpertise im Beirat vorhanden ist.

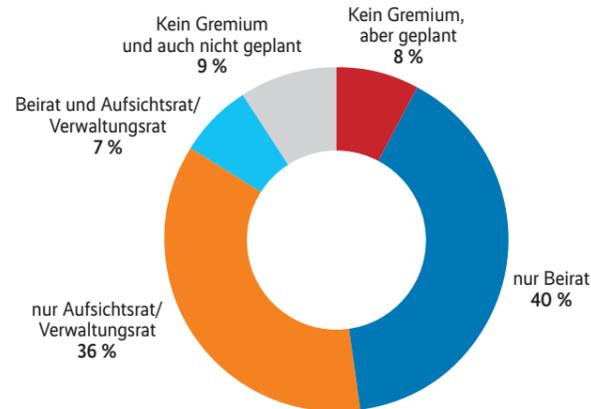
Im Hinblick auf die optimale Größe für einen Beirat sieht PwC-Berater Rittmann keine allgemeingültige Wahrheit. Vertrieb, Produktion und Finanzen sind drei Fachkompetenzen, die traditionell abgedeckt werden. Das Thema Digitalisierung ist dazugekommen, aber „noch längst nicht überall optimal vertreten“.



Lernen auf beiden Seiten: Mehrfachgründer Nils Seebach bringt sein Wissen in Beiräten von Mittelständlern ein und erfährt im Gegenzug, wie Manager 10.000 Mitarbeiter steuern.

BEIRÄTE BESONDERS BELIEBT

Vier von zehn Familienunternehmen setzen auf solche Gremien



Quelle: PwC-Studie 2021

Nun kommen auch noch erhebliche Aufgaben im Bereich Nachhaltigkeit auf die Unternehmen zu und diese Kompetenz sollte auch im Beirat abgebildet werden: „Fünf Personen ist sicherlich keine schlechte Größe für mittelständische Betriebe“, sagt Rittmann.

Für Sebastian Pacher können Beiräte auch zu groß sein, handeln dann dysfunktional. „Für die großen Fragestellungen gibt es idealerweise jeweils einen Verantwortlichen – einen Sparringspartner für den operativ Zuständigen“, sagt der Fachmann von der Personal- und Managementberatung Kienbaum. Wer sein Geschäft konsequent auf Nachhaltigkeit trimmen wolle, sollte das auch im Beirat spiegeln – was viele in der Vergangenheit nicht gemacht hätten.

Mit den neuen Aufgaben steigt auch die Notwendigkeit, überhaupt einen Beirat zu haben. Der PwC-Umfrage zufolge nimmt die Zahl der Mittelständler zu, die über einen Beirat verfügen. Die Zahl der Firmen, in denen der Beirat die Geschäftsführung auch tatsächlich kontrolliert und wichtigen Entscheidungen zustimmt, hat sich seit 2002 auf rund 90 Prozent mehr als verdoppelt. Die Kaffeekränzchenrunden werden also seltener, die Gremien bringen ihre Expertise ein oder sind eher Aufsichtsorgan.

Letzteres ist dann der Fall, wenn der Eigentümer die operative Leitung an familienfremde Managerinnen oder Manager abgegeben hat. Dann ist die Besetzung der Geschäftsführung einer der wesentlichen Aufgaben eines Beirats. Dazu kommt aber vor allem das Befassen mit zustimmungspflichtigen Geschäften wie Zukäufen, die häufig zentrale strategische Themen der Firmen betreffen. Heutzutage sei das oft mit den klassischen vier Sitzungen pro Jahr nicht mehr machbar, sagt Kienbaum-Experte Pacher. „Es muss viel kurzfris-

tiger entschieden werden, von daher braucht es entweder mehr Sitzungen oder andere flexiblere Formate.“

Häufig unterschätzt werde das Thema Vergütung der wichtigsten Mitarbeiter als Steuerungsmittel, sagt Pacher. „Das ist ein großer Hebel, der noch nicht ausgenutzt wird. Viele Beiräte trauen sich da nicht heran.“ Es gelte noch zu oft das Motto „über Geld spricht man nicht.“ Dabei seien viele Betriebe „bei den Anreizsystemen noch hinterm Mond“. Gerade wenn Gründerinnen und Gründer in Beiräte einziehen, ändern sich offenbar bei diesem Thema einiges. Dadurch werde ein Spannungsfeld immer spürbarer, sagt Pacher. Wie viel Nähe, also Einfluss aufs Operative, ist gut, ohne dass der Beirat zu viel Einfluss nimmt? „Hier hat sich durch Corona viel verändert. Mit den Video-Calls hat sich der Takt erhöht, einige Beiräte wurden so aus Sicht so mancher Geschäftsführer auch zu aufdringlich“, sagt Pacher. Hier den idealen Mittelweg zu finden, sei eine wichtige Aufgabe. Die Tendenz ist, dass Beiräte sich mehr Informationen aus dem Business holen können, die Transparenz zunimmt.

Dass durch mehr Aufgaben auch die Kosten für den Beirat steigen, ist für die Experten so klar wie lohnenswert. „Das Niveau kann bei einem mittelständischen Betrieb durchaus ähnlich hoch sein wie in börsennotierten Firmen, auch wenn weniger Risiken bestehen“, meint Pacher. Ähnlich sieht es PwC-Experte Rittmann. Der Zeitaufwand für das Engagement in einem Beirat ist aus seiner Sicht definitiv gestiegen. „Vier Mal pro Jahr zu einer Sitzung fahren – das alleine reicht nicht mehr.“ Ein gut vorbereitetes persönliches Treffen pro Quartal inklusive Nachbereitung plus regelmäßiger virtueller Austausch zwischendurch ist ein Aufwand, der entsprechend höher vergütet sein sollte, wie Rittmann findet. „Für 10.000 Euro pro Jahr kriegt man nicht die besten Leute.“

Hier liegt ein wesentliches Problem: Wie bekommt ein mittelständisches Unternehmen die gewünschten Personen für seinen Beirat? Auch



Für die großen Fragestellungen gibt es idealerweise jeweils einen Verantwortlichen – einen Sparringspartner für den operativ Zuständigen.

Sebastian Pacher, Kienbaum

wenn der Impuls erklärbar ist, im nahen, bekannten Umfeld Persönlichkeiten für den Beirat zu akquirieren, die einem selbst ähnlich sind und auch sehr gut zu Unternehmenskultur passen: „Man findet gute Ergänzungen selten im eigenen Zirkel“, sagt Rittmann. Junge Gründer betrachten Diskussionen aus ganz anderen Perspektiven und haben Wissen in Bereichen, das oft fehlt. Zudem bringen sie ihr eigenes, fürs Unternehmen oft neues Netzwerk mit. Vorsichtig ist Rittmann bei der Besetzung von Beiratsposten mit Menschen aus Politik und Wissenschaft. Das kann gut gehen, aber „Unternehmensführung sollte von der Pike auf gelernt werden“, meint Rittmann und verweist auf bekannte Beispiele von Politikern, die sich weniger erfolgreich als Unternehmenslenker bewährt haben. Manager und Beiräte „brauchen Entscheidungsfreude trotz Ungewissheit, das ist normalerweise für Wissenschaftler und Politiker ungewohnt“.

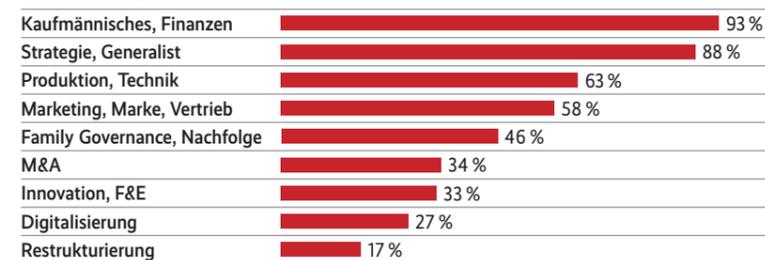
Eine gewisse Adellung

Es gibt für Nils Seebach viele Gründe, warum sich die Beiratsarbeit für junge Managerinnen und Manager lohnt, auch für Gründer. Es geht damit eine gewisse „Adellung“ einher, klar. Aber gerade Gründer lernten ganz andere Dinge als die, die man in der Start-up-Welt brauche: „Ich habe viele Unternehmen gegründet, die schön gewachsen sind. Was ich aber nie wusste, ist, wie ich eine Firma mit weit höherem Umsatz, Tausenden Mitarbeitenden und mit der damit verbundenen Verantwortung führe.“ Für ihn war es „spannend“ zu sehen, wie solche großen Firmen geleitet werden, was ein CEO beeinflussen kann, wie er oder sie dafür sorgt, dass „sich 10.000 Menschen verändern“. Seebach meint: „Als Beiratsmitglied bekommt man den besten Beifahrersitz der Welt.“ Er hat gelernt, was der Unterschied zwischen Gründer und Manager ist und der zwischen Manager und Gesellschafter. Und wie die kontroversen Meinungen zum Ausgleich gebracht werden können.

Stellt sich die Frage, wie lange Beiräte im Amt bleiben sollte. Seebach sagt, sieben bis zehn Jahre, länger sei nicht sinnvoll. Zu einem früheren Ende kann es im Fall des Verkaufs kommen, also wenn sich der Gesellschafter ändert. Oder wenn Seebach merken würde, dass „meine Vorschläge ohne Gegenargument weggewischt werden“. Allerdings gehört da auch ein gewisses Gespür dazu. „Man muss lernen, wie in dem jeweiligen Beirat kommuniziert wird, wo Entscheidungen wirklich gefällt werden.“ Das mag tatsächlich in den Sitzungen passieren, oft aber eben auch nicht. Bei den einen gibt es spezielle „Nachsitzungen“, bei den anderen geschieht viel in den Protokollen. Selbst der Digitalexperte hat auch schon Briefe geschrieben: „Mit denen kann man bei einigen Eigentümern immer noch am meisten erreichen.“ <<

HILFE BEI FINANZEN UND STRATEGIE

Welche Kompetenzen in Beiräten vertreten sind



Quelle: PwC-Studie 2021

Führungskraft auf Zeit

Viele Unternehmen sichern sich Interimsmanager für einzelne Projekte. Das Modell hat Vorteile. Beide Seiten müssen einiges beachten.



len. Das Bonmot: Nun stellt er selbst Manager für eine Übergangszeit ein. Mal trennt man sich von Führungskräften, mal gehen Leute. Und dann fällt eben auch mal ein Produktionsleiter urplötzlich aus Krankheitsgründen aus. Ein Interimsmanager oder eine Interimsmanagerin kann die Lücke überbrücken. Solche Spezialisten sind kurzfristig und mit entsprechender Erfahrung verfügbar.

Der allgemeine Personalmangel in Deutschland macht vor Führungskräften nicht halt. Und genau in dieser Phase braucht es mehr denn je Managementfähigkeiten, um den Wandel hinzubekommen: Die Digitalisierung geht rasanter und disruptiver voran und Nachhaltigkeit braucht umfangreiche Strukturveränderungen – um nur zwei Beispiele zu nennen. Headhunter berichten von erheblich gestiegenen Ansprüchen der umworbenen Personen, Menschen jeden Alters verlangen mehr Flexibilität. Gerade männliche Topführungs-kräfte im Alter von 35 bis 45 Jahren wechseln immer seltener dauerhaft. Anders als früher zieht die Familie nämlich nicht mehr automatisch mit um.

Eva Haeske-Braun ist Geschäftsführerin bei Taskforce, einer Beratung, die sich auf Interimsmanagement spezialisiert hat. „Praktisch jedes Unternehmen kennt das: Es gibt mehr Projekte, die dringend erledigt werden müssen, als gute Manager, die das auch können“, berichtet sie. Interimsmanagement sei dann eine gute Lösung. Der Markt hat sich verdreifacht in den vergangenen zehn Jahren. Gerade der Mittelstand wählt auch aus der Not heraus diesen Weg. In der Regel dauern solche Engagements sechs bis zwölf Monate, auf der obersten Ebene auch bis zu zwei Jahre. Solche Manager sind in der Regel mindestens 40 und bis zu 65 Jahre alt. In Abgrenzung zur klassischen Zeitarbeit oder Arbeitnehmerüberlassung sind Interimsmanager Personen, die unternehmerisch selbstständig handeln.

Warum immer mehr Interimsmanager nachgefragt werden, ist offensichtlich: Um überhaupt jemanden für die Aufgabe zu finden. Doch es gibt weitere Gründe: So sind die Kosten für die Personale gut kalkulierbar. Wenn Betriebe für bestimmte Aufgaben jemanden fest einstellen, müssen sie die Person auch dann weiterbeschäftigen, wenn das Projekte beendet ist oder der Kunde abspringt. Zeitlich befristete Engagements sind zudem stärker ergebnisorientiert: Interims-

manager kümmern sich um ihr Projekt, interne Spielchen inklusive Karrierepolitik lenken sie nicht vom Wesentlichen ab. Und die Experten auf Zeit bringen externes Wissen mit.

Ursprünglich halfen Interimsmanager, um Vakanz zu überbrücken, heute geht es noch um mehr. Viele Projekte erfordern spezifisches Fachwissen, dass der jeweilige Betrieb nicht permanent braucht, sondern nur für eine bestimmte Phase. Das kann mit der Integration von zugekauften Geschäftseinheiten zu tun haben. Typisch für Interimsmanagement sind auch Restrukturierungen, die Fusion von Abteilungen, der Umbau von Geschäftsfeldern, die Digitalisierung von Prozessen, die Erschließung neuer Märkte und neuerdings immer mehr Nachhaltigkeitsthemen. „Und es gibt auch Unternehmen, die holen sich ganz gezielt Top-Leute auf Zeit heran, um die Expertise aus einer Branche in das Unternehmen zu transportieren“, sagt Beraterin Haeske-Braun.

Eine Frage der Kultur

Wer sich für einen Interimsmanager oder eine Interimsmanagerin entscheidet, sollte einiges beachten, rät Haeske-Braun: „Er oder sie sollte in der Vergangenheit selbst in einer vergleichbaren Tätigkeit aktiv gewesen sein.“ Über internationale Erfahrung inklusive Personalverantwortung würden die meisten verfügen, sagt sie. Auch der Grad der Flexibilität sei bei den Kandidatinnen und Kandidaten in der Regel stark ausgebildet. Umzüge oder Hotelphasen seien selten ein Problem.

Spannend wird es bei der sozialen Kompetenz und den kommunikativen Fähigkeiten. Reicht es im Hinblick auf die Anpassungsfähigkeit? Spricht er oder sie die Sprache des Unternehmens? Kann die Person sich mit der Kultur wirklich anfreun-

den? Solche Fragen müssen in Gesprächen wie bei jeder Neueinstellung beantwortet werden – nur dass bei einer auf Zeit eingestellten Führungskraft der Schaden spürbar niedriger ist, wenn es doch nicht funktioniert.

Für den Erfolg eines Interimsmanagers ist entscheidend, wie die Belegschaft ihn empfängt oder wie er bei den Mitarbeitern eingeführt wird. Man stelle sich das im Fußball vor: Da kommt ein neuer Trainer, bei dem klar ist, er geht nach einer halben Saison wieder – wie Jupp Heynckes, als er 2017 für acht Monate den Trainerposten beim damals angezählten FC Bayern übernahm. Wie viel Autorität hat er wirklich? Glauben die Menschen daran, dass er sich für das Unternehmen zerreißen? „Entscheidend sind die ersten Tage“, sagt Expertin Haeske-Braun.

Diejenigen, die ihn oder sie einsetzen, müssen das volle Vertrauen und die entsprechenden Mandate glaubwürdig vermitteln und dem Neuling die wesentlichen Informationen an die Hand geben: Mit wem muss man sich unbedingt vernetzen? Was sind Fallstricke? Was die wichtigsten Themen? Zudem gilt es, die anderen Führungskräfte im Unternehmen über den Neuen zu informieren.

Etwas ein Viertel der Interimsmanager bekommt ein Angebot, dauerhaft beim Unternehmen zu bleiben, bei dem sie nur auf Zeit angeheuert haben. Das bedeutet nicht, dass die übrigen 75 Prozent ihre Arbeit nicht gut machen: Bei vielen ist von vornherein ausgeschlossen, dass sie bleiben. Die Bayern sicherten sich unter Heynckes die Deutsche Meisterschaft. Der 72-Jährige hatte zuvor schon klar gemacht, nur die Saison zu beenden. Entsprechend gab es kein Angebot. Und so ist es bei anderen Interimsmanagern. Aber manchmal läuft es eben auch wie bei Jörg Hepe und Caramba. <<

25
Prozent
der Interims-
manager bekommen
ein Angebot,
dauerhaft
im Unternehmen
zu bleiben.

Wenn vor lauter Rost nichts mehr geht, hilft Caramba. Man muss kein Autonarr sein, um die ein oder andere witzige Geschichte zum berühmten Spray des Duisburger Unternehmens parat zu haben. 2020 suchte Caramba einen neuen Manager und stieß auf Jörg Hepe. 25 Jahre hatte er in der Chemie- und Konsumgüterbranche in verschiedenen Führungspositionen gearbeitet, unter anderem bei Henkel. Nun wollte er eher beraten, als intensiv operativ einzusteigen. Ende 2020 entschied er sich dann trotzdem, für sechs bis neun Monate als einer von drei Geschäftsführern der Caramba Chemicals Group einzuspringen.

Aus sechs Monaten wurden zunächst zwei Jahre, aus der Übergangslösung im Januar 2023 eine dauerhafte Beziehung. „weil wir sehr erfolgreich unterwegs sind“, sagt Hepe. An vielen Stellen hat er geholfen, das Unternehmen neu aufzustel-

Retter in der Not: 2017 kam Jupp Heynckes für acht Monate aus der Rente zurück, um den FC Bayern in der Fußballbundesliga zu retten. Am Ende gab es den Meistertitel.

Von Thorsten Giersch

© picture alliance / SvenSimon | FrankHoermann/SVEN SIMON

**Lohn & Gehalt.
Endlich einfach.**

HRWORKS
HR-Software. Endlich einfach.





Ganz neue Perspektiven: Im Film „Man lernt nie aus“ fängt der 70-jährige Ben Whittaker (Robert de Niro) noch einmal als Praktikant an.

Der Reiz der späten Jahre

Die Jungen wollen nicht, die Alten dürfen nicht.
Was Betriebe bei der Personalauswahl besser machen sollten.

Warum sollte ich mit 52 noch in Digitalisierungsworkshops? Führungskräfte hören diese oder ähnliche Fragen vermeintlich oft von älteren Mitarbeitern, wenn sie Neues im Unternehmen einführen wollen. Jüngere seien aufgeschlossener, flexibler, hieß es jahrzehntelang. Wurde in Betrieben umstrukturiert oder gespart, traf es meist die älteren Beschäftigten. Zudem waren junge Menschen auch oft günstiger als die älteren Mitarbeiter. Das hat sich inzwischen angesichts des allgemeinen Personalmangels geändert. Firmen entdecken die Chancen des Alters.

Von Thorsten Giersch

Daten gibt es nicht, aber viele Menschen, die sich im Alltag damit beschäftigen, Führungspersonal oder Fachkräfte zu vermitteln, sehen einen Trend. Marco Henry Neumueller von Odgers Berndtson ist einer der wesentlichen Rekrutierer für Führungskräfte im deutschen Mittelstand. Zumindest für die Top-Liga sieht er eine leichte Tendenz, dass das Alter keine so entscheidende Rolle mehr spielt: „Tatsächlich nehme ich eine leicht zunehmende Offenheit wahr – auch in den Familienunternehmen.“

© Screenshot-www.cinecitta.de

Der Wunschkandidat, vielmehr die Wunschkandidatin, ist immer noch Mitte 40 und weiblich. Aber grundsätzlich seien die, die eine Führungsposition besetzen, in der Tendenz bei Kandidaten in den 50ern nicht so ablehnend wie früher, sagt Neumueller. „Vor zehn bis 20 Jahren erfuhren Arbeitnehmer, die die 50 überschritten haben, eine ablehnende Haltung auf dem Arbeitsmarkt. Das hat sich verändert.“ Gründe seien das Anheben des Renteneintrittsalters und die Tatsache, dass heutige 60-Jährige körperlich und geistig teilweise fitter sind als die 50-Jährigen vor 20 Jahren.

Alter ist kein Qualitätsmerkmal

Das Alter ist oft auch nur eine Zahl, die wenig über die wahren Qualitäten einer Person aussagt. Der US-Film „Man lernt nie aus“ spielte 2015 damit. Der 70-jährige ehemalige Manager Ben Whittaker startet als Praktikant in einem Onlinehandelsunternehmen, dessen Chefin sich abrackert und wenig von ihrer Umwelt mitbekommt. Whittaker erweist sich als Mensch mit großen sozialen Qualitäten, ohne den vieles nicht läuft. Und dass, obwohl er mit neuer Technik eher nicht so aufgewachsen ist. Er arbeitete für eine Marketingfirma,

JE ÄLTER, DESTO MEHR SPASS BEI DER ARBEIT

Anteil der jeweiligen Altersgruppe, der gern für eine Firma tätig ist und Lust dazu hat.

Altersgruppe	hohe Bindung zum Arbeitgeber	Spaß am Job
20 bis 29 Jahre	15,60 %	26,18 %
30 bis 39 Jahre	20,40 %	24,05 %
40 bis 49 Jahre	24,96 %	30,43 %
50 bis 59 Jahre	26,60 %	35,69 %
60 Jahre und älter	36,36 %	50,51 %

Quelle: Stepstone, Datengrundlage: Rund 2000 Befragte in Deutschland, März 2023

die so etwas wie die Gelben Seiten herausgab. Das E-Commerce-Unternehmen jedenfalls profitiert. Gut, idealisierte Hollywood-Ware, aber manchmal haben auch solche Filme einen wahren Kern. Im wahren Leben ist manch Unternehmen eher zurückhaltend, wenn Kandidatinnen und Kandidaten für eine Stelle etwas älter sind. „Ab 60 werden die Klienten etwas ablehnender“, sagt Neumueller. Diese Altersgruppe hat aber eine gute Chance bei zeitlich begrenzten Aufgaben, sofern der Kandidat oder die Kandidatin Erfahrung mit operativer Führung von Projekten hat. Hier gibt es durch- >>

ANZEIGE

onlyfy
by XING

Blaumann oder Sakke.

Wer drin steckt, zählt.

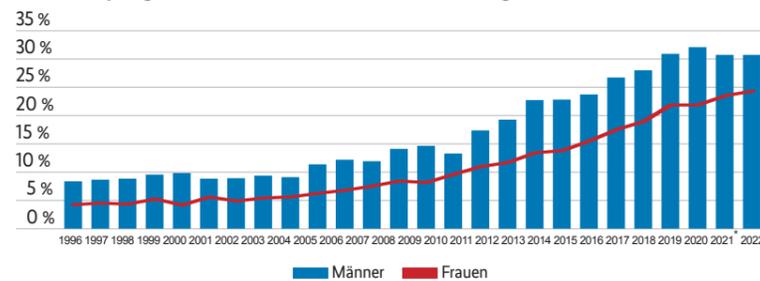
„Wir bei Terberg Spezialfahrzeuge besetzen erfolgreich unsere freien Stellen aus den verschiedensten Berufsgruppen mit den Recruiting-Lösungen von onlyfy und kununu.“

Kristin Semelka
Recruiting und Ausbildung,
Terberg Spezialfahrzeuge

onlyfy.com/terberg

DIE DEUTSCHEN ARBEITEN IM ALTER MEHR

Anteil derjenigen, die mit 65 Jahren noch berufstätig sind.



* Wegen methodischer Änderungen Werte ab 2020 nur bedingt vergleichbar.

Quellen: Datenquelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungen: BiB

aus viele Transformationsthemen, die drei bis fünf Jahre benötigen und wo die Führungskraft danach nicht mehr zwingend gebraucht wird. Jemand, der dann in Ruhestand gehe, sei da allemal angenehmer, als ein Endfünfziger, der noch lange Geld koste, weil er weiterbeschäftigt werden müsse, sagen viele hinter vorgehaltener Hand.

Gleichzeitig schwächelt der Nachwuchs. „Die Leistungsbereitschaft in der jüngeren Generation war damals aber deutlich ausgeprägter“, weiß der Headhunter aus Erfahrung: „Meine Wahrnehmung ist, dass die Generation der unter 35-Jährigen weniger Ambitionen hat, Führungsverantwortung zu übernehmen und eine solche Aufgabe eher als anstrengend und lästig empfunden wird.“

Managementberaterin Susanne Nickel nimmt es genauso wahr: „Konkret erlebe ich in meinem Alltag, dass die Jungen durchaus fachlich führen wollen, aber weniger disziplinarisch.“ Umso mehr sei das ein Grund, Menschen auch mit Mitte 40 zum ersten Mal zur Führungskraft zu machen. Aber das passiere zu selten: „In meinen Führungskräfte trainings sind die Teilnehmer zu mehr als 90 Prozent unter 40 Jahre alt und das finde ich total schade.“ Sie stört sich daran, dass Personalverantwortliche viel zu sehr auf das Alter schauen.

Nickel hat auch eine Erklärung für das Verhalten der Jüngeren: Ihre Eltern, die zumeist den Babyboomern oder der Generation X angehörten, „haben sich oft zu Tode gearbeitet“. Bei Mama oder Papa ist Arbeit etwas, da „muss“ man hingehen. Arbeit ist eher Pflichterfüllung als Selbstverwirklichung. „Diesen Mangel an Spaß und Sinn haben viele junge Leute verinnerlicht und sagen jetzt: ‚Dieses Konzept lehne ich ab. Rette sich, wer kann.‘“, sagt Nickel. „Dadurch entstehen Forderungen und ein hohes Anspruchsdenken, die meinen Kunden schwer zu schaffen machen.“ Sie rät Firmen: „Wenn wir weiter vor der Generation Z buckeln, dann kriegen wir in Deutschland ein gesamtwirtschaftliches Problem.“

Einige der oft wohlbehütet aufgewachsenen jungen Menschen hätten gar nicht rich-

Das ausführliche Interview mit Susanne Nickel und weitere Gespräche zum Thema Personal hören Sie in unserem Podcast unter www.marktundmittelstand.de/mediathek/podcast



tig gelernt, mit Kritik oder Herausforderungen umzugehen, sagt Nickel. Viele ihrer Kunden berichteten, „dass sie bei der zweiten Äußerung von Kritik dann eben wieder weg sind und das Firmenhopping losgeht.“ Nach ein paar Jahren werden die vermeintlich schlechten Erfahrungen mit den Arbeitgebern wie Rabattmarken gesammelt und die eigene negative Hypothese bestätigt sich. „Doch wer wegläuft, kann nichts gestalten“, gibt Nickel zu bedenken.

Sie sieht die Gründe für die meisten Sorgen der jungen Generation schwinden. Denn in vielen Unternehmen wandelt sich die Kultur erheblich. Kontrolle mit Weisung und Gehorsam schwindet, der Trend geht zu mehr agilem Arbeiten. Führung verstehe sich auch mehr als Dienstleistung, mit Coaching als Führungsinstrument, sagt Nickel. „Chefinnen und Chefs sind nicht mehr so schlimm wie bei Mama und Papa damals – das könnte man den jungen Leuten guten Gewissens auch heute schon sagen.“

Den Personalverantwortlichen rät sie, die Vorteile der Beschäftigten in den 40ern und 50ern zu sehen, der Generation X oder der Babyboomer. Sie sind Digital Immigrants, nicht mit Smartphone und Social Media aufgewachsen und haben deshalb Erfahrung mit der alten und der neuen Welt. Sie haben das Durchhaltevermögen und die Disziplin von den Boomern gelernt und teilen den Wunsch nach Flexibilität und Wertschätzung ihrer Kompetenzen sowie Work-Life-Balance mit den Jüngeren.

Lob der Generation X

„Die Generation X kann ideal zwischen den Generationen vermitteln mit all ihren Erfahrungen und Soft Skills, die oft unterschätzt werden“, sagt sie. „Die Xler schmeißen nicht bei jeder Herausforderung sofort hin und haben den Realitätscheck in den Unternehmen vollzogen. Sie sind im Unternehmen extrem gut vernetzt und gut darin, Schnittstellen und Stakeholder zu managen. Sie wissen, wie man Dinge geschickt kommuniziert und adressiert und Projekte intern ins Rollen bringt“, sagt Nickel. „Auf der anderen Seite ist es ja so, dass die Jüngeren sich natürlich mit den digitalen Tools sehr gut auskennen. Deswegen ist ein Duo zwischen Alt oder Mittelalt und Jung sicherlich eine günstige Variante.“

Es gibt noch ein weiteres Argument, dass für Ältere spricht: In einer groß angelegten Studie hat die Karriereplattform Stepstone ermittelt, dass Beschäftigte umso mehr emotional an den Arbeitgeber gebunden sind, je älter sie werden. Auch bei der Frage danach, ob sie Spaß am Job haben, zeigt sich: Bei der jüngeren Generation ist das deutlich geringer ausgeprägt als bei der Älteren. Wer motiviertes und dem Unternehmen zugeneigtes Personal sucht, sollte deshalb aufs Alter schauen. <<

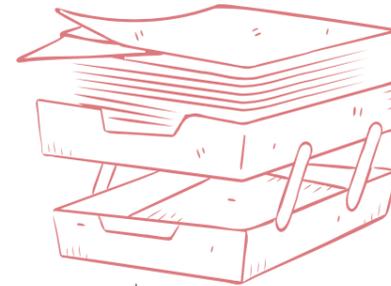
#bürokratie

„Im Alltag grenzt das an Absurdität“

Wenn Stella Pazzi einem Mitarbeiter zum Geburtstag gratuliert, verstößt sie gegen die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Er hätte zustimmen müssen, dass sie seinen Geburtstag kennt – geschützte Daten. „Über solche Auswüchse rege ich mich schon nicht mehr auf“, sagt sie. Aber es gibt andere Fälle. Als Geschäftsführerin von Moltomedia in Saarbrücken mit 20 Mitarbeitern kämpft die 36-Jährige jeden Tag mit deutscher Bürokratie und mangelnder Digitalisierung. Ihre Firma berät Unternehmen rund um deren digitale Prozesse und Produkte. Sechs Bürokratiebeispiele aus ihrem Alltag:

Schikane an der Grenze: Der Gang über die Grenze nach Frankreich ist für Saarländer so selbstverständlich wie der Besuch von Potsdam für Berliner. Auch nach Luxemburg ist es nicht weit. Privat kein Problem. „Sobald ich aber einen Kunden um die Ecke in Luxemburg besuche, muss ich laut Gesetz wie für jede Geschäftsreise ins Ausland eine aktuelle A1-Bestätigung dabei haben, sprich den Nachweis, dass ich in Deutschland korrekt sozialversichert bin, plus meinen Arbeitsvertrag und eine Gehaltsabrechnung“, ärgert sich Pazzi. Kontrolliert worden ist sie noch nie.

Ausstempeln für die Toilette: In der IT-Branche war zeitlich und örtlich flexibles Arbeiten schon vor Corona Standard – mit entsprechender Zeiterfassung. „Die Bundesregierung ist gerade dabei,



Markt und Mittelstand veröffentlicht regelmäßig haarsträubende Beispiele für Bürokratie und kürt jährlich den Bürokratiepreis des Jahres.

Haben auch Sie ein Beispiel für Bürokratie? Dann schreiben Sie uns unter redaktion@marktundmittelstand.de.

Stella Pazzi leitet Moltomedia in Saarbrücken und ist Regionalvorsitzende des Verbands Die jungen Unternehmer.



© mhazapa/Shutterstock.com; Privat

ein neues Arbeitszeitgesetz zu schreiben. Meine internationalen Mitarbeitenden können so wenig wie ich nachvollziehen, warum sie nach dem Referentenentwurf dann für jede Pause aus- und wieder einstempeln müssen“, ärgert sich Pazzi. „Es reicht, Arbeitsbeginn und -ende zu erfassen.“

Doppelte Abfrage: Die elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung hat den „gelben Schein“ bei einer Krankschreibung ersetzt. Die Krankmeldung geht vom Arzt elektronisch an die Krankenkasse. „In der Praxis funktioniert das nicht. Unsere 20 Mitarbeitenden sind bei mehr als einem Dutzend verschiedener Kassen versichert. Weil weder alle deutschen Ärzte noch die ausländischen Mediziner in unserer Grenzregion das Verfahren nutzen, müssen wir jetzt parallel den Papierkram über den gelben Schein abwickeln und jeden Monat alle Krankenkassen elektronisch abfragen.“ Sie vermisst eine digitale Sammelstelle.

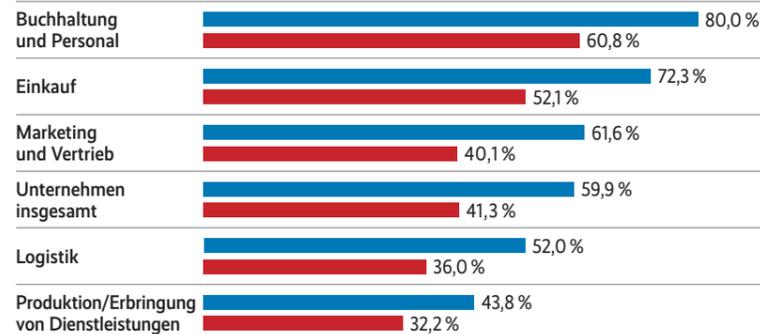
Falsche Schriftart: Die DSGVO verhindert, dass bestimmte Schriftarten aus dem Internet verwendet werden. „95 Prozent aller Webseiten nutzen Google Fonts, das sind mehr als 1550 verschiedene Schriftarten, die Google für Internetseiten anbietet“, sagt Pazzi. „Die DSGVO verlangt, dass für den Kunden ersichtlich dokumentiert wird, welche Software sein Dienstleister verwendet. Wer die Schriftarten nicht in seiner Datenschutzerklärung auswies, wurde von Abmahn-Anwälten erfolgreich verklagt – obwohl die Schriften immer auf den Google-Servern liegen und nie bei dem Nutzer.“ Inzwischen war eine Klage gegen die Kläger erfolgreich. „Wegen solchem Irrsinn müssen die Unternehmen ihre Datenschutzerklärungen ständig von Juristen prüfen lassen“, sagt Pazzi. „Im Alltag grenzt das an Absurdität.“

Aufwendige Auflagen: „Komplizierte Ausschreibungen kosten uns mehrere Personentage. Dazu kommt eine Vielzahl von Auflagen, zum Beispiel, dass bestimmte Zertifizierungen, Produkte oder Personalkapazitäten vorgehalten werden müssen, die kleine Unternehmen kaum leisten können“, sagt Pazzi. „So gehen Aufträge an Konzerne, für die das alles kein Problem ist.“

Losverfahren: Offensichtlich wird der Unterschied zwischen praktischer Hilfe und bürokratischen Irrläufen bei staatlichen Förderangeboten, die seit der Pandemie neu aufgelegt wurden. Damit etwa lokale Händler schneller Online-Shops aufbauen, wurde ihnen staatliche Hilfe versprochen. Die war so gefragt, dass die staatlichen Server zusammenbrachen. Daraufhin waren Anträge nur noch einmal monatlich für wenige Stunden möglich. Das funktionierte nicht, worauf ein Losverfahren eingesetzt wurde. „Das war das Ende schneller, neuer Projekte. Denn die dürfen erst gestartet werden, wenn die Förderzusage schon vorliegt“, sagt Pazzi. „Auf die Zusagen mussten die Firmen monatelang warten und legten die digitalen Projekte deshalb solange auf Eis.“ << **ah**

MIT DER DIGITALISIERUNG HAPERT ES

Was möglich ist und was Firmen tatsächlich umgesetzt haben.



Quelle: Bundesnetzagentur

Schneller, effizienter, sicherer

Ende September dreht sich für Mittelständler auf der Digital X in Köln alles um Trends der Digitalisierung.

Eine Futuristin und ein Künstler, der komplett digitalisiert auftritt, während er weit ab der Bühne weilt: die Digital X 2023, Europas größte Veranstaltung für die Digitalisierung des Mittelstands, bietet einiges, was vielleicht wie Science-Fiction wirkt, aber bald selbstverständlich sein könnte. Wobei bei aller Technik der Mensch nicht verloren gehen sollte. Motto der Digital X in Köln ist deshalb „Be digital. Stay human“. Auf fünf Bühnen und zwei Millionen Quadratmeter Event-Fläche werden sich am 20. und 21. September rund 50.000 Gäste über die großen Themen der digitalen Technologien informieren. Markt und Mittelstand ist Medienpartner der Veranstaltung.

Mehr als 250 Experten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft präsentieren ihrer Sicht zur Digitalisierung auf den Bühnen. Noch stehen nicht alle fest, aber zugesagt haben unter anderem die weltweit bekannte Futuristin Amy Webb, die erstmals in Europa sprechen wird, und Björn Ulvaeus. Der Abba-Gründer hat erlebt, wie sich der Mensch selbst digitalisiert: 2022 brachte er die „Abba-tare“, eine virtuelle Kopie der Band, in London auf die Bühne.

Mit dabei sind auch 300 Partner des Mittelstandes, die zeigen, welche Lösungen neue Tech-

300

Partner

des Mittelstands zeigen, was neue Technologien für den Firmenalltag bieten.

nologien im Alltag bieten. Europas größte Digitalisierungsinitiative zeigt Trends und technische Neuheiten, die heute schon erahnen lassen, wie wir in Zukunft leben und arbeiten werden – von 5G über Automatisierung und Prozessoptimierung, Cloud und Internet der Dinge (Internet of Things IoT), Datenräumen und Blockchain bis hin zu künstlicher Intelligenz und dem Metaverse.

Führende Köpfe aus Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft diskutieren, wie die Digitalisierung unsere Welt sozial gerechter, lebenswerter und nachhaltiger machen kann. „Die digitale Transformation bewegt uns alle. Aber wir müssen sie mit unserer ethischen Verantwortung und Menschlichkeit in Einklang bringen“, sagt Hagen Rickmann, Schirmherr der Digital X und Geschäftsführer Geschäftskunden Telekom Deutschland. „So, wie wir die digitale Veränderung brauchen, müssen wir ihre positiven, aber eben auch ihre herausfordernden Aspekte diskutieren.“

Beitrag zum Klimaschutz

Im Fokus stehen Themen rund um die vier wichtigsten Trends Zukunft der Arbeit, Konnektivität, Sicherheit und Nachhaltigkeit. Automatisierung, künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen verändern die Arbeit sowohl im Hinblick auf den Workload als auch im Hinblick auf das Aufgabenspektrum. Vieles geht automatisch – alles geht schneller. Die Digitaltechnologie kann dabei auch einen bedeutenden Beitrag zum Klimaschutz leisten. Aber: Je vernetzter ein Unternehmen ist, desto stärker muss es sich gegen Bedrohungen wie Datenverlust oder Hacking absichern.

Über vier Quartiere der Kölner Innenstadt hinweg erleben Besucherinnen und Besucher Innovationen: Mediapark, Friesenviertel, Belgisches Viertel und Stadtgarten. Workshops und Meisterklassen laden zum individuellen Informationsaustausch ein, flankiert von zahlreichen Musik- und Kultur-Veranstaltungen in der ganzen Stadt. So auch zum dritten Mal das Equal eSports Festival an den Rheinterrassen. Für das einzigartige Konzept hat die Digital X in Köln 2021 und 2022 bereits drei internationale Auszeichnungen erhalten.

Wie schon im Vorjahr küren der Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW), die Deutsche Telekom und Markt und Mittelstand auf der Digital X Vorbilder der Digitalisierung im Mittelstand. Die Veranstaltung gibt den Vorreitern aus dem deutschen Mittelstand die Bühne, ihre Konzepte, Use Cases und Innovationen vorzustellen, zu diskutieren und somit andere Unternehmen zu inspirieren. << **MuM**

Karten gibt es unter www.digital-x.eu

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 September

Bastian Becker

Director of Operations,
Meliá Hotels International



Andreas Feustel

Modern Corporate Finance,
IKB Finanzierungsmarktplatz



Marie-Christine Ostermann

Präsidentin des Verbands
Die Familienunternehmer



Isabel Welp

Expertin für Diversity,
TU München



Chinas knallharte Charmeoffensive

Im Heimatland haben sie VW und andere bereits ausgebremst. Jetzt planen chinesische Autohersteller Werke in Deutschland. Die gebeutelten Zulieferer sehen Chancen.



Elektromotoren, Kühlsysteme für Batterien, Brennstoffzellen oder Diagnosegeräte für E-Fahrzeuge. Auf seinem „Tech-Day“ will der Autozulieferer Mahle vor allem eine Botschaft platzieren: Wir sind bei der E-Mobilität dabei. Der Stuttgarter Konzern gehört zu jenen, die ganz besonders vom Technologiewandel in der Autoindustrie betrof-

Von Andreas Kempf

fen sind. Bisher war der Hersteller von Kolben, Kühlern und Filtern in fast jedem Auto mit einem Produkt vertreten. Doch jetzt kann man anhand von Mahle besonders gut beobachten, wie selbst große Zulieferer unter Druck geraten sind. Sie stecken in einer teils existenzbedrohenden Zange.

Die Krux vieler Zulieferer besteht darin, dass sie einerseits das bestehende Geschäft mit Verbrennern fortsetzen müssen. Das soll den Umsatz und vor allem den Ertrag bringen, der nötig ist, um in neue Produkte für die Elektromobilität investieren zu können. Bei Mahle sind es zwei Drittel aller Investitionen. Gut 70 Prozent der neuen Patente kommen bereits aus diesem Bereich. Allerdings weiß Konzernchef Arnd Franz auch, dass „in den nächsten vier bis fünf Jahren“ mit diesen Erzeugnissen noch kein Geld verdient wird. Sein Problem: Der Konzern verdient nicht genug, um sich den Spagat zwischen heute und morgen leisten zu können. Mit einem Ergebnis vor Zinsen und Steuern von 60 Millionen Euro bei einem Umsatz von 10,7 Milliarden Euro sind die Stuttgarter 2022 knapp an den roten Zahlen vorbeigeschrammt.

In diesem Jahr ist Mahle etwas besser unterwegs. „Die Absatzmärkte haben sich leicht erholt“, bestätigt Franz. Wobei das vor allem für Asien gilt. Seit Corona fehlt den meisten Zulieferern das Absatzvolumen, mit denen sie einst kalkuliert hatten. Die für dieses Jahr erwartete Menge von 76 Millionen Fahrzeugen weltweit liegt immer noch zehn Prozent hinter den Werten von vor der Corona-Pandemie. Vor allem in Europa werden deutlich weniger Autos gebaut und verkauft.



Uns rutscht die Basis der industriellen Produktion weg.

Hildegard Müller,
Präsidentin VDA

Masse statt Klasse

Weggefallen sind vor allem die einfacheren Modelle, die in großen Mengen hergestellt wurden, während das Geschäft mit dem Luxus brummt. Diese Kundschaft hat auch kein Problem damit, dass Autos mit Stern in den vergangenen Jahren um satte 46 Prozent teurer geworden sind. Bei den anderen Premiumherstellern sieht es ähnlich aus. Entsprechend verdienen Audi, BMW, Mercedes oder Porsche so gut wie noch nie. Inzwischen bewegen sich die Renditen zwischen 14 und fast 20 Prozent.

Im Gegensatz zu den Zulieferern. Dort macht Masse und nicht Klasse das Geschäft. Aus ihrer Sicht hat ein Porsche oder BMW auch nur vier Räder und Bremsen, ein Lenkrad, einen Kühler, einen Luftfilter und braucht höchstens acht Kolben. Da ist mit fünf Polos mehr verdient. Wegen der Konzentration auf weniger Wagen, aber mehr Luxus sind bei vielen Zulieferern die Margen mickrig. Laut ZF-Chef Holger Klein braucht die Branche jedoch eine Rendite von sechs Prozent und mehr, um neben dem laufenden Geschäft auch noch die Transformation stemmen zu können. Selbst der gut positionierte Getriebe- und Antriebsriese >>

Herausfordernder Blick: Chinas Autohersteller denken über Produktion in Deutschland nach. Finanziert wird das mit Einnahmen vom großen Heimatmarkt.

vom Bodensee schafft das mit einem Ergebnis vor Steuern und Zinsen von vier Prozent des Umsatzes nicht. Kleinere Zulieferer können solche Renditen nur erreichen, wenn ihre Produkte unverzichtbar und sonst kaum zu bekommen sind.

Die prächtig verdienenden Autokonzerne denken nicht daran, ihre Zulieferer an ihren üppigen Erträgen zu beteiligen. Nur bei einzelnen Lieferanten sei man vom Kurs „der strengen Kostendisziplin“ abgewichen, bestätigte jüngst Mercedes-Finanzchef Harald Wilhelm. Das bedeutet schlicht, dass die Autobauer weiter die Einkaufspreise drücken. „Die Unternehmen werden ausgepresst wie eine Zitrone“, kommentiert das Christoph Münzer, Hauptgeschäftsführer des Wirtschaftsverbands der Badischen Industrie, der rund 300 Betriebe vertritt. Zu den Unsitten der Branche gehört auch, dass die Autokonzerne zugesagte Abnahmemengen nicht einhalten. Ohne Vorwarnung wird nicht mehr abgenommen. Das erhöht die Lagerkosten bei den Lieferanten. Hinter vorgehaltener Hand sprechen leidgeplagten Unternehmer deshalb schon mal von Sklavenverhältnis und gnadenloser Ausbeutung.

Besonders für die Kleineren wird die Luft immer dünner. Im Juni ging der Karoseriespezialist Allgaier, die Firma des ehemaligen Arbeitgeberpräsidenten Dieter Hundt, pleite. Im Juli kam das Aus für die Rhodius-Gruppe, einen Hersteller von Filtern und Airbag-Komponenten. Selbst der Kabelhersteller Leoni ist nur knapp der Pleite entgangen. „Für kleinere und nicht international agierende Firmen wird es schwieriger, sich in den kommenden

60
Prozent
billiger als
in Deutschland sind
Elektroautos
in China –
laut Listenpreis.

Quelle: Autoexperte
Ferdinand Dudenhöffer

BYD UND TESLA FAHREN ALLEN DAVON

Anzahl verkaufter Elektroautos weltweit nach Marken im Jahr 2022

BYD	1.847.745
Tesla	1.314.330
SAIC GM-Wuling	482.056
Volkswagen	433.636
BMW	372.694
Mercedes-Benz	293.597
GAC	271.557
SAIC	237.562
Changan	237.429
Chery	230.867
Kia	224.784
Geely	224.601
Hyundai	222.500
Dongfeng	204.774
Volvo	203.144
Audi	191.644
Hozon	149.791
Ford	148.520
Li Auto	134.409
Peugeot	129.910

Quelle: CleanTechnica

Jahren durchzusetzen. Es sei denn, sie entwickeln und fertigen ein spezielles Nischenprodukt“, erklärt Harald Marquardt, Chef des gleichnamigen schwäbischen Zulieferers, der im vergangenen Jahr mit 10.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 1,4 Milliarden Euro erreicht hat. Wegen der fehlenden Volumina „bleibt die wirtschaftliche Situation auch in diesem Jahr herausfordernd“.

Wer kann, baut auf die Auslandsmärkte. Sie versprechen deutlich mehr Wachstum, und der Verbrenner wird bis weit in die kommende Dekade hinaus eine tragende Rolle spielen. So baut Marquardt neben seinem China-Geschäft auch das in Indien aus, wo das Unternehmen zu den Lieferanten des lokalen Fahrzeugriesen Tata gehört.

Kurze Innovationszyklen

Länder wie die USA oder China locken die deutschen Unternehmen mit Subventionen und Steuererleichterungen. Außerdem sind die Energiekosten wesentlich niedriger als in der Heimat. Das hat Folgen bis weit in den Mittelstand hinein. Nach der jüngsten Umfrage des Autoindustrieverbands VDA wollte kein einziges Unternehmen mehr in Deutschland investieren. „Uns rutscht die Basis der industriellen Produktion weg“, warnte VDA-Präsidentin Hildegard Müller in der „FAZ“. Die chinesische Autoindustrie baue ihre Position dank hoher staatlicher Unterstützung aus. Da müsse die Ampel jetzt gegensteuern. „Die ist als Fortschrittskoalition angetreten – und muss jetzt liefern.“

Kein Wunder, dass China derzeit auch bei den deutschen Zulieferern im Mittelpunkt steht. Denn dort befindet sich inzwischen der größte Automarkt der Welt. Dabei verdrängen die lokalen Hersteller zunehmend die bisherigen Platzhirsche aus Europa und USA. „Wir sehen, dass die dort heimischen Marken ihre Position rasant ausbauen, unter anderem beim Elektroantrieb“, bestätigt Mahle-Chef Franz, dessen Unternehmen „alle namhaften chinesischen Fahrzeughersteller“ beliefert. Er beobachtet bei den lokalen Autobauern einen Trend, der bei den deutschen Wettbewerbern Alarm auslösen müsste. „Die Innovationszyklen sind kürzer, die Einstiegspreise relativ niedrig und das Marktwachstum enorm. Chinesische Hersteller haben sich in den vergangenen Jahren sehr schnell entwickelt. Sie decken heute die komplette Pkw-Bandbreite ab, vom Kleinwagen bis zum großen Premiumfahrzeug“, betont der Mahle-Chef.

„Jedes zweite Auto mit Elektroantrieb auf der Welt fährt heute in China“, erklärt Franz. Die Stuttgarter hoffen, dass sie dort am ehesten die eigenen Neuentwicklungen in größerer Zahl an die Kunden bringen können. Immerhin gehört Build Your Dreams (BYD) zu den Abnehmern. Die vor 20 Jahren gegründete Firma hat im eigenen Land Volkswagen als Marktführer abgelöst. Im Bereich der E-Mobile beherrscht der Konzern aus Shenzhen

die komplette Bandbreite von der Batterie bis zur Software. In diesem Jahr will BYD mehr als 2,5 Millionen Fahrzeuge mit Hybrid- und Batterieantrieb absetzen.

Die deutschen Zulieferer sehen im schnell wachsenden Markt für Elektroautos in China eine Chance für bessere Geschäfte. Denn die Systeme rund um Batterie und Hochleistungsantrieb sind komplexer, die erzielbaren Margen höher. So will beispielsweise Mahle je Fahrzeug, in dem man vertreten ist, bis zu dreimal mehr verdienen als heute. Bosch baut die Produktion von Halbleitern, E-Antrieben und Leistungselektronik aus. Bei Marquardt läugelt man mit einer ähnlichen Entwicklung. Der Anbieter von Schließsystemen konzentriert sich zunehmend auf komplexe Bedienelemente für den Innenraum und auf Hochleistungssysteme für das Batteriemangement.

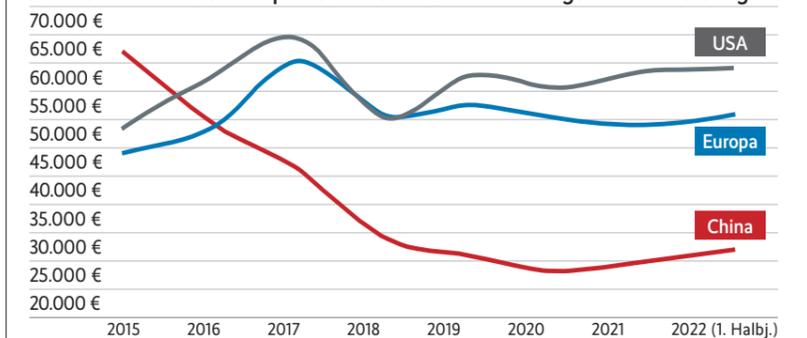
Da dürfte allerdings auch viel Zweckoptimismus mitspielen. Denn auf dem noch jungen Markt der Elektroautos ist in China bereits ein heftiger Preiskampf ausgebrochen. Dabei lehnen die lokalen Hersteller den erfolgsverwöhnten Marken aus Europa und den USA zunehmend das Fürchten. Ihre Listenpreise für Autos mit Batterieantrieb liegen nach einer Analyse des deutschen Marktexperten Ferdinand Dudenhöffer 60 Prozent unter denen, die man in Deutschland derzeit verlangt: „Die Chinesen haben bei den Elektroautos deutlich bessere Scales als alle wesentlichen Autobauer.“ Preiskriege seien ein probates Mittel, um diese Vorteile zu entfalten. Das habe Elon Musk, Chef des US-Elektroautobauers Tesla, gezeigt. Für Dudenhöffer steht fest: „Wir können uns in Europa und Deutschland auf einen harten Preiskampf beim Elektroauto einstellen.“

Denn die Chinesen bleiben nicht im eigenen Land. „Sie drängen verstärkt nach Europa“, bestätigt auch Mahle-Chef Franz. Dabei denken die Hersteller und Zulieferer aus China nicht nur an eine Exportoffensive. „Sie werden Tesla folgen und bei uns eigene Werke errichten“, glaubt Dudenhöffer. „Das wird gar nicht anders gehen“, meint auch Roman Zitzelsberger, Chef der IG Metall Baden-Württemberg, wo viele Autozulieferer sitzen. Er nimmt die neuen Spieler ebenfalls ernst. Tatsächlich hat Nio für seine Premium-Limousine ET7 vom ADAC das „Goldene Lenkrad“ in der Kategorie „Mittel- und Oberklasse“ verliehen bekommen. Das war mal das Stammrevier von Audi, BMW und Mercedes.

Als weiterer Konzern ist bereits Geely mit Polstar – einer Schwestermarke von Volvo – auf deutschen Straßen unterwegs. Zu sehen sind zudem erste E-Fahrzeuge der britischen Marke MG, die inzwischen zum staatlichen chinesischen Konzern SAIC gehört. Bereits in Deutschland angekommen ist auch CATL. Der größte Batteriehersteller der Welt hat bei Erfurt in Thüringen für 1,8 Milliarden Euro Europas größte Speicherfabrik mit 2000 Arbeitsplätzen errichtet. Daneben steht ein Werk für Batteriesysteme von Marquardt. In den kom-

CHINESEN VERKAUFEN GÜNSTIGER

Durchschnittliche Verkaufspreise von reinen Elektrofahrzeugen nach Herstellerregion



Quelle: Jato Dynamics

”

Die Chinesen drängen verstärkt nach Europa.

Arnd Franz,
Mahle-Chef

enden Jahren soll die Belegschaft von jetzt 300 auf dann 800 Beschäftigte steigen. Am Stammsitz im baden-württembergischen Rietheim fallen immer mehr Produktionsstellen weg.

Die Marktexperten sind sich einig, dass es nur noch eine Frage der Zeit ist, bis auch Massenhersteller und ihre Zulieferer eigene Produktionsstätten in Europa errichten. Als ein Standort zeichnet sich Saarlouis ab, wo Ford 2025 seine Fertigung einstellen will. Der US-Konzern unterzeichnete mit BYD und einer Reihe weiterer chinesischer Investoren im Juli eine erste Absichtserklärung. Vertreter der chinesischen Autoindustrie haben ihre Fühler sogar vor der Nase von Mercedes, Porsche, Bosch und Mahle ausgestreckt. „Wir haben allein in den vergangenen Wochen mehrere Anfragen gehabt“, bestätigt Baden-Württembergs Wirtschaftsministerin Nicole Hoffmeister-Kraut (CDU). Wobei man sich noch in einer sehr frühen Phase befindet, schränkt ihr Ministerium auf Nachfrage ein.

Wie schon Musk mit Tesla werden sich die Chinesen allerdings auf die Bedingungen einstellen müssen, mit denen die hiesigen Wettbewerber täglich konfrontiert sind. Dazu gehören Fachkräftemangel, hohe Energiekosten, deutsche Bürokratie und selbstbewusste Gewerkschaften. Zitzelsberger von der IG Metall Baden-Württemberg hat schon eine passende Begrüßung parat, sollten die Unternehmen aus dem Reich der Mitte wirklich im Südwesten starten wollen: „Herzlich willkommen im Land der Tarifverträge und der Mitbestimmung!“ Zulieferer wie Harald Marquardt sehen darum eher die Chancen auf neue Kunden als den zusätzlichen Konkurrenzdruck, sollten die chinesischen Autobauer eigene Zulieferer mitbringen. Auf die Frage, wann sie ihre chinesischen Kunden in Deutschland beliefern werden, werden die Topmanager auffallend schmallippig. Offenbar will man sich da nicht in die Karten schauen lassen. Mahle-Chef Franz ist nur der vielsagende Satz zu entlocken: „Das verraten wir, wenn es so weit ist.“ <<

Nutzer droht mit Frage

Deutsche Firmen hängen anders als chinesische bei der Kommunikation mit Kunden zurück. Neue Technologien allein helfen nicht.

Deutschland ist nicht gerade bekannt für gute Kommunikation mit Kunden, egal ob für Service, für den Vertrieb oder um sie einfach nur an sich zu binden. Rund ein Viertel der Unternehmen erfüllen nicht einmal den gesetzlichen Standard, nämlich eine Rufnummer anzugeben. Das können wir uns nicht mehr leisten, sagt Unternehmensberater Björn Ognibeni, der Konzerne wie Volkswagen, die Deutsche Bahn oder Telekom Deutschland beim Aufbau ihrer Dialogkanäle in sozialen Medien unterstützt hat.

Herr Ognibeni, wir erleben gerade, wie chinesische Einzelhändler sehr schnell Marktanteile gewinnen: Was machen Shein und Temu anders bei der Ansprache der Kunden?

Zunächst einmal geben sie wahnsinnig viel Geld aus, um neue Kunden auf ihre Plattformen zu bekommen. Deshalb sehen wir dort so extreme Wachstumswahlen. Sie denken dabei aber nicht so kurzfristig und kampagnengetrieben wie wir. Ziel ist es eher, die neuen Kunden langfristig zu binden. Günstige Preise reichen dafür nicht aus. Vielmehr muss man echte Erlebnisse bieten und das ist etwas ganz anderes als unsere auf Effizienz getrimmten Online-Auftritte, die sich in Sachen User Experience seit 20 Jahren kaum verändert haben.

Wie sieht das konkret aus und was könnten westliche Firmen sich abschauen?

Das ist sehr unterschiedlich – je nach Zielgruppe. Was wir aber auf jeden Fall lernen können: Die Zielsetzung ist eine ganz andere. Bei uns geht es um den möglichst einfachen Online-Einkauf. Chinesischer E-Commerce will eben auch ein Erlebnis bieten, Entdeckungen ermöglichen. Man soll in die App nicht nur gehen, um etwas zu kaufen, sondern auch um Spiele zu spielen, sich mit anderen auszutauschen. Aber immer mit Bezug zu den Produkten auf der jeweiligen Plattform. Das geht viel über Gamification – Kunden spielen zum Beispiel mit kleinen Kätzchen und bekommen so Coupons für Produkte. Oder man geht nach Feierabend statt zu Netflix in Live-Shopping Streams, wo ganz viele verschiedene, teilweise total abgedrehte Shows stattfinden. In China ist das alles Alltag. Hier haben wir uns lange gefragt, ob westliche Konsumenten solche Angebote auch annehmen. Shein, Temu & Co. zeigen jetzt, das es so ist.



DER CHINA-VERSTEHER

Björn Ognibeni beschäftigt sich als selbstständiger Berater mit den Chancen der digitalen Transformation für Unternehmensführung, Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb. Er erforscht an der Universität Münster die Potenziale virtueller Realitäten und des Metaverse. Mit ChinaBriefs.io bringt er westlichen Managern nahe, was sie von digitalen Innovationen in China lernen können.

Und es ist bezeichnend, dass solche Innovationen nicht aus den USA kommen.

Was zeichnet die Chinesen aus?

Es hat vor allem viel mit Mentalität zu tun. In China gibt es eben eine Sache nicht, die bei uns im Westen die Regel ist: Man wird dort nie fertig.

Was meinen sie damit?

Hier im Westen sehen wir ein neues Problem, lösen es und denken: So, das war's, ich bin fertig. Danach wird nur noch optimiert, aber nicht mehr grundsätzlich neu gedacht. E-Commerce ist dafür ein gutes Beispiel: Wir haben vor 20 Jahren gelernt, wie man online einen Shop betreibt und danach nicht mehr viel geändert. Natürlich hat Amazon sein Logistiknetzwerk ausgebaut, klar. Und auch Zalando hat an vielen Stellschrauben gedreht. Aber im Kern hat sich wenig geändert. Und das ist in China halt komplett anders. Da hat man mit E-Commerce genauso angefangen wie wir, aber man war nie fertig, sondern hat ständig neue Strategien und Ansätze ausprobiert.

Warum sind die Händler bei uns nicht auf die Idee gekommen, ihren Kunden mehr Erlebnisse zu bieten?

Das liegt ein Stück weit an den Kunden. In China erwarten Konsumenten immer neue Ideen und probieren diese gern aus. Wir sind zufrieden mit dem, was wir haben. Uns reicht es, wenn das, was wir kennen, gut funktioniert. Dann gibt es auch technische Gründe. Das Internet wird in China fast ausschließlich mobil und über Apps genutzt. Browser und Webseiten spielen keine große Rolle. Wenn alle Kunden meine mobile App nutzen, habe ich natürlich als Shopbetreiber ganz andere Möglichkeiten, für Erlebnisse zu sorgen oder zu unterhalten. Amazon und Zalando haben es hier schwerer. Aber Shein zeigt eben, dass auch deutsche Konsumenten solche Ideen annehmen. Dazu gehört auch, dass man Online-Shopping zu einem sozialen Erlebnis macht, was man mit anderen teilen kann.

Hier sind es die Kunden gewohnt, dass man per Mail mit ihnen kommuniziert. Gibt es da nichts Besseres?

E-Mail als Kanal ist nicht so schlecht wie sein Ruf. Die Frage ist, ob Marken ihn nur in eine Richtung nutzen. Ob zum Beispiel der Absender no-reply@tollershop.de ist? Wer es dem Kunden so bewusst unmöglich macht, zu antworten, verschenkt viele Chancen.

Es ist also eher eine Frage der Kultur als der Technologie?

Ja, denn wir wollen vor allem rausschicken und der Kunde kann dann mit einer Bestellung antworten. Das reicht. Ein echter Dialog findet praktisch nicht statt. Das sieht man auch bei Callcentern, die KPI haben wie Call Deflection oder Contact Avoidance. Unternehmen geben irre Summen für Werbung aus, um für den Kunden sichtbar zu werden. Aber wenn der Kunde dann kommt, tun wir alles, damit wir nichts von ihm sehen oder hören.

Warum ist das so?

Weil die meisten Unternehmen den Kundendialog primär als Kostenproblem sehen und diese Kosten will man minimieren. In China sieht man das ganz anders – nämlich als Gelegenheit zum Beziehungsaufbau. Für B2B-Unternehmen ist dieser Gedanke auch bei uns ganz normal. Ebenso würde der Besitzer eines Ladens sich nicht weigern, mit jemandem zu sprechen, der zur Tür reinkommt. Aber viele Online-Shops tun genau das und versuchen möglichst wenig direkten Kontakt zu ihren Kunden zu haben.

Kann künstliche Intelligenz hier Abhilfe schaffen?

Es kommt darauf an, warum man hier KI einsetzt. Geht es nur darum, Kosten zu sparen, oder will man einen echten Mehrwert für den Kunden schaffen? Frühere Chatbots sollten nur die Illusion eines Dialogs erzeugen und haben die Kunden

Lesen Sie hier einen Gastbeitrag zum Thema KI im Kundenservice von Harald Huber, Managing Director USU:

www.marktundmittelstand.de/debatte/wann-es-sich-zu-investieren-lohnt



Das Gespräch führte Thorsten Giersch.

Mehr zum Thema in der Podcast-Folge mit Björn Ognibeni hören Sie auf: www.marktundmittelstand.de/mediathek/podcast



meist genervt. Die neueste Generation ist aber in der Lage, einen echten Dialog zu führen und individuelle Probleme wirklich zu lösen. Wenn diese Dialoge dann auch noch inhaltlich ausgewertet werden, kann das eine gute Option sein. Dabei macht es Sinn, eher auf Chat statt auf Telefonate zu setzen. Das ist aber auch ohne KI ein noch sehr unterschätztes Tool im Kundendialog.

Inwiefern?

Zunächst einfach, weil Chats viel günstiger und skalierbarer sind als Telefonate. Ein Agent kann immer nur mit einer Person sprechen, aber mit vielen gleichzeitig chatten. Dann sind wir alle sehr vertraut mit WhatsApp, Messenger und Co. Wir chatten heute mehr, als wir telefonieren. Unternehmen sollten dieses veränderte Kommunikationsverhalten ihrer Kunden nachvollziehen. Aber vor allem bietet gerade der Chat für Marken viel mehr Möglichkeiten zum Beziehungsaufbau als Telefon oder Newsletter. Deshalb haben CRM-Systeme in China auch immer Chat-Kanäle mit integriert.

Das heißt?

Dort, wo es konzeptionell passt, lassen sich über Chatgruppen ganze Communities aufbauen, die nachhaltigen Nutzen stiften, indem sie zum Beispiel Hilfe bieten oder einen Austausch auch zwischen Kunden ermöglichen. In jedem Fall muss man den Chat als echten Dialogkanal verstehen, denn erst wenn man seine Kunden nicht als rein passive Empfänger sieht, schöpft man die hier vorhandenen Potenziale wirklich aus. Hier kann eine Mischung aus KI und menschlichen Agenten dafür sorgen, dass solche Gruppen mit überschaubarem Aufwand gemanagt werden können. Die Aufmerksamkeit bei den Kunden ist dann deutlich größer als zum Beispiel bei Newslettern.

Aber irgendwann folgen die Menschen zu vielen Gruppen.

Ja, im Moment ist die Aufmerksamkeit noch hoch. Aber je mehr Gruppen es gibt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie wieder abnimmt. Das war bei E-Mail-Newslettern ganz ähnlich. Hier ist es wichtig, immer wieder Gründe zu liefern, warum man in der Gruppe bleibt. Einen harten Kern von Nutzern wird man so dauerhaft halten. Die spannende Frage ist dann, wie man die so entstandenen Beziehungen optimal nutzt. Gleichzeitig sind wir hier aber auch wieder genau bei der Frage des Fertigwerdens. Ein Kanal, den wir heute bauen, wird morgen super funktionieren, aber übermorgen vielleicht schon wieder veraltet sein. Wir bauen keine Systeme für die Ewigkeit, sondern sollten die Dynamik des Veränderns ganz selbstverständlich mitdenken. Das ist auch die wichtigste Lektion, die wir von unseren chinesischen Wettbewerbern lernen können. <<



Alexander Längsfeld ist Partner im Bereich Finanzrecht bei Kirkland & Ellis in München.

Verlängern und verändern

Warum es oft besser ist, Kredite unter neuen Vorzeichen weiter zu nutzen als neue abzuschließen.

Bei der Vergabe von Firmenkrediten lassen die Banken schon länger Vorsicht walten. Angesichts deutlich gestiegener Zinsen und trüber Konjunkturaussichten sinkt auch die Kreditnachfrage der Unternehmen. Ein Minus von zehn Prozent im Vergleich zum Vorjahr prognostiziert die staatliche Förderbank KfW für das dritte Quartal 2023. Dass neue Kredite schwieriger zu bekommen sind, spüren mittelbar auch jene Unternehmen, deren Kreditverträge absehbar auslaufen und die refinanzieren müssen. Was tun, wenn die Ablösung des Kredits fällig wird? Und woher neue Mittel bekommen?

„Amend & Extend“ nennen Finanzierungsexperten eine Methode, mit der sich Unternehmen Luft verschaffen können. Für eine bestehende Finanzierung wird die Laufzeit verlängert (extend) und gleichzeitig werden die Konditionen geändert (amend). Waren es früher vor allem sinkende Zinsen, die zu einem „Run“ auf Amend & Extend geführt haben, geht es für Firmen heute vor allem darum, sich meist günstigere Konditionen aus der Vergangenheit für länger zu sichern und so die Fälligkeit hinauszuschieben. „Viele Banken haben ihre Kreditrichtlinien in den vergangenen Jahren verschärft, sodass es für Unternehmen in vielen Branchen schwieriger geworden ist, neue Kredite zu bekommen“, sagt Alexander Längsfeld, Partner bei Kirkland & Ellis. „Es ist deshalb ratsam, eine Kreditverlängerung mit Änderungen als Alternative beispielsweise zu einer Umschuldung zu prüfen.“

Ob Amend & Extend funktioniert, ist auch eine Frage des Zeitpunkts. Steckt das Unternehmen bereits in finanziellen Schwierigkeiten, ist eine Verlängerung kurz vor Auslaufen des Kredits kaum zu bekommen. „Dann läuten bei der Bank in der Regel schon die Alarmglocken“, sagt Längsfeld. „Mindestens ein Jahr sollte es bis zur Fälligkeit sein, dann kann es gelingen, mit der Bank über die Änderung der Kreditkonditionen zu verhandeln.“

Sind mehrere Kreditgeber im Spiel, rät der Experte, unbedingt mehr Zeit für die Verhandlungen einzuplanen. Denn geändert werden kann ein syndiziertes Finanzierungspaket nur, wenn alle Gläubiger zustimmen. „Eine beteiligte Bank, die nicht zustimmt, müsste ausbezahlt werden, damit das Amend & Extend mit den übrigen Banken durchgezogen werden kann“, erläutert der Experte. Weil das auf einen Schlag viel Liquidität benötigt, scheidet es in der Praxis meistens aus.

Spielraum beim Zinsniveau gibt es aktuell bei Amend-&-Extend-Transaktionen kaum. „Meist sind die Firmen froh, dass sie noch einen vergleichsweise moderaten Zinssatz im Vertrag haben“, schildert Alexander Längsfeld. Den gelte es dann möglichst lange zu halten und dafür gegebenenfalls eine einmalige Gebühr an die Bank(en) zu zahlen. Auch könne versucht werden, die Höhe der Tilgung zu verringern, um für den Verlängerungszeitraum – im Regelfall mindestens zwei zusätzliche Jahre – Liquidität im Unternehmen zu halten.

Nicht immer ist es Restrukturierungsbedarf, der zu einer Neuordnung der Kreditvereinbarungen führt. Auch wenn das an sich gut aufgestellte Unternehmen investieren, aber nicht mühsam nach neuen Geldgebern suchen will, kann ein Amend & Extend eine Möglichkeit sein. „Allerdings nur für überschaubare Investitionsprojekte“, schränkt Längsfeld ein. „Wo größere Summen benötigt werden und zweifelhaft ist, ob sich dafür eine Kreditbank findet, ist dann die Suche nach einem privaten Geldgeber meist am erfolgversprechendsten.“ << **MuM**

#steuerrecht

eRechnung könnte Anfang 2025 kommen

Die Bundesregierung will eine verpflichtende elektronische Rechnung (eRechnung) für nationale Umsätze einführen. Sie hat das bei der EU beantragt. Stimmt der Rat der EU zu, könnte die eRechnung zum 1. Januar 2025 eingeführt werden.

Übergangsfrist für Reiseleistungen verlängert

Die Margenbesteuerung für Reiseleistungen nach Paragraf 25 UStG ist bei Reiseleistungen von Unternehmen mit Sitz außerhalb der EU und ohne feste Niederlassung im Gemeinschaftsgebiet nicht mehr anwendbar, wie das Bundesfinanzministerium mitteilt. Allerdings wurden die Übergangsfristen verlängert. Bis zum 31. Dezember 2026 darf der Paragraf weiter angewendet werden.

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



SETZEN SIE EIN STATEMENT

Mit dem ersten berührungslosen Desinfektionsmittelspender der Welt. Bereits seit 2003 sorgen wir für Desinfektion in Perfektion. Unsere Produkte präsentieren Hygiene in edelster Form.

www.steripower.de
www.steripower.shop
info@steripower.de
Tel.: 08151 555 15 16

 Steripower®

Es bröckelt bereits

Die Banken bremsen bei der Kreditvergabe. Ohne Sanierung fällt der Wert von Fabriken und Bürogebäuden. Die Preise sinken ohnehin. Worauf sich Firmen einstellen müssen.

Die fetten Jahre sind vorbei. Fast wöchentlich meldet ein Projektentwickler Insolvenz an und reißt vom Handwerker bis zum Investor alle mit sich. So bangen gerade rund 30.000 Anleger um 1,4 Milliarden Euro Kapital bei der bayerischen Project-Immobilien-Gruppe. Ist das der Anfang von Größerem? Platzt eine Blase mit dramatischen Fol-

Von Anke Henrich

gen auch für Unternehmer? Schon jetzt wird es schwierig für Firmen, Geld für Neubauten oder Sanierung bei den Banken zu bekommen. Zudem droht der Wert einer Produktionshalle oder eines Bürogebäudes zu verfallen, wenn es nicht modernen Energiestandards entspricht – doch hier fehlen Vorgaben.

Die Deutsche Bundesbank warnte vor vier Monaten vor einer Korrektur an den Immobilienmärkten im Euroraum. Die Preiskorrekturen liefen bislang geordnet. Aber: „Überhöhte Bewertungen, verschärfte Finanzierungsbedingungen und eine niedrigere Marktliquidität könnten das Risiko erhöhen, dass Korrekturen ungeordnet erfolgen.“ Es folgte auch ein Hieb gegen die Banken. „Es gibt bereits Anzeichen für eine Verschlechterung der Kreditqualität bei Gewerbeimmobilienkrediten. Banken müssen daher möglicherweise mehr Mittel zur Deckung von Verlusten und zur Steuerung ihrer Kreditrisiken zurückstellen.“

Die Kontrolleure der Bankenaufsicht der Europäischen Zentralbank beklagten zeitgleich unzureichende Kreditvergabestandards, Bewertungen

Herausragende Architektur: Auf dem ehemaligen Gelände der Helioswerke in Köln-Ehrenfeld steht ein Leuchtturm. Der Standort wird gerade umgebaut.

von Sicherheiten und Überwachungsprozesse bei den Kreditinstituten. Besorgniserregend sei auch, dass viele dieser Probleme bereichsübergreifend über Gewerbeimmobilien hinausgingen. Das klingt wie Finanzkrise 2.0. Die Geldhäuser reagieren. Die Deutsche Bank, einer der größten privaten Immobilienfinanzierer, kündigte kurz vor den Hiobsbotschaften an, weniger Hypotheken ausgeben zu wollen. Womöglich zum falschen Moment, zumindest aus Sicht ihrer Kunden – Firmen wie Privatleuten. Schließlich brauchen sie Geld, etwa um energetisch zu sanieren.

Aber es wird für Unternehmen nicht nur teurer und schwieriger, Kredite für Gewerbeimmobilien aufzunehmen. Der sinkende Wert der Immobilien, vor allem solche mit Sanierungsstau, min- >>



dert die Bewertung nicht nur in der Bilanz, sondern auch als Sicherheit für neue Hypotheken. So fehlen Eigentümern, Käufern und Mietern derzeit Antworten auf mehrere Fragen: Was will die Politik? Wie entwickelt sich der Markt? Wann rechnet sich eine Sanierung? Und welche Alternativen gibt es?

Entscheidend für den künftigen Wert von Immobilien sind die Energieeffizienzvorgaben aus Brüssel und Berlin, die auf sich warten lassen. Der politische Handlungsbedarf ist in Zeiten unsicherer Energielieferungen und des Klimawandels mehr als offensichtlich. Die Zahlen sprechen für sich. 13 Prozent aller Gebäude in Deutschland beherbergen Gewerbe. Sie verschlingen 38 Prozent des Energiebedarfs und produzieren 47 Prozent der CO₂-Emissionen des gesamten Gebäudebestands.

Trotz aller Ideen aus Berlin gibt es aber noch immer weder für Wohn- noch Gewerbeimmobilien und Immobilien der öffentlichen Hand harte Sanierungspflichten. Für Wohngebäude gibt es bisher lediglich Vorgaben bei der Modernisierung eines Hauses. Doch neue Pflichten werden kommen.

Im Rahmen der Verhandlungen zur europäischen Gebäuderichtlinie (EPBD) wird gerade darum gerungen, ob und wie Mindesteffizienzstandards für die

60
Prozent
weniger Kapital
steckten Anleger
im ersten Halbjahr
in Immobilienfonds.

energetisch schlechtesten Gebäude eingeführt werden können. Die Deutsche Unternehmensinitiative Energieeffizienz (Deneff) erwartet, dass die Einführung von Mindesteffizienzstandards für Gewerbeimmobilien sogar wahrscheinlicher ist als die für Wohngebäude. Die Niederlande könnten zum Vorbild werden. Schon 2018 kündigte deren Regierung an, dass von 2023 an Büroimmobilien mit einer Größe von mehr als 100 Quadratmetern die Energieeffizienzkategorie C oder besser (etwa 255 kWh Energieverbrauch je Quadratmeter) erreichen müssen. Sonst drohen Vermietungsbeschränkungen. Steigende Anforderungen ab 2029 hat die Regierung schon in Aussicht gestellt. Für Deneff-Geschäftsführer Christian Noll ist das der richtige Weg. „Deutschland sollte sich an den Niederlanden orientieren und Mindesteffizienzstandards für die schlechtesten Gebäude einführen – auch im Hinblick auf EU-politische Vorgaben. Ohne diese Maßnahme sind die Klimaziele im Gebäudesektor kaum zu erreichen.“ Er fordert: „Gewerbeimmobilien und Gebäude der öffentlichen Hand müssen dabei eine Vorbildrolle spielen.“

Wer aussitzt statt saniert, hat schnell ein sogenanntes Stranded Asset, einen verwaisten Vermögenswert, in seinem Immobilienportfolio. Das geht

STUMPFES BETONGOLD

In den vergangenen fünf Jahren stieg das verwaltete Netto-Vermögen von Immobilienfonds in Deutschland von 182 Milliarden Euro auf 309 Milliarden Euro. In Zeiten niedriger Zinsen und steigender Immobilienbewertungen war das Geschäft fast ein Selbstläufer. Doch die Lage hat sich fundamental verändert. Anleger vertrauten den Fonds im ersten Halbjahr 2023 im Vergleich zum Vorjahr 60 Prozent weniger Kapital an. Das ganze Stimmungsbild zeigt diese Zahl noch nicht, denn Anleger können sich selbst aus offenen Immobilienfonds in der Regel erst nach einer einjährigen Kündigungsfrist zurückziehen. Und auch die Anbieter solcher Fonds – offen oder geschlossen – zögern.

Gut 40 Prozent aller Gewerbeimmobilien liegen in den Händen von Fonds. Viel mehr werden es so schnell nicht: Dem Analysehaus Scope zufolge ließ die deutsche Finanzaufsicht Bafin nur neun Fonds mit einem Emissionsvolumen von 276 Millionen Euro in Deutschland zum Vertrieb zu. Das geplante Eigenkapitalvolumen war damit nicht einmal halb so hoch wie im gleichen Zeitraum des Vorjahres. Außer am attraktiver gewordenen Zinsumfeld liegt das demnach auch an der Sorge vor möglichen Mieterinsolvenzen.

Und jetzt? Neue Transaktionen muss man derzeit suchen. Experten gehen von fallenden, bestenfalls stagnierenden Renditen im kommenden Jahr aus. Bleiben die Preise für Bürogebäude und Einkaufszentren dauerhaft um bis zu 30 Prozent niedriger, muss der Bestand im Fonds abgewertet werden. So rechnet der Versicherer Swiss Life frühestens 2024 damit, dass sich die Renditen der offenen Fonds wieder der Inflationsrate annähern. Schon das wäre eine Leistung. Die Bundesbank rechnet für 2024 mit einer Inflationsrate von 3,1 Prozent. Scope befragte Fondsmanager nach deren Einschätzung. Die höchsten Abwertungsrisiken sehen sie bei Fonds mit Büroimmobilien in B-Lagen und schlechter, bei Shoppingcentern rechnen sie mit hohen bis sehr hohen Abwertungen, den geringsten Preisrückgang bei Nahversorgungsimmobiliën. Gefragt bleiben Wohnimmobilien. Auch da kommt es auf die Lage an: Hoch im Kurs bei den internationalen Fondsmanagern stehen Deutschland und die Beneluxstaaten.

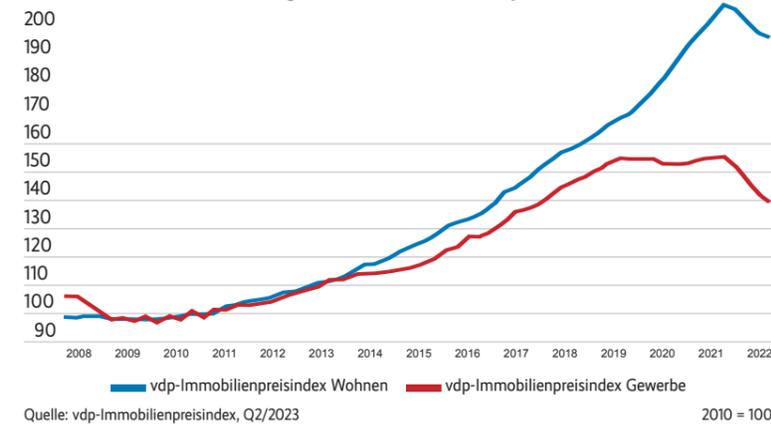
Immobilienaktien verlieren kräftig an Wert Verhältnis des Stoxx 600 Real-Estate zum Gesamtindex Stoxx Europe 600



Quelle: Bloomberg

ah

BÜROS UND WERKSHALLEN WERDEN BILLIGER In der Corona-Pandemie stagnierten die Preise erst, jetzt fallen sie.



Quelle: vdp-Immobilienpreisindex, Q2/2023

2010 = 100

selbst bei soliden Häusern und Hallen schneller, als der Maurer eine Wand hochzieht. Es reicht, wenn Baubehörden geplante Erweiterungen blockieren oder der Staat Zuschüsse streicht, sobald laufende Kosten langfristig die Erträge übersteigen. Oder in der Nachbarschaft werden neue Gebäude mit besserer Energieeffizienz und kuscheligen Kommunikationsecken errichtet.

Mehr Wert dank Zertifikat

Geschickt gemacht und gefördert, rechnet sich der Sanierungsaufwand aber schnell. So lassen sich einer aktuellen Studie des Immobiliendienstleisters CBRE zufolge in energieeffizienten Büroimmobilien sechs bis acht Prozent mehr Miete erzielen. Die Häuser werden 14 bis 16 Prozent höher bewertet als Gebäude ohne Zertifikat. Solche Immobilien verkaufen sich nicht nur besser. Sie polieren auch die Nachhaltigkeitsberichte ihrer Eigentümer oder Investoren auf. So würden etwa 67 Prozent der von CBRE befragten europäischen Investoren und Nutzer höhere Kaufpreise und Mieten zahlen, wenn das Gebäude die physische und geistige Gesundheit der Belegschaft verbessert.

Doch die Studienautoren warnen auch vor zu viel Euphorie bei vermeintlich grünen Gebäuden. „In der Praxis kann es schwierig sein, den Wertzuwachs für nachhaltige Gebäudeeigenschaften zu ermitteln. Womöglich ist es sinnvoller, Abschläge für das Fehlen nachhaltiger Gebäudeeigenschaften zu akzeptieren, als über Prämien für deren Vorhandensein nachzudenken.“ Die Prämien würden vermutlich ohnehin sinken, weil das Angebot an grünen Merkmalen zunimmt. Allein um eine Wertminderung zu vermeiden, seien kontinuierliche Investitionen nötig.

Was der Immobilienspezialist anhand von Statistiken und Umfragen landesweit ermittelt, erlebt die Maklerin Katja Brohl im Mikrokosmos Wupper-

tal vor Ort. Denn bei Gewerbeimmobilien geht es nicht nur um Industriegewerbe und Bürotürme, sondern eben auch um kleine Büros, Arztpraxen, Restaurants und Ladengeschäfte. „Viele Interessenten warten gerade ab“, fasst Brohl die Lage zusammen. „Büroflächen sind auch nach Corona wegen der Arbeit im Homeoffice weniger gefragt und im Einzelhandel stehen die Läden immer länger leer. Zudem wird zurzeit eher gemietet als gekauft.“

Wuppertal, schwer getroffen vom Bombardement im Zweiten Weltkrieg, ist heute gepflastert mit Immobilienbestand aus den 60er- und 70er-Jahren. Für die Eigentümer wird das zum Problem, nicht nur wegen hoher Sanierungskosten. Gefragt bei der selbstständigen Kundschaft Brohls sind jetzt drei bis fünf Jahre alte Immobilien oder gleich dreifachverglaste Neubauten mit Fußbodenheizung. „Das Problem für die Eigentümer wie für Kaufinteressenten ist, dass es für Gewerbeimmobilien noch immer keine klaren Sanierungsvorgaben gibt.“ Auch an der Wupper wartet man auf das Go von der Spree.

Solche städtischen Szenarien sind dem Gewerbeakler Jürgen Pfund vertraut. Von seinem Büro im baden-württembergischen Steinheim an der Murr aus begleitet er seit vielen Jahren die Entwicklung im Großraum Stuttgart. Pfund setzt auf die sogenannte Revitalisierung, wenn ein Gebäude erhalten bleiben soll, auch wenn sich energetisches Sanieren wegen der Bausubstanz oder mangelnder Nachfrage nicht mehr lohnt. Neue Nutzungskonzepte können die Immobilie nach einer sorgfältigen Standort- und Marktanalyse wieder wettbewerbsfähig machen.

Der erfahrene Makler ist ein realistischer Optimist. „Der Bauboom ist durch, und Käufer wie Verkäufer warten auch rund um Stuttgart noch wegen der steigenden Zinsen und Baukosten plus unklarer Gesetzeslage ab. Aber es gibt ein großes Potenzial von renditestarken Umbaumöglichkeiten“, erklärt er. So steige zum Beispiel die Nachfrage von Hotelbetreibern nach geeigneten Häusern für Apartments zur Vermietung für mehrere Monate. „Das ist eine interessante Option für den Umbau veralteter Bürogebäude mit vielen Einzelbüros. Die Kosten sind gut planbar, das Investment des Immobilieneigentümers ist überschaubar und gegenüber der Bank finanzierbar“, sagt Pfund.

Auch an anderer Stelle herrscht bundesweit Nachfrage. Nicht nur in Innenstädten wird vermehrt nach Platz und Raum für soziale Träger, Ärzte und Pflegeeinrichtungen gesucht. „Das kann mit einem umgebauten Erdgeschoss beginnen. Sind beispielsweise Einzelbüros in den oberen Stockwerken vorhanden, könnte sich daraus ein Angebot für Betreutes Wohnen entwickeln.“ Der Praktiker Pfund sieht guten Mutes auf das kommende Jahr: „Bis dahin werden sich die gesetzlichen Sanierungsvorgaben geklärt haben. Handwerker gibt es dann auch wieder.“ <<

„
Deutschland sollte sich an den Niederlanden orientieren und Mindesteffizienzstandards für die schlechtesten Gebäude einführen.“
Christian Noll, Unternehmensinitiative Energieeffizienz

„Es darf keine Tabus geben“

Christian Roedl, Chef von Roedl & Partner, über die Wahl des richtigen Beraters, falsche Verschwiegenheit in Familienunternehmen und Trennungsgründe.

Herr Roedl, die Nachfrage nach Beratungsleistungen boomt. Ist die Lage so schwierig, sind die Unternehmen überfordert oder brauchen Chefs einen Experten von außen, um sich intern durchzusetzen?

Es liegt vor allem an der stark zunehmenden Regulierung und der daraus entstandenen Bürokratie. Nehmen wir Lieferketten, Sorgfaltspflichten, Regulierungen im Zusammenhang mit künstlicher Intelligenz, Umweltfragen, die gesamte nicht-finanzielle Berichterstattung, Dokumentationen zu allem Möglichen. Wir beobachten, dass die zuständigen Behörden oft selbst überfordert, personell unterbesetzt und weder effizient noch digitalisiert sind. Zugleich haben die Mittelständler zunehmend Probleme, wegen der Personalknappheit selbst die nötigen Kapazitäten bei sich aufzubauen.

Und wo bekommen die Beratungsfirmen die nötigen neuen Experten so schnell?

Die Nachfrage führt dazu, dass auch in unserer Branche die Kapazitäten knapp sind. Für uns ist es strategisch momentan die erste Priorität, ausreichend gute Leute zu bekommen. Viele etablierte Berater, und das ist schmerzhaft, können nicht mehr alle Aufträge annehmen. Ich kann mir gut vorstellen, dass Beratungen, die sich sonst knapp über Wasser halten, dadurch jetzt auch Aufträge bekommen.

Manche beherrschen vor allem den einnehmenden ersten Eindruck und PowerPoint-Präsentationen. Woran erkennt man einen guten Berater?

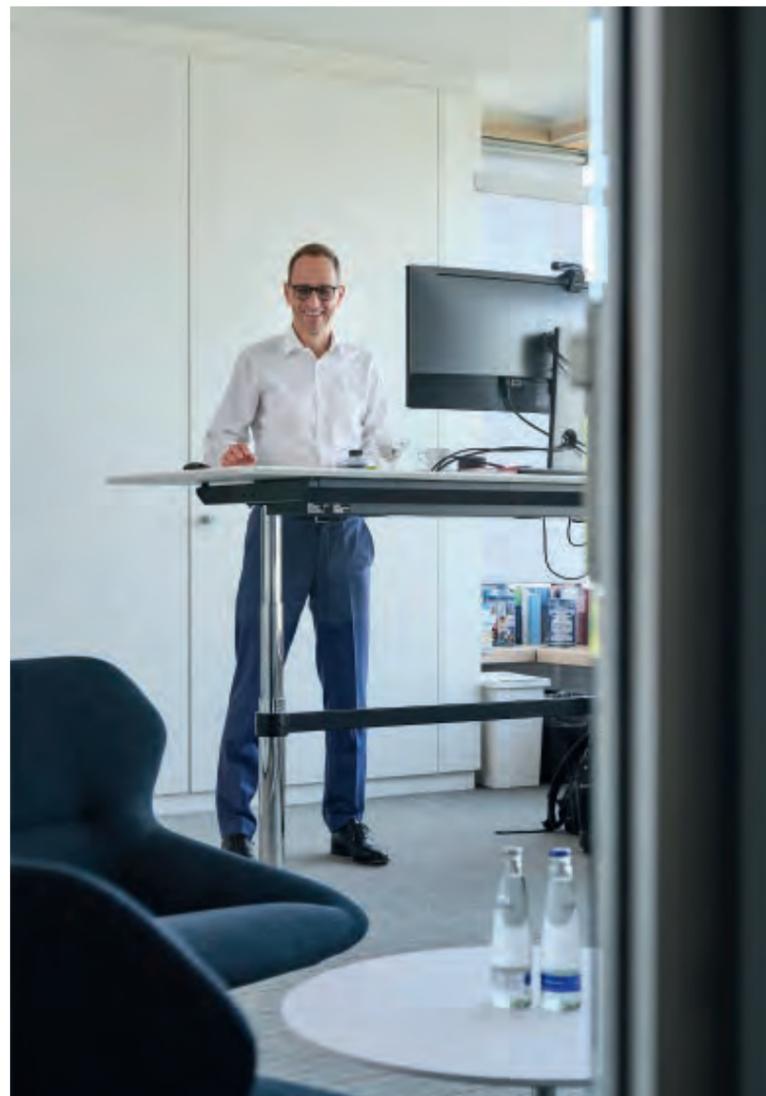
Fangen wir bei der Auswahl an. Ein guter Berater bietet Referenzen an und den Kontakt zu ehemaligen Kunden oder Bestandskunden. Er kann erforderliche spezifische Fachkenntnisse nachweisen. Ist jemand häufiger Referent bei renommierten Veranstaltungen zu bestimmten Themen, ist das schon ein Indiz, dass er zumindest die spezifische Fachkenntnis hat. Auch Banken haben oft einen guten Marktüberblick bei den Beratungen. Das erste Gespräch mit ihm sollte klären, wie er grundsätzlich an solche Aufgaben herangeht. Wir reden hier aber nicht nur über Fachkompetenz. Servicekompetenz ist genauso wichtig. Ich finde es gut, den Berater zu besuchen und sich ein Bild vor Ort zu machen. Dabei geht es um vermeintlich banale Dinge wie: Wie freundlich wird man emp-

fangen? Und die besten Experten nützen nichts, wenn Sie die nicht erreichen können oder wenn sie ihre Deadlines nie halten können. Wichtig ist, dass es ein Kümmerer ist.

Wie sicher sind vertrauliche Daten bei einem Berater?

Fragen Sie ihn! Bietet er eine eigene, sichere Plattform an? Gibt es funktionierende, abgesi-

Das Gespräch führte
Anke Henrich.



© Andreas Schier

cherte Schnittstellen für große Datenmengen? Kann er Zertifizierungen nachweisen? Nutzt er ungeschützte E-Mails oder hat einen eigenen, sicheren Kanal? Der Berater muss dem Auftraggeber eine eigene Sicherheitsarchitektur nachweisen und am besten schon aktiv kommunizieren.

Und die Chemie?

Die sehe ich als Ausschlussfaktor, wenn die Persönlichkeiten nicht zusammenpassen.

Worauf achtet seinerseits der erfahrene Berater beim ersten Anbahnungsgespräch?

Er wird in einer sehr frühen Phase des Projekts, vielleicht schon vor der Beauftragung, die Erwartungshaltung und Veränderungsbereitschaft des Unternehmers abklären. Da darf es keine Tabus geben und auch die Organisation muss veränderungsbereit sein. Der Kunde muss mit offenen Karten spielen.

Wie wichtig sind die Skills des Beraters nicht nur für die Strategie, sondern vor allem für die Umsetzung?

Es ist wichtig, dass er erkannte Defizite in einem Unternehmen wertschätzend transportieren kann. Also erst mal diplomatisch, aber trotzdem verständlich, auf die positiven Eigenschaften des Unternehmens hinweist. Erfolgserlebnisse aus der ersten Projektphase zeigen den Skeptikern: Mensch, hier tut sich was. Danach haben es die problematischeren Projektschritte einfacher. Aber dann muss klar formuliert werden: Diese Punkte müssen wir in Angriff nehmen. Ein Berater muss Einfühlungsvermögen und Verständnis für die Rolle der Geschäftsführung haben, entweder um das Machbare zu erarbeiten und umzusetzen oder um einen anderen Plan zu erarbeiten.

Und wenn im Hintergrund eine Familienfehde schwelt oder die Geschäftsführung in operative Verweigerungshaltung geht?

Dann muss er das ansprechen. Aber nicht im großen Kreis und erst recht nicht, wenn Leute dabei sind, die es nichts angeht. Zunächst mal unter vier Augen mit dem Betroffenen, also beispielsweise mit dem Unternehmer, wenn es um die heikelste aller Fragen geht, nämlich den Willen und die Eignung ins Auge gefasster Nachfolger. Wir sehen immer wieder Unternehmerfamilien, in denen über Jahre über Schwieriges einfach nicht gesprochen wird. Gerade was Nachfolgethemen angeht oder Gerechtigkeitsfragen im Geschwisterkreis. Aber wenn der Auftraggeber dem Berater sagt, dass diese Fragen außerhalb seines Auftrags liegen, dann ist das so.

Gibt es einen Punkt, nach dem die Zusammenarbeit mit einem Berater definitiv enden sollte?

DER HELFER

Christian Roedl ist Rechtsanwalt, Steuerberater und Vorsitzender der Geschäftsleitung der Beratung Roedl & Partner aus Nürnberg mit mehr als 100 Standorten in rund 50 Ländern.

Ein Vertrauensbruch ist ganz schlimm, etwa wenn er unabgestimmt Gespräche mit Dritten führt oder Vertrauliches offenbart, das er am Rand eines Gesprächs mitbekommen hat. Das sind häufig keine fachlichen Verhandlungspunkte, sondern familiäre Themen. Wenn so etwas passiert, kann man sagen: ‚Danke, wir trennen uns hier.‘ Aber der Auftraggeber sollte sich auch sicher sein, dass kein Missverständnis vorliegt oder gerade Negatives auf den Berater geschoben wird. Instrumentalisiert zu werden, ist für uns Berater ein Klassiker. Im Hinblick auf das Thema Referenz muss ich hier noch etwas ergänzen: Ein gescheitertes Projekt hat in der Regel mehrere Ursachen. Vielleicht ist eine davon der Berater. Aber häufig gibt es doch verschiedene Ursachen.

Müssen wir jetzt Mitleid haben mit den Beratern?

Sicher nicht, wir haben da ein dickes Fell und bekommen gutes Honorar. Tatsächlich wissen Sie in unserem Beruf aber oft nicht, was im Unternehmen zwischen Geschäftsleitung, Inhaber oder Abteilungsleiter kommuniziert wird. Da muss ein Berater schon aufpassen, dass seine Reputation nicht zu Unrecht beschädigt wird. Es gibt eben manchmal auch Mandanten und Kunden, die glauben, alles besser zu wissen. Das müssen Berater selbstbewusst erklären, warum sie bestimmte Dinge wie machen, warum es anders leider nicht funktioniert und warum Google oder ChatGPT noch nicht so weit sind, Berater zu ersetzen.

Wie schnell wird man einen schlechten Berater dann los?

Beraterverträge kann man in der Regel jederzeit kündigen.

Wann ist eine Beratungsboutique die bessere Lösung als ein Beratungskonzern?

Das lässt sich schwer pauschalisieren. Zudem ist nicht jede kleine Beratung schon eine Boutique mit Experten. Wenn die Boutique ausreichende Fachkenntnis hat, ist sie eine gute Alternative zu einem großen Berater. Wenn es darum geht, in größeren Organisationen Projekte auch international umzusetzen, dann benötigt man schon ein größeres Beratungsunternehmen.

Da widersprechen die Boutique-Berater und loben ihre Netzwerke.

Wir waren selbst vor 30 Jahren Mitglied in einem Netzwerk und sehr enttäuscht. Sie können ihre Netzwerkpartner nicht selbst auswählen, die Projekte nicht selbst priorisieren oder entscheiden, welche Kollegen auf ein Projekt gesetzt werden. Die Qualitätssicherung haben sie auch nicht selbst in der Hand. Mir sind eingespielte Teams lieber, die sich nicht erst finden müssen. Richtig ist aber, dass die kleineren Anbieter oft die bessere Kostenstruktur haben. <<



Jeannine Budelmann ist Geschäftsführerin von Hanza Tech Solutions. Das Unternehmen entwickelt und fertigt technisch anspruchsvolle Hard- und Softwarelösungen für unterschiedliche Branchen.

#techtrends

Cyberkrieg in der Fabrik

Kriege werden heutzutage hybrid geführt. Längst fahren professionelle, häufig teilstaatliche Akteure Angriffe auf die IT-Infrastruktur von Staaten und fremden Unternehmen. Entsprechend ist die Bedeutung von Cybersecurity in den vergangenen Jahren enorm gestiegen. Wir sind es gewöhnt, regelmäßig Test-E-Mails zu erhalten, die uns immer wieder auf aktuelle Bedrohungslage aufmerksam machen wollen. Häufig genug kommen auch gute Phishingmails durch, die eine Gefahr für die Organisation darstellen. Der Faktor Mensch ist und bleibt die größte Schwachstelle.

Was aber vielen Unternehmen nicht bewusst ist: Im Zeitalter des Internet of Things sind nicht mehr nur unsere ganz normalen Büroarbeitsrechner miteinander oder mit der Außenwelt vernetzt. Auch unsere Maschinen verfügen über Maschinenrechner, die regelmäßige Updates benötigen, um sicher zu sein. Meist hat die IT-Abteilung einen guten Überblick über das, was auf den Rechnern der Bürokolleg:innen passiert. Es werden regelmäßig, teils automatisiert, Updates auf die Rechner gespielt und etwaige Sicherheitslücken über sogenannte Patches geschlossen. Der Maschinenrechner, der in der Fertigung dafür sorgt, dass eine Linie rundläuft, wird dabei gern vergessen. Wie häufig bin ich schon in Unternehmen unterwegs gewesen, wo Maschinen noch mit Windows XP laufen – dabei werden seit dem 8. April 2014 keine Sicherheitsupdates mehr angeboten! Weiter kann man die Türen für externe Angreifer nicht mehr öffnen.

Unternehmen müssen sich dringend darauf einstellen, auch diese kritischen Systeme auf dem neuesten Stand zu halten. Gerade Sonderlösungen, an denen es im deutschen Mittelstand nicht mangelt, bieten große Angriffsflächen. Bleiben Sie also wachsam! Sprechen Sie mit Ihren Lieferanten, damit Sie sicher sein können, dass Ihre Systeme auf dem neuesten Stand bleiben. So schön die eine oder andere Sonderlocke sein mag – wenn sie das Einfallstor für Hacker wird, haben Sie keine Freude mehr daran! <<



Mehr Tempo

Autonome Autos bekommen mehr Gespür für Fahrsituationen.

Selbstfahrende Autos sind zum Teil sehr langsam unterwegs, bremsen abrupt oder verhalten sich sonst anders als Fahrzeuge, die ein Mensch steuert. Die aktuellen Sicherheitssysteme arbeiten statisch. Das Auto schaut in jeder Situation danach, was im schlimmsten möglichen Fall passieren kann. Das bindet Rechenleistung, macht die Autos langsam und lässt sie für einen Menschen manchmal etwas erratisch fahren. Forscher des Fraunhofer-Instituts für Experimentelles Software Engineering in Kaiserslautern, des Fraunhofer-Instituts für Kognitive Systeme in München und der britischen Universität York entwickeln jetzt ein dynamisches Sicherheitssystem, das die jeweilige Situation erkennen und dann abschätzen kann, wie es handeln soll.

Die neue Technik wird bereits in Industriehallen von Hitachi mit autonomen Robotern und menschlichen Arbeitskräften getestet. Die Roboter schätzen, wie wahrscheinlich es ist, dass sich eine Person in die Fahrtrichtung der Maschine bewegt, unter anderem anhand der Bewegungen von Personen an dieser Stelle. Das System soll in Robotaxis eingesetzt werden und könnte als Autobahnpilot in Pkw mit Fahrern eingebaut werden. Auf jeden Fall beschleunigt es autonome Fahrzeuge und erhöht so die Akzeptanz der Technik. << **art**

Große Flatter

Forscher konnten eine Gefahr beim Fliegen stoppen.

Leichtere Flugzeuge verbrauchen weniger Sprit und stoßen weniger CO₂ aus. Doch je leichter eine Maschine, desto flexibler ist ihre Struktur. Die Flügel können leichter vibrieren und verdrehen, was sich im schlimmsten Fall zu Flattern aufbaut. Die Folge: Der Flieger stürzt ab. Das Phänomen bremst die Flugzeugentwickler aus, die die Strukturen und Material so einsetzen müssen, dass Flattern bei Regelgeschwindigkeit nicht auftritt. Einem internationalen Team von Wissenschaftlern gelang es jetzt, das Flattern zu dämpfen. Ein aktives System steuert dabei gegen.

Getestet wurde mit einem unbemannten Flugzeug im Testzentrum

Cochstedt des Deutschen Instituts für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Sachsen-Anhalt. Beteiligt sind die DLR-Institute für Aeroelastik in Göttingen und für Systemdynamik und Regelungstechnik in Oberpfaffenhofen, das ungarische Institut für Computerwissenschaften und Kontrolle, das französische Labor für Luft- und Raumfahrt und die Technische Universität München. Das Projekt liefert erstmals Daten zu Flatterphänomenen und Lösungsansätze. Andere Forscher sollen Zugriff bekommen. Bis die Technik in den Bau von Verkehrsflugzeugen einzieht, kann es noch dauern. << **art**



Zwischen Himmel und Erde gibt es einen Ort

...für mich.

DAS TEGERNSEE



Ankommen, wo leiser Luxus auf atemberaubende Natur trifft. Erleben Sie Genuss und Entspannung auf höchstem Niveau.

DAS TEGERNSEE | Neureuthstr. 23 | 83684 Tegernsee | +49 (0) 8022 182 0 | info@dastegernsee.de | www.dastegernsee.de

Gefährliche Kettenreaktion

Die EU will PFAS-Chemikalien pauschal verbieten. Deutsche Firmen trifft das einschneidend. Manches Unternehmen denkt über einen Umzug ins Ausland nach.

Bert Sutter ist kein Mensch, der dramatisiert, nur um sich Gehör zu verschaffen. Der Unternehmer aus dem baden-württembergischen Emmendingen wird für seine sachlich-ruhige Art geschätzt. Weltweit greifen Chirurgen auf die Instrumente seiner Sutter Medizintechnik zurück. Etwa, wenn sie bei Hirnoperationen mit feinst dosiertem Stromeinsatz präzise Gefäße trennen und Blutungen stillen müssen. „Wir tragen dazu bei, dass Leben gerettet werden“, erklärt der Firmenchef sichtlich stolz. Doch jetzt droht vielen seiner hochpräzisen Instrumente das Aus, weil sich in den Kunststoffgriffen Bestandteile einer Chemikalie befinden, die die EU verbieten will. In einem Satz Sutters: „Das ist existenzbedrohend.“

Der Mittelständler gehört zu Tausenden Unternehmen, die derzeit vor den Plänen der EU-Kommission zittern. Sie will alle Chemikalien der sogenannten PFAS-Gruppe pauschal verbieten. Es gibt etwa 10.000 dieser Stoffe. Die Abkürzung steht für Per- und polyfluorierte Alkylverbindungen (Per- and Polyfluoroalkyl Substances). Sie sind so stabil, dass sie – wenn sie in die Umwelt gelangen – dort sehr lange bleiben. Sie werden deshalb auch „Ewigkeitschemikalien“ genannt. In der Natur kommen sie nicht vor, sie müssen extra hergestellt werden. PFAS sind inzwischen vor allem in Fisch und Fleisch nachgewiesen. Auch im menschlichen Blut sind sie zu finden. Einige der Substanzen gelten als giftig und als Krebsauslöser.

Der Stoff steckt in Zahnseide

Der Brüsseler Vorstoß hat weitreichende Folgen. Denn Produkte mit PFAS-Verbindungen bestimmen umfassend unseren Alltag. Die Chemikalien stecken in Beschichtungen von Wetterjacken, Pfannen und Zahnseide. Die Stoffe sind Bestandteil von Kettenfett, Skiwachs, Kontaktlinsen und Imprägnierspray. Sie finden sich auch in Kosmetika, Verpackungen für Fast Food und Feuerlöschmitteln. PFAS werden aber vor allem >>

Von Andreas Kempf

Ich schau dir in die Augen: Umweltministerin Steffi Lemke steht hinter dem Verbot der Ewigkeitschemikalien. Wirtschaftsminister Robert Habeck bremst die grüne Parteifreundin nach Ansicht der Firmen nicht genug.



verwendet, um Dichtungen, Membranen und Zuleitungen herzustellen. „Fast alle Maschinenbauunternehmen wären in unterschiedlichem Maß von diesem Verbot betroffen“, erklärt Sarah Brückner, Leiterin der Abteilung Umwelt und Nachhaltigkeit beim Verband des Deutschen Maschinen- und Anlagenbaus (VDMA). Die Folgen für die deutsche Wirtschaft sind unabsehbar.

„In dieser Regulierung findet keine angemessene Differenzierung statt. Es ist ein Generalangriff“, klagt Matthias Peters, Manager Global Materials & Compliance des Dichtungsspezialisten Trelleborg Sealing Solutions in Stuttgart. Er sieht die Grundversorgung der Menschen gefährdet – bei Gesundheit, Sicherheit und Nahrung –, weil industrielle Prozesse betroffen sind. „Gerade bei der Herstellung von Brennstoffzellen, Halbleitern oder Lithium-Ionen-Batterien sind wir auch in Zukunft auf PFAS angewiesen“, sagt Oliver Barta, Hauptgeschäftsführer des Unternehmensverbands Baden-Württemberg. Die Spitzenverbände VDMA, VDA (Auto) und ZVEI (Elektro) verlangen deshalb, nur die Stoffe zu verbieten, die nachweislich schädlich sind.

Tatsächlich ist bisher nicht einmal bei einem Dutzend der Chemikalien klar, dass sie gefährlich sind. „Welche Schäden die langlebigen PFAS in der Umwelt auf Dauer anrichten können, ist häufig noch unerforscht“, gibt Dirk Messner, Präsident des Umweltbundesamtes, zu. Doch die Behörde ist ganz auf Linie der EU-Kommission: „Wir versuchen daher mit dem nun veröffentlichten Vorschlag, diese Stoffe in der EU so weit wie möglich zu verbieten. Dies ist aus Vorsorgegründen der richtige Schritt.“ Die Kommission will allenfalls über einzelne Ausnahmen nachdenken.

„Unlösbare Aufgabe“

„Es gibt PFAS, die kein relevantes Risiko für Mensch und Umwelt darstellen, aber die Langlebigkeit und Sicherheit vieler industrieller Produkte und Produktionsprozesse garantieren“, sagt VDMA-Experte Brückner. „Diese PFAS-Gruppen müssen vom Verbot ausgenommen werden.“ Einzelausnahmen für bestimmte Produkte wie Wärmepumpen führten in die Irre, weil es allein schon bei grünen Technologien Tausende solcher Ausnahmen geben müsste. „Die EU-Behörden überschreiten ihr Mandat. Sie dürfen Stoffe, von denen kein relevantes Risiko ausgeht, nicht verbieten“, sagt Manager Peters. Nach den Plänen hätten sonst die Unternehmen die Beweislast, dass die Stoffe unbedenklich sind. „Für Mittelständler wäre das eine unlösbare Aufgabe“, gibt Medizintechnikunternehmer Sutter zu bedenken.

„Ich hatte die Dimension dieses Verbots lange nicht im Blick“, sagt Matthias Derse. Doch inzwischen ist der Chef des Zulieferers Scherzinger in Furtwangen alarmiert. Dabei sind die Schwarz-

wälder mit 210 Mitarbeitern und einem Umsatz von 40 Millionen Euro gut im Geschäft. Sie produzieren Pumpen und Zuleitungen für Getränkeabfüller sowie Kühlung von Ladesäulen und E-Fahrzeugen. Sie stellen auch Dialysegeräte und Kompressoren zur Wasserstoffherzeugung her. Das PFAS-Verbot betrafe mehr als 70 Prozent des Umsatzes. „In Deutschland könnten wir nur noch Produkte für sechs Millionen Euro fertigen. Das lohnt nicht“, beschreibt Derse die Lage. Falls das Verbot in vollem Umfang käme, wäre der Standort in Deutschland kaum noch zu halten. Dies würde das 1937 gegründete Unternehmen zu einschneidenden Maßnahmen zwingen.

Bei den Fischer-Werken in Waldachtal sind sie ebenfalls in Sorge. Das klassische Geschäft mit Dübeln und Befestigungstechnik sei nicht betroffen. Aber die Bereiche Automotive und Electronic Solutions stünden „vor Herausforderungen“, schreibt das Schwarzwälder Unternehmen auf Anfrage. Auch hier ist die betroffene Bandbreite beeindruckend. Zum Produktspektrum gehören unter anderem Luftausströmer, Getränkehalter und Ablagefächer für die Autoindustrie. Die Sparte Electronic Solutions entwickelt und fertigt für Maschinenbau oder Medizintechnik unter anderem Leiterplatten, Bauelemente und Touchscreen-Sensoren.

Gibt es Stoffe, die PFAS ersetzen? „Wir würden mit den alternativ zur Verfügung stehenden Materialien zum Teil auf den Entwicklungsstand von 1950 zurückgeworfen“, warnt Brückner vom VDMA. Tatsächlich wären die meisten Mittelständler mit der Suche nach Ersatz überfordert.

„
In dieser Regulierung findet keine angemessene Differenzierung statt. Es ist ein Generalangriff.
Matthias Peters,
Trelleborg Sealing Solutions

Sauberer Schnitt: Bert Sutter führt seine chirurgischen Präzisionsinstrumente an einer Putenbrust vor.



© Andreas Kempf

„Wir haben gar nicht die Kapazitäten, um nach Alternativen zu forschen“, gibt Scherzinger-Chef Derse in Furtwangen zu bedenken.

Im badischen Emmendingen rechnet Sutter vor, was das Verbot für sein Unternehmen bedeuten würde. Von den 26 Millionen Umsatz, die für dieses Jahr erwartet werden, kommen zehn Prozent direkt und zwanzig indirekt von Produkten, die PFAS enthalten. „Diese Kunststoffe dürfen nicht leiten, müssen hitzebeständig sein und gleichzeitig intensive Reinigung vertragen“, erklärt Sutter. Eine Umstellung würde bis zu 15 Millionen Euro kosten. Zudem müssen verschiedene staatliche Behörden die Produkte zertifizieren. Das kann Jahre dauern. Alles in allem würde die Umstellung die Rendite des gut laufenden Unternehmens über ein halbes Jahrzehnt aufzehren.

Noch bis 25. September läuft bei der EU-Chemikalienagentur ECHA ein Anhörungsverfahren. Dann will sie ein Verbot beurteilen. Die Kommission wird wahrscheinlich im Mai 2024 entscheiden. Dann geht es durch alle EU-Instanzen, worüber noch einmal ein Jahr vergehen kann. Allerdings befürchten viele betroffene Betriebe, dass einige Hersteller bereits vorher aufhören, PFAS herzustellen. „Es droht ein unvorstellbarer Dominoeffekt“, warnt Unternehmer Sutter.

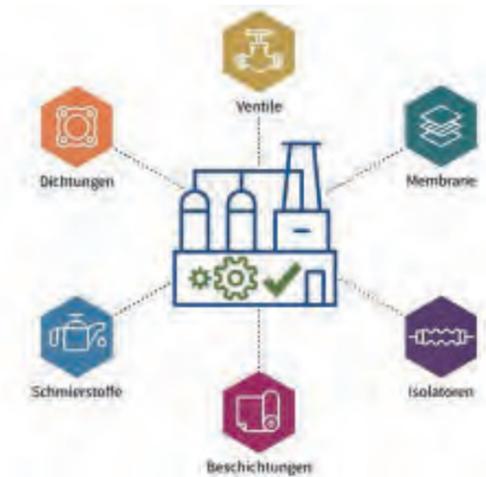
3M schließt deutsches Werk

Der US-Chemieriese 3M hat bereits angekündigt, dass die PFAS-Produktion bis 2025 eingestellt wird. Betroffen ist unter anderem das Dyneon-Werk im bayerischen Gendorf nahe der österreichischen Grenze, das stillgelegt werden soll. Es gilt als Schlüsselstandort für das Chemiedreieck im Südosten des Landes mit 30 Unternehmen und rund 20.000 Arbeitsplätzen. Dabei will 3M weder Dyneon noch dessen Anlagen verkaufen und – fast noch wichtiger – auch nicht die einschlägigen Patente. Für Landrat Erwin Schneider (CSU) ist klar: 3M verabschiedet sich besonders demonstrativ von PFAS, um in anstehenden Schadenersatzprozessen in den USA auf das eigene Wohlverhalten verweisen zu können. Der Konzern hat im Juli auch einen Plan des Landkreises abgelehnt, Dyneon mit seinen 680 Stellen unter dem Dach einer Stiftung fortzuführen.

Inzwischen ist der Druck der Unternehmen auch bei Teilen der Politik angekommen. „Ein undifferenziertes Verbot ist nicht die Lösung, sondern schafft im Einzelfall neue und viel größere Probleme“, heißt es von Baden-Württembergs Wirtschaftsministerin Nicole Hoffmeister-Kraut (CDU). Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck (Grüne) scheint auch ins Grübeln gekommen zu sein. „Bessere Regulierung dort, wo es für den Verbraucherschutz notwendig ist, aber keine Überregulierung für die Wirtschaft, wo es Wachstum und Technologieentwicklung hemmt“, rät er.

WO PFAS IN EINER FABRIK WICHTIG SIND

Die Chemikalien machen oft die Produktion von Gütern erst möglich.



Quelle: VCI

Manchem beim Koalitionspartner FDP ist der Minister zu zaghaft. „Habeck muss aktiv der bislang einseitig auf potenzielle Umweltrisiken abstellenden Argumentation des bei PFAS in der Bundesregierung federführenden Bundesumweltministeriums entgegenwirken“, fordert Judith Skudelný, in der Bundestagsfraktion der Liberalen für Umwelt- und Verbraucherschutz zuständig. Im Klartext: Habeck, stoppe deine Kabinetts- und Parteikollegin Steffi Lemke. Das Umweltministerium wiegelt bereits ab: Man denke nicht an Totalverbote. Woran sonst, sagt man aber auch nicht. Durch den Druck vieler Unternehmen und der großen Wirtschaftsverbände schwang den Politikern inzwischen, dass sie möglicherweise mehr Schaden anrichten, als ihr gut gemeinter Ansatz erreichen sollte.

Und dann ist da noch die Sache mit dem Import in die EU. Oft werden PFAS nur während der Herstellung verwendet. Sie stecken nicht im fertigen Produkt. Mit dem Verbot der Chemikalien könnte ein solches Produkt in Europa nicht mehr hergestellt werden. In Ländern, in denen PFAS erlaubt ist, aber schon. Und so könnten Konkurrenten aus den USA oder Asien problemlos in die EU verkaufen, was in der Gemeinschaft durch das PFAS-Verbot nicht mehr hergestellt werden kann.

Ganz abgesehen davon ist einem Teil nicht anzusehen, ob es PFAS enthält. Ohnehin hat sich offenbar noch niemand überlegt, wie die Einfuhr überwacht werden soll. Der Münchener Berater und langjährige EU-Kommissionsmitarbeiter Reinhard Schulte-Braucks jedenfalls sagt: „Der Zoll wäre mit derartigen Kontrollen völlig überfordert.“ <<

70
Prozent
und mehr
des Umsatzes
sind beim Zulieferer
Scherzinger durch
das PFAS-Verbot
bedroht.

Zwölf Minuten Vorwarnzeit

Versorger müssen zur Netzsicherheit im Notfall gezielt den Strom abschalten. Viele Unternehmen sind nicht vorbereitet. Die Folgekosten sind hoch.

Der Mensch vergisst gerne, der Unternehmer auch. Wie groß war die Sorge im Herbst vergangenen Jahres vor ernstem Energieengpässen, nachdem das russische Gas versiegt? Die heimischen Energieversorger unterzogen sich Stresstests, um festzustellen: Deutschland ist nicht ausreichend auf zeitliche befristete Stromabschaltungen, so-

Von Anke Henrich

Es werde Licht: Privathaushalte können sich bei einem Stromausfall mit Streichhölzern und Kerzen behelfen. Unternehmen sollten sich besser vorbereiten.



nannte Brownouts, vorbereitet. Dabei klemmen die Netzbetreiber lokal oder regional und planmäßig Teile des Netzes ab, wenn die europaweiten Netze instabil oder überlastet werden könnten – etwa bei Spannungsüberschlägen an Freileitungen oder Extremwetterereignissen. Für solch einen Ausfall muss nicht einmal ein Cyberkrimineller irgendwo Tausende Kilometer entfernt in seine Tastatur greifen und das System hacken.

Der Schalter wird nicht nach Gusto umgelegt. Vielmehr verpflichtet der Gesetzgeber die Versorger als Systemverantwortliche mit Paragraf 13 des Energiewirtschaftsgesetzes dazu, den Stromverbrauch zu drosseln. Sie sollen einige Kunden vom Netz nehmen, um den möglichen Schaden für die Allgemeinheit so gering wie möglich zu halten. Doch längst nicht alle Unternehmen berücksichtigen diese Gefahr. Matthias Zelinger, Leiter des Competence Centers Klima & Energie im Maschinenbauverband VDMA, warnt: „Ein Unternehmen durch einen geplanten Brownout zu navigieren, Regeln zu setzen und das Verfahren zu üben, ist eine Managementaufgabe. Diese Risikobewertung gehört zu jedem Unternehmen.“

Im Winter 2022/2023 unterzogen sich die Übertragungsnetzanbieter besagtem Stresstest. Das eindeutige Ergebnis: Stundenweise Engpässe können nicht ausgeschlossen werden. Die baden-württembergische Umweltministerin Thekla Walker (Grüne) musste sich kurz darauf mit einer vertraulichen Studie zur mangelnden Energiesicherheit im Musterländle auseinandersetzen. Grund dafür waren nicht die Folgen des Kriegs in der Ukraine oder der Corona-Pandemie, sondern Atomkraftwerke in Frankreich, die heruntergefahren waren, um sie zu warten. Heute, ein Jahr später, tobt der Krieg noch immer, Frankreichs Atomkraftwerke laufen nicht stabiler, aber Naturereignisse wie Starkregen und Überschwemmungen werden immer häufiger. Die Gefahren für das Netz und damit Abschaltungen haben sich eher vergrößert.

Präzise vor einem Jahr warnte auch der Deutsche Städte- und Gemeindebund: „Wir können flächendeckende Stromausfälle nicht ausschließen. Die Vorbereitung auf echte Krisensituationen muss viel intensiver behandelt werden.“ In einer Umfrage gaben 101 Kommune an, sie verfügten über keinen Einsatzplan Stromausfall. Heute sagt Alexander Handschuh, Sprecher des Städtetags: „Derzeit sind die Rahmenbedingungen, etwa ausreichende Gasvorräte, besser und viele Kommunen haben Krisenpläne erstellt. Aber dieser Prozess ist nicht binnen eines Jahres abgeschlossen.“ Für die Unternehmen bedeutet das: Sie können sich nicht auf die Städte und Gemeinden verlassen, sondern müssen ihre Stromversorgung und Notfallpläne weiter selbst sicherstellen. Aber tun sie das auch?

Wer wissen will, wie teuer es wird, nicht zu reagieren, sollte das Dresdner Polizeimuseum besuchen. Dort lagern die verschmorten Reste

eines wahren Netzkillers: ein handelsüblicher mit Aluminium beschichteter Luftballon. Im September 2021 erloschen rund um das Umspannwerk Dresden-Süd zur späten Mittagszeit für gut eine Stunde die Lichter. Nicht nur 300.000 Haushalte gingen vom Netz. Es traf auch Zulieferer Bosch sowie die Chipfertiger X-Fab und Infineon. Zwar sprang dort das Notstromaggregat an, doch es liefert Strom nur an die systemkritischen Bereiche, nicht aber an alle Produktionsanlagen. Maschinen stoppten, die Luftversorgung im Reinraum fiel aus. Allein Infineon kostete der Ausfall nach eigener Aussage einen Betrag „in mittlerer zweistelliger Millionenhöhe“. Kriminalisten schwärmten aus. Sie suchten nach Täter-DNA und Bekennerbrief potenzieller Attentäter. Tatsächlich war besagter Luftballon in der Schaltanlage gelandet und löste den verhängnisvollen Kurzschluss aus.

Stromausfall aus dem Nichts

Dieser Stromausfall kam für die Unternehmen aus dem Nichts. Doch selbst die Vorbereitungszeit für eine geplante Stromabschaltung ist womöglich nicht länger als eine Kaffeepause. Die Netzgesellschaft Niederrhein hat das Brownout-Szenario für die Stadt Krefeld, ihre rund 230.000 Einwohner und knapp 10.000 Unternehmen durchgespielt. Die mögliche Vorwarnzeit betrüge zwölf Minuten.

Im Ernstfall werden bei einem Brownout die Stadtteile im Wechsel abgeschaltet, idealerweise jeweils für nicht mehr als 90 Minuten. So lange sollten Notstromaggregate den Mangel ausgleichen können und so empfehlen es der Bundesverband Energie und das Forum Netzwerktechnik. Tatsächlich ist die Entscheidung aber juristisch viel schwieriger.

Diskriminierungsfreiheit lautet das Motto, wenn es um den kostbaren Strom geht. Was wie aus dem Wörterbuch des Philosophen klingt, führt sprachlich in die Irre. Konkret geht es darum, dass der Strom rein nach dem Zufallsprinzip abgeschaltet wird. Wenn, soll es alle Haushalte und Betriebe gleichermaßen treffen. So weit die Theorie. Ähnlich wie bei der Versorgung mit Gas, sollte es knapp werden, werden auch beim Strom bestimmte Verbraucher vorgezogen. Bei Krankenhäusern oder Feuerwehr ist das unumstritten. Anders bei Unternehmen. Welches dient der „Erfüllung öffentlicher und lebenswichtiger Aufgaben“, die zur Vorzugsbehandlung berechtigen? Was ist mit besonders energieintensiven Anlagen? Und wer entscheidet das alles binnen kürzester Zeit?

Deshalb lautet die Gretchenfrage: Wie gut hat das eigene Unternehmen für einen geplanten oder ungeplanten Energieausfall vorgesorgt? „Kenne deinen Netzbetreiber und rede mit ihm“, rät VDMA-Experte Zelinger. „Wie wichtig das ist, haben wir in der Gaskrise 2022 gelernt.“ Es sei

VORSORGE FÜR DEN KRISENFALL

Diese Fragen sollten Sie beantworten, um für einen Brownout gewappnet zu sein. Entwickelt haben sie die Industrie- und Handelskammern.

- > **Analyse:** Welche schwerwiegenden Folgen könnten Blackout oder Brownout für das Unternehmen haben?
- > **Bewertung:** Wie gut ist die Notfallversorgung organisiert? Welche Vorsorgemaßnahmen wurden getroffen? Gibt es einen Notfallplan? Wie kann ohne Strom kommuniziert werden? Bestehen Abhängigkeiten zu Partnern und Dienstleistern? Wie sicher ist das Unternehmen, sobald Sicherheitskameras, Alarmanlagen oder Schließanlagen nicht mehr funktionieren? Und welche Schäden deckt die Versicherung?
- > **Personal:** Welches Personal steht im Krisenfall noch zur Verfügung?
- > **Kommunikation/Information:** „Offline-Pläne“ sind unverzichtbar. Stehen allen Beteiligten alle wichtigen Kontakte und Informationen auch in ausgedruckter Form zur Verfügung?
- > **Ver- und Entsorgung:** Welche Folgen hat es für Mensch und Maschine, wenn die Wasserversorgung, die Abwasser- und Müllentsorgung ausfallen?
- > **Notstrom:** Ist die Notstromversorgung aktuell, durchgecheckt, mit ausreichend Treibstoff und Ersatzteilen versorgt? Wie lange funktioniert die unterbrechungsfreie Stromversorgung und reicht die Zeit für eine schadenfreie Abschaltung des Betriebes?
- > **Notfallplan:** Sind alle Listen und Abläufe aktuell? Sind Verantwortlichkeiten klar geregelt? Wer entscheidet über welches Vorgehen? Wer informiert wen wie und wann? Gibt es einen Wiederanlaufplan?
- > **Rückkehr zur Normalität:** Ist im Detail bekannt, welche Voraussetzungen aktuell für eine Wiederaufnahme des Betriebes nötig sind, zum Beispiel stabile Strom- und Telekommunikation, schadenfreie Anlagen und Maschinen, Verfügbarkeit von Zulieferern und Personal?



Die Vorbereitung auf echte Krisensituationen muss viel intensiver behandelt werden.

Deutscher Städte- und Gemeindebund

wichtig zu wissen, an welcher Position ein Unternehmen im Ernstfall steht, damit es sich entsprechend vorbereiten kann. Dabei geht es auch um sensible Fragen wie Verantwortlichkeiten, Folgen für IT- und Produktionssysteme, Prozesse und Geschäftspartner, die Anpassung rechtlich wichtiger Dokumente und der Versicherungspolice.

Übrigens kann ein Brownout-Notfall auch eine ganze Reihe arbeitsrechtlicher Konsequenzen haben. Nina Hartmann, Rechtsanwältin und Partnerin der Kanzlei CMS, listet auf: Es geht um die Frage eines kurzzeitig neuen Arbeitseinsatzes, die Lohnzahlungspflicht verbunden mit der Frage, wann der Arbeitgeber das Betriebsrisiko trägt, die Vergütungsabsicherung bei Stromausfällen oder eine mögliche Anweisung des Chefs zum Homeoffice für seine Mitarbeitenden. Die Juristin rät: „Arbeitgeber sollten die verschiedenen Szenarien eines Stromausfalls durchspielen und die individualrechtlichen Fragen im Vorfeld klären.“ Und noch einen Rat aus der Praxis hat Hartmann: „Unternehmen mit einem Betriebsrat sollten ihn in die Planungen, Notfallpläne und Krisenstäbe einbeziehen und auch dessen Mitbestimmungsrecht berücksichtigen.“

Ein Chef allerdings, der mit dem Arbeitsvertrag winken muss, damit seine Mitarbeiter in der Stunde der Not einspringen, hat wohl ein noch schwerwiegenderes Problem als einen Stromausfall. <<

Gefahr aus Fernost

Chinas Wirtschaft entwickelt sich in diesem Jahr viel langsamer als gedacht. Darunter leidet besonders Deutschland.

Noch zu Jahresbeginn erwarteten Unternehmer, Finanzanalysten und Ökonomen, dass Chinas Wirtschaft wieder zum Leben erwachen würde. Die Nullzinspolitik wurde aufgegeben, und die Einkäufer und Touristen des Landes durften sich frei bewegen, die Lockdowns aufgehoben. Doch der erhoffte Aufschwung ist ins Stocken geraten. Das BIP-Wachstum, von dem einige Ökonomen erwarteten, dass es im zweiten Quartal des Jahres eine Jahresrate von zehn Prozent erreichen würde, hat sich stattdessen auf knapp mehr als drei Prozent abgeschwächt. Die Wirtschaft ist in die Deflation abgerutscht. Eine merkwürdig langsame Reaktion der Behörden und eine Immobilienkrise, die sich immer weiter zuspitzt, haben Befürchtungen über einen anhaltenden Abschwung aufkommen lassen.

Was in der zweitgrößten Volkswirtschaft der Welt geschieht, ist überall von Bedeutung. Da China so groß ist, kann seine wirtschaftliche Entwicklung die globalen Wachstumszahlen beeinflussen. Eine Verlangsamung der chinesischen Wirtschaft hat direkte Auswirkungen auf die Aussichten anderer Länder. Die chinesischen Haushalte und Unternehmen werden weniger Waren und Dienstleistungen kaufen, als sie es sonst getan hätten, was sich sowohl auf die Hersteller dieser Waren als auch auf die anderen Verbraucher auswirkt. In einigen Ländern werden die Schwierigkeiten Chinas eine Quelle des Schmerzes sein. In anderen wiederum werden sie Erleichterung bringen.

Rohstoffexporteure sind von Chinas Abschwächung besonders betroffen. Das Land verschlingt fast ein Fünftel des weltweiten Öls, die Hälfte des raffinierten Kupfers, Nickels und Zinks und mehr als drei Fünftel des Eisenerzes. Chinas Immobilienprobleme werden dazu führen, dass das Land weniger von diesen Lieferungen benötigt. Das wird Ländern wie Sambia, wo die Ausfuhren von Kupfer und anderen Metallen nach China 20 Prozent des BIP ausmachen, und Australien, einem wichtigen Lieferanten von Kohle und Eisen, einen Dämpfer versetzen. Am 22. August meldete das australische Unternehmen BHP, der größte Bergbaukonzern der Welt, den niedrigsten Jahresgewinn seit drei Jahren und warnte, dass die chinesischen Konjunkturmaßnahmen keine Veränderungen in der Praxis bewirken.

Zu den Schwachstellen im Westen gehört Deutschland. Die nachlassende Nachfrage aus China ist ein Grund dafür, dass die Wirtschaft des



Landes in letzter Zeit stagniert. Und einige westliche Unternehmen sind durch ihre Abhängigkeit von den Einnahmen aus dem China-Geschäft gefährdet. Im Jahr 2021 erzielten die 200 größten multinationalen Unternehmen in Amerika, Europa und Japan 13 Prozent ihres Umsatzes in China und verdienen damit 700 Milliarden Dollar. Tesla ist mit einem Fünftel seines Umsatzes in China noch stärker exponiert; der Chiphersteller Qualcomm erwirtschaftet sage und schreibe zwei Drittel seines Umsatzes in China.

Solange sich die Konjunkturabschwächung nicht zu einer ausgewachsenen Krise auswei-

tet, wird der Schmerz kontrollierbar bleiben. Die Verkäufe nach China machen bei allen börsennotierten Unternehmen in Amerika, Europa und Japan vier bis acht Prozent des Geschäfts aus. Die Ausfuhren aus Amerika, Großbritannien, Frankreich und Spanien belaufen sich auf ein bis zwei Prozent ihrer jeweiligen Produktion. Für Deutschland, das einen Exportanteil von vier

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.

Prozent hat, würde ein Zusammenbruch Chinas einen beträchtlichen Schaden für die deutsche Wirtschaft bedeuten.

Auf der anderen Seite steht, dass Chinas Probleme zu einer Zeit auftreten, in der sich der Rest der Welt besser entwickelt als erwartet. Im Juli revidierte der IWF seine Vorhersage für das globale Wachstum im Vergleich zu den Prognosen vom April. Am bemerkenswertesten ist die robuste Gesundheit des größten Importeurs der Welt, Amerika, das einigen Erhebungen zufolge ein Wachstum von fast sechs Prozent zu verzeichnen hat.

Vor diesem Hintergrund dürfte die Verlangsamung des chinesischen Wachstums sogar eine gewisse Erleichterung für die Verbraucher in der Welt bedeuten, denn sie führt zu einer geringeren Nachfrage nach Rohstoffen und damit zu niedrigeren Preisen und Importkosten. Das wiederum wird die Aufgabe der Federal Reserve und anderer Zentralbanken erleichtern. Viele von ihnen haben die Zinssätze bereits auf den höchsten Stand seit Jahrzehnten angehoben und wären nicht erfreut, noch weiter gehen zu müssen.

Was aber, wenn die Dinge in China so richtig schief laufen? In einem Worst-Case-Szenario könnte ein Zusammenbruch des Immobilienmarktes auf die weltweiten Finanzmärkte ausstrahlen. Eine Studie der Bank of England aus dem Jahr 2018 kam zu dem Ergebnis, dass eine „harte Landung“ in China, bei der das Wirtschaftswachstum von sieben auf minus ein Prozent zurückgeht, zu einem Rückgang der globalen Vermögenspreise und einem Anstieg der Währungen der reichen Länder führen würde, da die Anleger in Richtung sicherer Anlagen flüchten würden. Insgesamt würde das britische Bruttoinlandsprodukt um 1,2 Prozent sinken. Obwohl die meisten westlichen Finanzinstitute relativ wenig in China engagiert sind, gibt es Ausnahmen wie die beiden britischen Banken HSBC und Standard Chartered.

Ein längerer Abschwung könnte dazu führen, dass sich China nach innen wendet und Investitionen und Kredite zurückfährt. Nachdem das Land 2017 zum größten bilateralen Gläubiger der Welt aufgestiegen ist, hat es bereits Kürzungen vorgenommen, da sich Projekte als schwierig erweisen. Beamte könnten noch nervöser werden, wenn sie zu Hause Feuer löschen müssen. Beobachter werden die Feierlichkeiten zum zehnjährigen Bestehen der „Gürtel- und Straßeninitiative“, unter der China Brücken in Mosambik und Häfen in Pakistan gebaut hat, auf Signale der Absicht hin beobachten.

Echte Schwierigkeiten im eigenen Land würden auch das Bild, das die Welt von China hat, verändern. Das schnelle Wachstum und die großzügige Kreditvergabe haben den Ruf des Landes gestärkt. Laut einer kürzlich durchgeführten Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Pew in 24 Ländern hatten die Menschen in den reichen Ländern eine allgemein ungünstige Meinung von China. In weiten Teilen der Schwellenländer war das Bild anders: Mexikaner, Kenianer, Nigerianer und Südafrikaner sahen China in einem günstigeren Licht und begrüßten chinesische Investitionen. Die Frage ist, ob dies in einem Jahr immer noch der Fall sein wird. <<

© 2023 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.

Den Nokia-Weg gehen

Auch Weltmarktführer verschwinden, wenn sie technologisch nicht mehr spitze sind. Kann Volkswagen das passieren? Und wie sähe Deutschland dann aus?

„Die Zukunft der Marke VW steht auf dem Spiel.“ Als Thomas Schäfer, neuer Chef der Massensmarke, Anfang Juli seinem Führungsteam eine Präsentation abliefern, beschönigte er die Probleme nicht. Hohe Kosten, sinkende Nachfrage, wachsende Konkurrenz – die Liste ist länger. „Das Dach brennt“, warnte er und griff damit einen der bekanntesten Alarmrufe der jüngeren Wirtschaftsgeschichte auf – von Stephen Elop, der 2011 sein Unternehmen mit einer „brennenden Plattform“ verglich, kurz nachdem er den Chefposten bei Nokia, dem damals größten Hersteller der Welt von Mobiltelefonen, übernommen hatte. Im Fall von Nokia hat der Weckruf nicht geholfen. Einige Jahre später wurde das Unternehmen zerschlagen und seine Mobiltelefonsparte an Microsoft verkauft. Sie ist inzwischen abgewickelt. Könnte VW und sein mächtiger Mutterkonzern Volkswagen, zu dem neun weitere Marken gehören, oder gar die mächtigste deutsche Industrie insgesamt ein ähnliches Schicksal erleiden? Und wenn ja, was würde das für die größte europäische Wirtschaft bedeuten?

Eine drohende Implosion der Autoindustrie scheint unwahrscheinlich. 2022 war Volkswagen, gemessen am Umsatz, der größte Autohersteller der Welt und verfügte über reichlich Geld, um seine größte Marke zu unterstützen. Am 27. Juli meldete das Unternehmen, dass der Umsatz im ersten Halbjahr 2023 im Vergleich zum Vorjahr um satte 18 Prozent auf 156 Milliarden Euro gestiegen ist. BMW und Mercedes-Benz, die beiden anderen großen deutschen Autokonzerne, sind ebenfalls in guter Verfassung.

Dennoch ist eine Katastrophe nicht mehr unvorstellbar. Die deutschen Industriellen blicken mit großer Sorge in die Zukunft. Im Juli ist der Vertrauensindex der Wirtschaftsforscher des Ifo-Instituts den dritten Monat in Folge gesunken. Die deutschen Unternehmer wiederholen die Probleme von Herrn Schäfer und fügen weitere hinzu, von der überlasteten Bürokratie bis hin zur heiklen geopolitischen Lage im Handel mit China. Die Autohersteller sind diesen Herausforderungen stärker ausgesetzt als die meisten anderen Branchen, weil sie gleich mehrere Veränderungen zu bewältigen haben. Sie müssen etwa ihre Flotte elektrifizieren und lernen, Software zu entwickeln. Branchenkenner geben zu, dass Fabriken schrumpfen oder schließen müssen, ebenso wie

viele Zulieferer, besonders diejenigen, die Teile für Verbrennungsmotoren und Getriebe herstellen.

Wachsendes China-Problem

Die deutsche Autoindustrie muss sich auch mit ihrem wachsenden China-Problem auseinandersetzen. Nachdem sie in den vergangenen Jahrzehnten vom rasanten Wachstum des Landes profitiert hat – in der zweiten Hälfte 2022 stammte rund 40 Prozent des Umsatzes der drei großen deutschen Autokonzerne aus China –, kehrt sich das gerade um. Volkswagen hat seine Prognosen für die weltweiten Auslieferungen gesenkt, vor allem wegen der sinkenden Verkäufe in China. Die Geopolitik könnte die Lage noch verschlimmern. Und die chinesischen Konkurrenten haben



begonnen, im Ausland zu expandieren, besonders in Europa. 2022 exportierte China zum ersten Mal mehr Autos als Deutschland: rund drei Millionen gegenüber 2,6 Millionen. All diese Probleme kommen in Wolfsburg zusammen, dem Sitz von Volkswagen. Presseberichten zufolge liegen die Bestellungen für die Elektroautos des Konzerns je nach Marke zwischen 30 und 70 Prozent unter Plan. Der Konzern bekommt seine Softwareprobleme nicht in den Griff. Und in Chinas schnell wachsendem Markt für Elektroautos ist die Marke VW mit zwei Prozent Marktanteil ein Außenseiter.

Was der mögliche Niedergang der Autohersteller bedeutet, hängt davon ab, wie groß die Branche ist. In Deutschland sind weniger als 900.000 Menschen direkt in der Autoindustrie beschäftigt, zwei Drittel davon bei den Autofirmen direkt, der Rest bei ihren Zulieferern – etwa zwei Prozent aller Beschäftigten in Deutschland. Fast drei Viertel der unter einer deutschen Marke verkauften Pkw werden inzwischen im Ausland hergestellt.

Besorgte Brancheninsider verweisen auf andere Zahlen. Mehr als die Hälfte der Bruttowertschöpfung der EU-Autoindustrie stammt aus Deutschland, weit vor Frankreich, mit neun Prozent an zweiter Stelle. Autos machen 16 Prozent der deutschen Warenexporte aus. Die wirtschaftliche Bedeutung der deutschen Autoindustrie schrumpft seit 2017 (4,7 Prozent der Bruttowertschöpfung). 2020, dem letzten Jahr, für das Daten vorliegen, waren es 3,8 Prozent, wie Konjunkturforscher Nils Janssen vom Kiel Institut für Wirtschaftsforschung vorrechnet. Aber solche Zahlen gehen an der wahren Bedeutung des Sektors für die Deutschland AG vorbei. „Sie ist eine Art Betriebssystem“, erklärt Oliver Falck, Leiter des Ifo-Zentrums für Industrieökonomik und neue Technologien. „Wichtige Teile der deutschen Wirtschaft und ihrer Institutionen hängen von ihr ab.“

Die direkten Zulieferer sind nicht die einzigen, die von Volkswagen und seinen Konkurrenten abhängig sind. Neuere Zahlen sind schwer zu bekommen, aber nach einer Studie des arbeitgebernahen Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) machte die weltweite Nachfrage nach deutschen Autos 2020 mehr als 16 Prozent der Wertschöpfung der deutschen Metallverarbeiter und Kunststoffhersteller aus. Demnach hängen indirekt weitere 1,6 Millionen Arbeitsplätze an der Autoindustrie. Insgesamt sind damit 2,5 Millionen Menschen auf sie angewiesen, mehr als fünf Prozent der deutschen Arbeitskräfte.

Die deutschen Investitionen und Innovationen sind mit den Autoherstellern des Landes verbunden. Dem IW zufolge entfielen 2020 rund 35 Prozent der Bruttoanlageinvestitionen im verarbeitenden Gewerbe auf die Autoindustrie. 2021 stammten mehr als 42 Prozent der Forschungs- und Entwicklungsleistungen des verarbeitenden Gewerbes aus dem Autosektor, er erbrachte

64 Prozent aller von anderen Unternehmen und Forschungseinrichtungen durchgeführten Forschungs- und Entwicklungsleistungen, wie der Stifterverband ermittelt hat. Nach Angaben des IW entfiel 2017 fast die Hälfte der Patentanmeldungen von Unternehmen auf die Autohersteller, 2005 war es noch ein Drittel.

Die Autoindustrie ist auch ein zentraler Bestandteil des viel gepriesenen deutschen Sozialmodells. Ein wichtiges Element ist die regionale Gleichstellung. Autofabriken wurden oft in sonst wirtschaftlich schwachen Gebieten gebaut, wofür Wolfsburg das beste Beispiel ist. Der Sektor stützt viele dieser Regionen. Nach einer aktuellen Studie sind 48 der 400 deutschen Städte und Landkreise stark von den Arbeitsplätzen in der Autoindustrie abhängig. Wolfsburg ist dabei Spitzenreiter: 47 Prozent der Beschäftigten in der Stadt arbeiten in diesem Sektor. Sollte der Autobau zurückgehen, stünde Deutschland vor „vielen lokalen Krisen“, sagt Wolfgang Schroeder, einer der Autoren der Studie und Mitarbeiter am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

Ohne eine starke Autoindustrie würden die im Allgemeinen ruhigen Arbeitsbeziehungen in Deutschland viel rauer werden. Gewerkschaftsführer wie Roman Zitzelsberger, der die IG Metall in Baden-Württemberg leitet, dem Land, in dem Mercedes-Benz, Porsche und Bosch, ein riesiger Autozulieferer, beheimatet sind, geben freimütig zu, dass die Autoindustrie das „Rückgrat“ der Organisation ist. Mit rund zwei Millionen Mitgliedern ist die IG Metall die größte Einzelgewerkschaft der Welt. Etwa ein Drittel von ihnen arbeitet in der Autoindustrie. In einigen Unternehmen der Branche liegt der Organisationsgrad bei 90 Prozent. Diese Stärke wiederum hilft der IG Metall, gute Tarifabschlüsse auszuhandeln, die dann auf andere Unternehmen und Branchen ausstrahlen, in denen sie weniger stark verankert ist.

Verändertes Machtgefüge

Die Autoindustrie ist auch die Grundlage des deutschen Mitbestimmungsmodells, bei dem den Arbeitnehmern eine Vertretung in den Unternehmensvorständen garantiert wird. Volkswagen ist auch hier das Paradebeispiel. Die mächtigen Betriebsräte der Branche verschaffen der IG Metall Zugang zu wichtigen Ressourcen, von Geld bis zu Informationen. Die Arbeitnehmervertreter stellen einen Gutteil des 20-köpfigen Aufsichtsrats und haben damit Zugang zu regelmäßigen Informationen über den Zustand des Unternehmens und sie können bei strategischen Entscheidungen ihr Veto einlegen. Sollte dieses Arrangement scheitern, würde dies das Gleichgewicht auf dem deutschen Arbeitsmarkt verändern, meint Sebastian Dullien, Wirtschaftswissenschaftler bei der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stif- >>

42
Prozent

aller Forschungs- und Entwicklungsleistungen im verarbeitenden Gewerbe stammen aus dem Autosektor.

tung. Mit der Zeit würden die Arbeitsplätze im verarbeitenden Gewerbe in Deutschland im Vergleich zu den Arbeitsplätzen im Dienstleistungssektor und im verarbeitenden Gewerbe in anderen europäischen Ländern nicht mehr außergewöhnlich gut bezahlt sein.

Schwerer zu messen, aber nicht weniger tiefgreifend wären die psychologischen Folgen einer schrumpfenden deutschen Autoindustrie. Der Ruf der deutschen Industrie und ihrer Ingenieurskunst, der bereits 2015 durch den Abgasbetrugsskandal „Dieselgate“ bei Volkswagen beschädigt wurde, würde einen weiteren Schlag erleiden. Rüdiger Bachmann von der University of Notre Dame und andere haben berechnet, dass andere deutsche Marken in den USA wegen des Skandals 166.000 Autos weniger verkauft haben, womit ihnen Einnahmen von 7,7 Milliarden Dollar entgangen sind, fast ein Viertel ihrer Gesamteinnahmen 2014.

Wirtschaftlicher Krater

Wenn die deutsche Autoindustrie verschwinden würde, würde dies „einen riesigen wirtschaftlichen Krater mitten in Europa hinterlassen“, sagt Schroeder vom WZB. Die deutschen Politiker wollen das auf keinen Fall zulassen. Nach der Dieselgate-Affäre ist ihre Unterstützung für die Branche nicht mehr ganz so groß. Doch Subventionen wie die steuerliche Förderung von Firmenwagen, die es für Arbeitnehmer lohnenswert machen, auf einen Teil ihres Gehalts zu verzichten, um ein hochwertiges Fahrzeug zu kaufen, werden nicht verschwinden. Mehr als zwei von drei Neuwagen in Deutschland werden von Unternehmen gekauft, viele davon werden hauptsächlich für private Fahrten genutzt.

In Niedersachsen ist die Autoindustrie möglicherweise zu groß, um sie scheitern zu lassen. Volkswagen betreibt außer in Wolfsburg noch an fünf weiteren Orten Fabriken. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen dort rund 130.000 Menschen. Die Politiker des Landes brauchen nur einen Blick nach Thüringen zu werfen, um zu sehen, was passieren könnte, wenn die Wirtschaft ins Straucheln gerät – was bei einem Zusammenbruch von Volkswagen unausweichlich wäre. Die rechtsextreme Partei Alternative für Deutschland liegt in Thüringen mit 34 Prozent in den Umfragen vorn.

Solche Überlegungen überlagern die Stimmen, die darauf hinweisen, dass es langfristig kontraproduktiv sein könnte, die Autoindustrie am Leben zu erhalten. Wissenschaftler Bachmann meint, dass die deutschen Politiker etwas mehr Vertrauen in die Marktkräfte setzen sollten, um den wirtschaftlichen Raum zu füllen, der sich durch das Auslaufen der deutschen Autoindustrie auftun könnte. Deutschlands überdimensionierte Autoindustrie, einst eine Stärke, bremst das Land



Wenn die Autoindustrie nicht mehr so dominant ist, wäre mehr Raum für Alternativen. Es würden weniger Subventionen in die Branche fließen und mehr Kapital in Start-ups.

zunehmend aus, wie Christoph Bornschein vom Beratungsunternehmen TLGG sagt. Wie die anhaltenden Probleme von Volkswagen mit seiner Softwareabteilung zeigen, wird ein Wirtschaftssystem, das darauf optimiert ist, teure mechanische Wunderwerke zu produzieren, die wie ein Uhrwerk laufen, Schwierigkeiten haben, sich in einer zunehmend digitalisierten Welt neu zu erfinden.

Wenn die Autoindustrie nicht mehr so dominant ist, wäre mehr Raum für Alternativen vorhanden. Es würden weniger Subventionen in die Branche fließen und mehr Kapital in Start-ups. Weniger junge Deutsche würden Maschinenbau studieren und sich stattdessen mehr für Informatik entscheiden. Und die Forscher würden sich mehr um die Entwicklung von Mobilitätsdienstleistungen bemühen, statt ein weiteres Patent auf Autos anzumelden.

Zugegeben, der Autobau ist viel stärker verwurzelt als die kurzlebige Produktion von Elektronik wie Mobiltelefone. Daher wird sich die Branche, vor allem wenn der Rückgang schrittweise erfolgt, anpassen. Große Zulieferer wie Bosch oder Continental werden verstärkt für ausländische Autohersteller wie Tesla arbeiten. Kleinere Zulieferer werden sich spezialisieren und Dienstleistungen anbieten, wie es viele mittelständische Unternehmen bereits getan haben. Und Deutschland wird wahrscheinlich aufhören, billigere Autos zu produzieren, und sich noch mehr auf die Herstellung kleinerer Stückzahlen von Luxusautos mit höheren Gewinnspannen konzentrieren. Volkswagen könnte sich sogar in einen Auftragsfertiger verwandeln, der Elektroautos für andere Marken zusammenbaut, ähnlich wie Foxconn iPhones für Apple montiert.

Einige stellen sich bereits eine Zukunft ohne Volkswagen vor, zumindest in der heutigen Form. Das Unternehmen „muss aufhören, seine Strategien nur auf das Auto auszurichten“, sagt Andreas Boes vom Forschungsinstitut ISF München. Boes leitet eine Gruppe junger Führungskräfte und Experten aus der Autoindustrie, die kürzlich ein „Mobilistisches Manifest“ veröffentlicht hat: Statt Autos immer komfortabler zu machen, damit die Menschen mehr Zeit darin verbringen und ihnen zusätzliche Dienstleistungen verkauft werden können, sollten die Unternehmen darauf zielen, die Fähigkeit der Gesellschaft, von A nach B zu kommen, als Ganzes zu organisieren. Volkswagen und andere deutsche Autohersteller haben den Menschen schon immer geholfen, sich fortzubewegen. Es gibt keinen Grund, warum sie dies nicht auch weiterhin auf clevere neue Weise tun sollten. <<



© 2023 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.

gastbeitrag: sebastian dettmers



Sebastian Dettmers ist Stepstone CEO und Autor von „Die große Arbeiterlosigkeit“.

Fehler in der Stellenanzeige

Unternehmen formulieren zu wolkig. Und werben meist nicht richtig. Mehr Offenheit ist nötig.

Neulich bei X, früher Twitter. Jemand sieht den TV-Spot unserer Jobplattform Stepstone skeptisch. Darin freuen sich Menschen über eine Jobzusage und jubeln: „Ich hab’ den Job!“ Der Spot sei aus der Zeit gefallen, so die Kritik. Viel realistischer sei es doch, würde stattdessen ein Recruiter jubeln: „Ich hab’ den Mitarbeiter!“ Die Skepsis ist berechtigt. Und gleichzeitig auch nicht.

Berechtigt ist sie, weil die Wende am Arbeitsmarkt längst begonnen hat. Die Zahl der Erwerbstätigen erreichte 2022 in Deutschland ihren Höhepunkt, ab jetzt sinkt sie. Millionen Babyboomer gehen in Rente, die Zahl der jungen Berufseinsteiger gleicht das nicht aus. Das Zeitalter der Arbeiterlosigkeit ist da. Hinzu kommt: Die Produktivität in Deutschland stagniert seit Jahren. Das bedeutet, weniger Erwerbstätige müssen künftig mehr leisten und produktiver arbeiten, um unsere Wirtschaftskraft und unseren Wohlstand aufrechtzuerhalten. Die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle werden für Unternehmen deshalb immer wichtiger.

Hier liegt die Krux. Zu viele Menschen stecken im falschen Job. Unsere Marktforschung zeigt: Vier von zehn Beschäftigten denken mehrmals im Monat an einen Jobwechsel. Nur 29 Prozent gehen gerne zur Arbeit. Noch weniger fühlen sie sich ihrem Arbeitgeber verbunden. Aber warum treffen so viele Menschen die falsche Jobent-

scheidung? Warum fällt es so vielen Arbeitgebern schwer, das richtige Personal einzustellen? Weil es aufgrund der Arbeiterlosigkeit immer schwieriger wird, Mitarbeiter zu finden. Aber auch, weil es sich für Menschen auf Jobsuche oft nicht so anfühlt, als würden Unternehmen um sie werben. Weil der Jobmarkt nicht funktioniert. Das ist aus der Zeit gefallen, derzeit aber Realität.

Deshalb ist die Skepsis gleichzeitig unberechtigt. Denn es wird den meisten Bewerbern noch zu schwer gemacht, den richtigen Job zu finden. Bewerber sollen im Anschreiben begründen, warum sie die beste Wahl für die Stelle sind, aber in Stellenanzeigen fehlen entscheidungsrelevante Informationen. Bewerber sollen ihre Gehaltsvorstellungen angeben, aber Unternehmen wollen sich nicht in die Karten schauen lassen. Bewerber sollen Mühe in eine Bewerbung investieren, aber mehr als jeder zweite bekommt keine qualifizierte Rückmeldung. In Deutschlands Bewerbungsprozessen ist die Wende am Arbeitsmarkt noch nicht angekommen.

Die gute Nachricht: Der Handlungsdruck war noch nie so hoch. Und die Chancen, den richtigen Job für jeden zu finden, standen noch nie so gut. Mit neuen Technologien und künstlicher Intelligenz können wir den Jobmarkt digitalisieren und ihn an die neuen Bedürfnisse der Arbeiterlosigkeit anpassen. Wir können ihn zu einem Ort machen, an dem sich Bewerber und Arbeitgeber auf Augenhöhe begegnen: verbindlich, transparent, hürdenlos, schnell. Voraussetzung ist, dass Unternehmen sich neuen digitalen Recruiting-Prozessen öffnen und Informationen bereitstellen, etwa zu Firmenkultur und Benefits, aber auch zum Bewerbungs-



„Zu viele Menschen stecken im falschen Job.“

prozess. Denn Informationen sind die Grundlage für das automatisierte Verknüpfen von Unternehmen mit wirklich passenden Mitarbeitern.

Als Recruiting-Plattform arbeiten wir täglich an intelligenten Technologien, die im Hintergrund permanent Billionen von Datenpunkten abgleichen und automatisch die richtigen Verbindungen herstellen. Die Algorithmen lernen täglich dazu, sodass wir mit jedem Klick, jeder Interaktion und jeder Information besser verstehen, welche Unternehmen mit welchen Menschen wirklich zusammenpassen.

Wenn wir es gemeinsam schaffen, den Jobmarkt zu digitalisieren, dann wird der freudige Ausruf „Ich hab’ den Mitarbeiter!“ zum neuen Standard und zur ultimativen Erfolgsformel der Wirtschaft. Und wer weiß, – vielleicht wird es dann sogar einen neuen Werbespot geben. <<

Bessere Zeiten für Arbeitgeber

Warum Jobportale nur die halbe Wahrheit vermitteln.



Die Wirklichkeit ist unbequem für all die, die vom schönen Schein gut leben. Das gilt auch für den Arbeitsmarkt. Er ist angeblich robust, die Rede ist nicht von Arbeitslosigkeit, sondern von „Arbeitslosigkeit“. Das sehen jedenfalls die rund 1000 deutschsprachigen Jobportale so, von Stepstone bis Indeed. Die Jobvermittler selbst sind in Zeiten, in denen Arbeitgeber händeringend Personal suchen, eine Boom-Branche geworden, die davon lebt, dass die Fluktuation hoch und der Markt in Bewegung ist. Eine Situation, wie sie vor zwei Jahr-

„ Der Arbeitsmarkt dreht gerade, stellt Oliver Stock fest

zehnten einmal war, dass angesichts von vier Millionen Arbeitslosen und mehr in Deutschland jede und jeder seinen Arbeitsplatz festhält wie ein rohes Ei, kann diese Branche nicht gebrauchen. So kommt es, dass sich die Zahl der Tipps für Arbeitgeber, wie sie sich um den geeigneten Kan-

didaten bemühen sollten, vermehrt wie ein Hefeteig. Ein Trend, der sich momentan dagegen abzeichnet, hat die Jobbörsen dagegen noch nicht erreicht – vielleicht wäre er auch zu gefährlich fürs Geschäft. Er lautet: Der Arbeitsmarkt dreht gerade. Die Arbeitslosigkeit ist im Sommer gestiegen, die schwache Konjunktur hinterlässt ihre Spuren.

Der Umschwung kann für Karriereportale ungemütlich werden. Sie sind deswegen nicht mehr der beste Ratgeber, wenn es um eine solide Einschätzung der Lage geht. Aufschlussreicher ist das, was die Branche der Zeitarbeitsfirmen mitteilt. Denn geht es den Unternehmen schlecht, trennen sie sich in der Regel zunächst von ihrem Fremdpersonal und schonen die Stammebeschäftigten. Sowohl der Bestand als auch der Neuzugang an offenen Stellen bei den Leiharbeitsunternehmen sind zuletzt deutlich gesunken.

Ungemütlich wird es aber auch für die, die eine Stelle suchen. Sie müssen ihre Ansprüche zurückschrauben. Umgekehrt bricht möglicherweise bald wieder das Zeitalter der Arbeitgeber an: Sie können sich ihre Bewerberinnen und Bewerber aussuchen. <<

Löst die Schuldenbremse

Wer die Bildung und Infrastruktur verbessern will, muss Geld ausgeben.



„ Es wird Zeit, mehr Wachstum zu wagen, fordert Andreas Kempf

Die deutsche Wirtschaft bekommt schnell Schnappatmung, wenn die Konjunktur in wichtigen Märkten wie China stottert. Das ist jetzt auch wieder so. Unsere europäischen Nachbarn kommen damit besser klar. Das belegt, dass es wohl hausgemachte Gründe gibt, warum sich unsere Wirtschaft gerade im Rückwärtsgang befindet. Schon lange klagen Unternehmen, dass ihnen Fachkräfte fehlen, die Energiekosten dramatisch steigen und die Bürokratie sie erdrückt. Doch in Berlin fehlt immer noch die Einsicht, dass akuter Handlungsbedarf besteht. Man verharrt weiter im parteipolitischen Kleinklein. Dabei hatte die Ampel während Corona und Energiekrise beherrscht reagiert und getan, wofür sie im Amt ist: Schaden vom Land abzuwenden. Jetzt ist allerdings nicht Hauruck, sondern strategisches Handeln gefragt. Es müssen endlich schwere politische Fehler aus der Vergangenheit behoben und die Weichen entschlossen für eine solide Entwicklung gestellt werden.

Es wird Zeit, mehr Wachstum zu wagen: Dem Fachkräftemangel begegnet man beispielsweise

erst, wenn für ausländische Spezialisten der bürokratische Hürdenlauf über zig Behörden entfällt. Geflüchtete, die schon hier sind, sollte man endlich als Potenzial und nicht als Landplage betrachten. Bis eine belastbare Infrastruktur steht, führt der Weg zu bezahlbaren Energiekosten über Steuersenkungen auf Strom, Gas oder Öl.

Ansätze wie Industriestrom oder Energiepreisbremsen belegen leider, dass die Ampel aktive Wirtschaftspolitik mit Dirigismus verwechselt. Und wenn der Finanzminister ein paar Milliarden Euro Entlastung verspricht, gleichzeitig aber mit höherer Lkw-Maut und CO₂-Abgabe mehr kassiert, ist das keine strategische Wirtschaftspolitik. Mehr Wachstum wagen bedeutet: Eine zeitgemäße Infrastruktur errichten, die Transformation entschlossen fördern, Bürokratie abbauen und für hochwertige Bildung sorgen. Das verhindert die Schuldenbremse? Dann lösen und Gas geben. Stillstand hatten wir lange genug. <<

Eine Frage der Mentalität

Deutschland verkrampft, statt entschlossen um seinen Wohlstand zu kämpfen.



„ Wenn Widerstände kommen, zeigt sich, wo der Frosch die Locken hat, sagt Thorsten Giersch

Aus dem historisch einmalig schlechten Abschneiden der drei wichtigsten Mannschaften Deutschlands lassen sich Rückschlüsse auf das Wirtschaftsleben ziehen: Die Männer bei der Winter-WM in Katar, dann die U21 und nun die Frauen bei ihrer Weltmeisterschaft – sie alle schieden in der Vorrunde aus. Ein Desaster, das sich an zwei wesentlichen Punkten festmachen lässt: Die Spielerinnen und Spieler haben nur so lange funktioniert, bis der Widerstand einigermaßen groß wurde. Und sie verkrampften bei dem Gefühl, etwas, das ihnen quasi per Naturgesetz zusteht, plötzlich zu verlieren: den Einzug in die K.-o.-Runde. Die Parallelen sind offensichtlich: Viele Deutsche sind gefühlte Weltmeister und erkennen nicht, dass ihnen auch wirtschaftlich ein dauerhaftes Vorrunden-Aus droht. Nun verkrampfen wir. Bei dem Versuch, alle Probleme mit Geld zuzuschütten, hat die Ampelregierung jegliches Maß verloren. Und die Gesellschaft zeigt sich immer weniger bereit für notwendige Veränderungen.

Angesichts der drei Revolutionen, mit denen Politik, Unternehmen und Menschen derzeit gleichzeitig fertig werden müssen, kann das nicht lange gut gehen. Da ist die Digitalisierung inklusive künstlicher Intelligenz, die viele Jobprofile hinwegfegen wird. Da ist Nachhaltigkeit mit all den Kosten und Diskussionen – Stichwort Heizungsgesetz. Und da ist eine Weltordnung, in der nicht mehr der Westen die klare Führungs-

macht ist. Natürlich verunsichern die Änderungen uns alle, auch weil Deutschland derzeit mehrere strukturelle Probleme hat. Aber darauf mit Pseudosicherheitsversprechen zu reagieren oder diese vom Staat zu fordern, ist nicht die Lösung. Es kann in dieser Zeit keine Vollkasko-Mentalität ohne Selbstbeteiligung geben.

Wer so überdurchschnittlich reich sein will, wie wir Deutschen es sind, muss Überdurchschnittliches leisten. Schauen wir doch alle mal in den Spiegel und fragen uns: Was kann ich besser als Menschen in aller Welt, die einen vergleichbaren Job haben? Erziele ich mehr Wirkung? Bin ich fleißiger? Habe ich mehr gelernt?

Doch in Zeiten, in denen Wertschätzung als Ausbleiben negativer Kritik fehlinterpretiert wird, ist es gar nicht so leicht, so mit den Beschäftigten zu sprechen. Unternehmer sollten diesen Mut trotzdem finden. Und die Politik erst recht. <<

Impressum

Verleger: Christiane Goetz-Weimer, Dr. Wolfram Weimer

Herausgeber: Oliver Stock

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

Chef vom Dienst: Björn Hartmann

Redaktion: Anke Henrich, Florian Spichalsky

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Andreas Kempf

Layout: Christine Plein-Vukorepa

Titelbild: BOLDG/petovarga/Shutterstock.com

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.struwegstruwe-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
oezden.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: 313.000 Entscheider
(Leser pro Ausgabe + Nutzer pro Monat)
laut Leseranalyse Entscheidungsträger 2022
(Basis: 3,07 Mio. Entscheidungsträger)

Küche, Kult und keine Knete

„Die Zubereitung von Rinderbraten im Römertopf verspricht auch bei langer Garzeit ein schmackhaft-saftiges Gericht, da die ganze Feuchtigkeit im Topf bleibt. Der vorher gewässerte Topf gibt weitere Flüssigkeit in Form von Dampf in den Garraum.“ Was klingt, als habe es ein Ingenieur verfasst, war lange eine der Lieblingsmahlzeiten der Deutschen: „Rinderbraten aus dem Römertopf“. Das Gericht sollte fortan unter Artenschutz stehen. Nicht weil es keine Rinder mehr gibt, sondern keine Töpfe. Der Hersteller ist zahlungsunfähig.

Der Keramikunternehmer Eduard Bay war es, der seinen länglichen Topf aus Ton auf der Hannover-Messe 1967 vorstellte. Hausfrauen – Männer waren damals noch selten am Herd – sollten ihn vor dem Benutzen wässern. Ein halbes Jahrhundert später übernahm Frank Gentejohann die Geschäftsführung des Unternehmens, das in Ransbach-Baumbach im Westerwald 66 Mitarbeiter beschäftigte. 2020 investierte er in neue Öfen, optimierte Technik. Das Unternehmen zog in eine größere Produktionshalle. Gentejohann fuhr die Kapazität der Manufaktur hoch und fügte jenen 50 Millionen Töpfen, die bislang produziert worden waren, noch einige Hunderttausend hinzu. Während Corona kam der Höhepunkt: Die Deutschen kochten als wäre jeder ein Tim Mälzer und der Absatz stieg weiter. Eine Lohnfertigung in Portugal musste her. Doch danach ging es abwärts. Zuletzt bekamen noch 44 Mitarbeiter bis Ende August Insolvenzgeld von der Arbeitsagentur. Die Suche nach Investoren läuft. Aber auch sie würden, wie Gentejohann zuletzt, gegen eine deutlich gesunkene Nachfrage bei steigenden Energiekosten kämpfen.

Mehr oder weniger um die Ecke in Bonn sowie am zweiten Sitz in Wehr bei Karlsruhe kämpft ebenfalls eine Kult-Küchenmarke ums Überleben. Weck heißt sie, und ihr gelang einst

das Kunststück, sogar im Duden zu landen, weil sie das Wort „einwecken“ fürs Haltbarmachen von Obst in Gläsern geprägt hat. Johann Weck gründete die Firma im Jahr 1900. Sie produzierte seitdem Gläser, Ringe und Töpfe zum Einkochen von Lebensmitteln. Das Patent für diese Methode hatte sich der Firmengründer 1895 gekauft. Es gibt einen Weck-Verlag für Bücher rund um den Genuss und sogar eine eigene Glashütte: All das sucht dringend einen Investor.

Etwas weiter weg, genauer gesagt in Orlando, Florida, sitzt Tupper. Die deutsche Niederlassung der Plastiktöpfeverkäufer, die einst sektengleich zur Tupperparty einluden und damit den Vertrieb revolutionierten, steht mit 134 Mitarbeitern in Frankfurt. Seit Monaten droht die Insolvenz. Jetzt gab es eine Einigung mit Gläubigern. Davon sind zwar nicht die Probleme gelöst, aber die Schulden geschrumpft. Die Aktien des Frischhaltedosenkönigs machten einen Riesensatz an der Wall Street, wohin wahrscheinlich Kleinanleger stecken, die sich zusammengetan und beschlossen haben, das Unternehmen wieder cool zu finden.

Wer im Netz schaut, erkennt, dass das keine Mehrheitsmeinung ist. Gefragt, was eine Tupperparty ist, äußerte ein weiblicher Partygast: „Das ist eine Verkaufsveranstaltung. Das Vertriebsprinzip ist sogenanntes Direct Marketing. Das ist eine moderne Version des Hausierens – wobei bei Tupperware der Hausierer seine potenziellen Opfer zu einer Party versammelt.“

Wer nicht wisse, was Hausierer seien, solle Oma fragen, fügt die Absenderin hinzu.

„Hat die Welt die Lust am Kochen verloren?“ fragen sich nun die Ursachenforscher dieser Pleiteserie. „Nein“, lautet die Antwort. Eher werden innovationsfreie Jahrzehnte für jeden zum Problem. Auch für Kultmarken. Guten Appetit. <<

oli



MITTELSTAND IST EINE HALTUNG!



Markt

UND MITTELSTAND

Die Stimme des Mittelstands

Rund 300.000 Entscheider setzen auf Markt und Mittelstand

Crossmedia-Monats-Reichweite (Print + Online): 293 Tsd. Entscheider
(Quelle: LAE 2023, Grundgesamtheit: 3,08 Mio. Personen)

www.marktundmittelstand.de



„In unserem Betrieb gibt's jeden Tag neue Herausforderungen. Mit unserem Steuerberater wird vieles einfacher.“

Romy Kreyer und Markus Paulke, Möbelfabrik Sternzeit-Design

Unternehmerische Ideen umzusetzen, ist ein gutes Gefühl. Gerade in diesen herausfordernden Zeiten. Ihre Steuerberatung steht Ihnen dabei partnerschaftlich zur Seite. Und berät kompetent zu vielen gesetzlichen und betriebswirtschaftlichen Themen. Damit Sie sich auf das Wichtigste konzentrieren können – Ihren unternehmerischen Erfolg.



gemeinsam-besser-machen.de

