



Ausgabe 01 | Februar 2024

7,00 € CHF 9,50

VERLAGERUNG

Wann sich Investitionen
im Ausland lohnen

E-RECHNUNG

Was die neue Pflicht
für den Mittelstand bedeutet

EINE FRAGE DER ZEIT

Sieben Ideen, wie das Unternehmen
trotz Personalmangels produktiver wird





Werden Sie Hermes
PaketShop-Partner.

Mehr Service, mehr Kunden, mehr Umsatz.

Hermes gehört zu den führenden Paketdienstleistern in Deutschland. Mit über 16.500 PaketShops verfügt Hermes über eines der leistungsstärksten PaketShop-Netze. Werden auch Sie jetzt Teil dieser großen Gemeinschaft und steigern Sie Ihre Umsätze mit Hermes.

Ihre Vorteile:



Umsatzsteigerung

Attraktive Vergütung für jedes Paket.



Neukundengewinnung

Absatzsteigerung durch zusätzliche Kundenkontakte.



Kundenbindung

Durch Anbieten eines zusätzlichen Services für Ihre Kunden.



Geringer Aufwand

Zum Beispiel ca. 10 Sekunden für die Annahme einer Retoure.



Keine Investitionen

Technik und Werbemittel stellen wir Ihnen kostenlos zur Verfügung.

hermesworld.com/paketshop-partner



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Unternehmerinnen und Unternehmer leben seit jeher mit Widersprüchen, aber so krass wie Anfang 2024 war es selten: Müssen Betriebe investieren? Unbedingt! Müssen sie sparen? Leider ja! Müssen sie ihre Nachfolge regeln? Lieber früher als später! Sollten sie Gerede über die Zukunft des Betriebs verhindern? Selbstredend! Sind die USA ein lohnenswertes Investitionsziel? Dank Inflation Reduction Act auf jeden Fall! Muss man Angst vor einer zweiten Amtszeit von Donald Trump haben? Natürlich! Die Liste lässt sich beliebig fortsetzen.

Die Lage ist verzwickelt, aber eines ist immer schlecht: warten. Wie Sie lesen werden, gilt das für die, bei denen die Insolvenz droht. Für die, die Kredite aufnehmen wollen und auf sinkende Zinsen hoffen. Und vor allem für die, die ihre Nachfolge zu regeln haben. Zuletzt ging es bei uns um die Frage, wie die interne Übergabe an Familienmitglieder am besten funktioniert. Jetzt beleuchten wir die Alternativen: Was können Eigentümer tun, wenn Kinder oder Enkel nicht zur Verfügung stehen? Allen voran haben wir zahlreiche Fachleute zu Private Equity befragt – mit durchaus überraschenden Ergebnissen.

Abzuwarten, bis Beschäftigte gehen, ist selbstredend keine Option. Die Zauberformel, um Mitarbeiter zum Bleiben zu bewegen, haben wir auch nicht – aber reichlich trendige Vergütungsstrategien. Sie erwartet zudem ein großer Themenblock rund um Expansion und Verlagerung – eine kleine Weltreise für die Mittelständler, die derzeit nicht in Deutschland investieren wollen. Und bei technologischen Trends ist Abwarten allemal nicht ratsam. Sei es beim Einstieg in die Cloud oder für Kleinunternehmen in die E-Rechnung. Bald kommt sie per Gesetz. Um es vorweg zu nehmen: Nicht alles, was vom Staat verordnet wird, muss schädlich sein.

Ich wünsche Ihnen eine erhellende Lektüre.

Thorsten Giersch

Chefredakteur

giersch@weimermedia.de

NAMENSREGISTER

Adrian, Peter	30	Halusa, Stefan	36	Lösch, Holger	30	Schramm, Phillip	10
Avramopoulos, Alexandra	42	Hein, Rolf	74	Matter, Dirk	36	Schröder, Rüdiger	36
Balakrishnan, Suresh	36	Heuel, Christoph	54	Modi, Narendra	36	Schulz, Martin	6
Bender, Tilman	34	Hüter, Michael	30	Moszynski, Ivo	46	Sinyan, Pa	12
Benko, René	26	Inhester, Michael	42	Müntefering, Franz	42	Spurmann, Jörn	8
Best, Madita	22	Jenner, Hartmut	58	Nagel, Joachim	48	Steiger, Christian	46
Blaschke, Nicoletta	12, 22	Kampeter, Steffen	12, 22	Nahles, Andrea	12	Stoschek, Michael	10
Braun, Iris	6	Kerschler, Leonhard	58	Neuen, Julia	22	Stricker, Sebastian	6
Braun, Marie-Theres	20	Kirchdörfer, Rainer	42	Ploner, Florian	30	Südekum, Jens	48
Brieschenk, Stefan	8	Klein, Marco	50	Präckel, Philipp	42, 48	Swerdlow, Alexej	54
Susanne Dehmel,	54	kleine Bornhorst, Moritz	22	Price, David	12	Theine, Maike	22
Glenzer, André	54	Kofler, Georg	26	Puppatz, Martin	26	Unterkofler, Ben	6
Favoccia, Daniela	70	Köhler-Geib, Fritz	12	Reiner, Tobias	6	von Maltzan, Annette	42
Fink, Heiko	30	Köster, Malte	26	Richter, Benjamin	54	Weber, Enzo	12
Habeck, Robert	40	Kumar, Shiv	36	Rittmann, Uwe	42	Welter, Friederike	30
Halbritter, Hannah	54	Lagarde, Christine	48	Scholz, Olaf	12	Zarges, Lara	48

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

Markt UND MITTELSTAND

Nüchtern betrachtet wollte Robert Habeck bei Heizungen nichts anderes als bei Autos schon eingehend gedankliches beschreiben wurde. Das Ende des fossilen Zeitalters organisieren. Doch welche Teile des Landes verteidigen den zukunftslosen Einbau von neuen Öl- und Gasheizungen als gebe es kein Morgen. Unter anderem haben wir diese zwei Dinge geteilt. Erstens finden viele Deutsche Maßnahmen gegen den Klimawandel zwar in Umfragen gut, nicht aber, wenn sie selbst zahlen müssen. Und zweitens wurde beim GEG klar, dass sich Politiker beim handelsrechtlichen Fehler und Isotoplogie lassen können – und dabei bei Habecks Ministerium zuhauft.

Thorsten Giersch
Thorsten Giersch, Chefredakteur Markt und Mittelstand (giersch@weimermedia.de)

Aus dem Mittelstand

Energiepreise: Familienunternehmen fahren Investitionen zurück
Das dicke Ende kommt noch. Unternehmen haben sich gegen hohe Energiekosten abgesichert. Aber nicht mehr lange.
WEITERLESEN

Preisgekrönt
Der Interessenverband Kapitalmarkt (KKU) vergibt traditionell einen renommierten Journalismuspreis. Markt und Mittelstand-Redaktoren Anke Hübner und Thorsten Giersch sind zu den Gewinners.

Jetzt 2x pro Woche

Ein deutscher Freund: Matthias Warnig
Der schillernde Manager Matthias Warnig arbeitete für die Stasi, spionierte seinen späteren Arbeitgeber aus und stieg mit Russlands Präsidenten auf.
WEITERLESEN

Urteil der Woche

Aufhebung oder Änderung der Steuerfestsetzung ungenügend für Zweifel am Vermögenszustand
Das BGH hat entschieden: Nur die Möglichkeit der Änderung oder Aufhebung der Steuerfestsetzung bis zur Steuerfest ist nicht genug, um am Vermögenszustand einer aufstöckenden GmbH zu zweifeln.
WEITERLESEN

Aktuelle Ausgabe

Markt und Mittelstand Ausgabe 08 / November 2023

Keine Angst vor KI
Die renommierte Futuristin Amy Webb spricht über die Fehler vieler Betriebe

- Nachfolge
Wie der Generationenwechsel zum Erfolg wird
- Mitarbeiter
Betriebliche Altersvorsorge steigert die Zufriedenheit
- Mit Inhalten aus "The Economist"

JETZT AM KIOSK

WEIMER | MEDIA GROUP

MONTAG + DONNERSTAG

Jetzt kostenfrei anmelden

marktundmittelstand.de/newsletter/



12



22



48



58

macher

- 6 **Gründer im Gespräch**
Ben Unterkofler über Unternehmertum und Gutes tun beim Einkaufen
- 8 **Macher**
Jörn Spurmann bringt Forschungs-satelliten ins All
- 10 **Gewinner & Verlierer**
Philipp Schramm: Mit Vollgas voraus
Martin Esslinger: Die Luft ist raus

schwerpunkt

- 12 **Eine Frage der Zeit**
Wie Unternehmen trotz Personal-mangels produktiver werden

strategie & personal

- 20 **Kurz & kompakt**
Langsam sinkt der Anteil von Männern in Chefetagen
- 22 **Mit Geld nicht zu bezahlen**
Die neuesten Vergütungstrends im Überblick
- 26 **Noch kein Grund zur Panik**
Warum drohende Insolvenzen nicht beunruhigen müssen

kunden & märkte

- 28 **Kurz & kompakt**
Gründer verabschieden sich von Wachstum um jeden Preis
- 30 **Auf Standortsuche**
Gestiegenen Kosten lassen Unternehmer über einen Umzug nachdenken
- 34 **Kampf um Topleute ist in den USA**
Tilman Bender über deutsche Unternehmen in den Vereinigten Staaten
- 36 **Boom und Bürokratie**
Viele Mittelständler liebäugeln mit dem aufstrebenden Indien

Ranking: Die besten Berater Deutschlands

- 60 **Guter Rat ist dringend nötig**
Weil sich so viel wandelt, ist mehr externes Wissen wichtig

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

www.marktundmittelstand.de

finanzierung

- 40 **Kurz & kompakt**
Wächter des letzten Willens
- 43 **Der neue Reiz der Finanzinvestoren**
Wie Private Equity eine Chance für Familienunternehmen sein kann
- 46 **Das Aus für den Schuhkarton**
Digitalisierungsschub durch E-Rechnungspflicht
- 48 **Das große Warten**
Viele Betriebe hoffen auf sinkende Zinsen und günstigere Kredite
- 50 **Der Dienstwagen als Lockmittel**
Im Kampf um Fachkräfte bleibt das Angebot wichtig

produktion & technologie

- 52 **Kurz & kompakt**
Zweitsprache als Hirnbooster
- 54 **Knapper Zeitplan**
Mit NIS-2 will die EU Unternehmen vor Cyberangriffen schützen
- 58 **Mit Hochdruck in die Cloud**
Der Mittelstand zögert, sich der Datenwolke anzuvertrauen

the economist

- 64 **Reich werden im 21. Jahrhundert**
- 68 **Wenn Kollegen auch Rivalen sind**

perspektiven & meinungen

- 70 **Governance ist bedeutend**
Daniela Favocchia über die Grundsätze von Unternehmensführung und -kontrolle
- 72 **Kommentare**
Warnschuss aus Davos
Klare Kante fehlt
Stärkt das Mittelmanagement!
- 73 **Impressum**

letzte dinge

- 74 **Pustefix**
Blasen aus der Hexenküche



Wirtschaftskriminalität vorbeugen

3 Fallstricke, die Entscheider kennen sollten.

Fast jedes zweite Unternehmen (46 Prozent) weltweit war der „Global Economic Crime and Fraud Survey“ von PwC zufolge in den vergangenen zwei Jahren von Wirtschaftskriminalität betroffen – darunter Geldwäsche, Bilanzfälschung, und Steuerbetrug. Nicht alles davon landet als Skandal in den Nachrichten. Christian Muth, Partner Forensic Services bei PwC Deutschland, ist überzeugt: Unternehmen erhöhen die Chancen, Reputationschäden zu vermeiden, wenn sie die folgenden Fallstricke bei internen Investigations beachten.

1. Schlechte Vorbereitung

Unternehmen sollten zunächst prüfen, ob die technologische Basis für eine interne Ermittlung vorliegt: Wurden die nötigen Investitionen getätigt? Welche Policies gelten für die Analyse elektronischer Daten? Sind alle Vorgaben gemäß ISO TS 37008:2023 für Investigations erfüllt? Der neue Standard gibt den Ablauf einer Ermittlung vor – von der Untersuchungsstrategie bis zum Abschlussbericht. Aber auch: Wie steht es um die Meldekanäle im Einklang mit dem neuen Hinweisgeberschutzgesetz? Gibt es Möglichkeiten, einen Verstoß vertraulich zu melden? Sind Fragen des Datenschutzes geklärt? Wer hier Vorarbeit leistet, ist im Ernstfall schneller handlungsfähig.

2. Zögerliche Salomitaktik

In jedem Verdachtsfall gilt: Unternehmen sollten sich zügig ein Bild von der Sachlage machen, um Fehlverhalten rechtzeitig zu beheben und weitere Straftaten zu verhindern. Wo geboten, sollte frühzeitig Kooperationsbereitschaft gegenüber den



Christian Muth
Partner, Forensic Services,
PwC Germany

Behörden signalisiert werden. Unternehmen, die zu zögerlich sind, riskieren höhere Investigationskosten und einen ewig

schwelenden Konflikt, der wertvolle Ressourcen bindet. Zudem kann es sein, dass Verantwortliche bereits das Unternehmen verlassen haben, wenn der Tatbestand endlich aufgeklärt ist.

Neben dem zu späten Start der Investigation ist die Salomitaktik der klassische Fehler, den wir immer wieder beobachten. Aus Angst vor einem Skandal und den drohenden Konsequenzen für Verantwortliche gehen Unternehmen Verdachtsmomenten in Teilschritten und nicht vollständig nach. Die damit einhergehende schrittweise Kommunikation schafft immer wieder Anlässe für Berichterstattung und lässt das Unternehmen als unehrlich erscheinen, wenn die Wahrheit erst nach und nach ans Licht kommt. Für Entscheider gilt: Setzen Sie sich an die Spitze der Untersuchung, auch wenn es schmerzhaft erscheint.

„Setzen Sie sich an die Spitze der Untersuchung, auch wenn es schmerzhaft erscheint.“

3. Ungenutzte Technologie

Digitalisierte Geschäftsprozesse und Technologien wie KI bergen neue Risiken der Manipulation von Algorithmen. Umgekehrt bringen sie aber auch neue Chancen mit sich: Sie sind wertvolle Hilfsmittel, wenn es darum geht, elektronische Daten auszuwerten. Wir bei PwC arbeiten beispielsweise seit über zehn Jahren mit KI und können aus unserer forensischen Erfahrung Betrugsmuster ableiten und in Tools verwandeln.

www.pwc.de/forensicservices

„Politische Prozesse dauerten mir einfach zu lange“

Ben Unterkofler, Mitgründer von Share, über Schauspielerei und Unternehmertum, Innovation und Gutes tun beim Einkaufen.

Du warst in deiner Jugend Schauspieler, hast beim Tatort mitgespielt – wie war dein Alltag damals?

Ich komme aus einem Vorort von Bonn und war schon ein bisschen der Kanarienvogel. Und ich besuchte recht selten die Schule. Ich kam auf 200 bis 250 Fehlstunden pro Jahr. Ich hatte zum Glück einen sehr coolen Direktor, der mich unterstützt hat. Die Prämisse war, dass ich meinen Notenschnitt halte. Meine Eltern haben mich ohnehin gefördert. Es waren halt zwei komplett unterschiedliche Leben: der Schüler aus der Kleinstadt und der Drehtag mit sehr langen Arbeitstagen, hohem Druck, aber auch großen Galas mit roten Teppichen. Am nächsten Tag wieder Schule – es war manchmal schon nicht einfach.

Lag der Wechsel in die Selbstständigkeit daran, dass dein Vater Unternehmer ist?

Tatsächlich war das ein Prozess über sieben Jahre. Ich habe mit 19 gemerkt, dass mich die Schauspielerei nicht so glücklich macht. Als Schauspieler oder Schauspieler hast du wenig Einfluss auf deine Karriere. Letztlich entscheidet der Caster gemeinsam mit dem Regisseur, ob du die richtige Person bist oder nicht, und das sind manchmal für dich nicht nachvollziehbare Gründe. Außerdem war ich immer an den großen Leitfragen interessiert, die uns als Gesellschaft aufreißt, aber auch zusammenhält. Deshalb studierte ich Wirtschaft und Politik und habe im Europäischen Parlament für Martin Schulz gearbeitet.

Schulz war damals Präsident des EU-Parlaments, später gescheiterter SPD-Kanzlerkandidat.

Die Unternehmenswelt hat dich dann doch gefesselt. Politische Prozesse – so richtig und wichtig wie sie sind – dauerten mir einfach zu lange. Mir fehlte die Geduld. Gleichzeitig begann ich mich für Innovationen zu interessieren. Und dann hörte ich von dieser Idee, aus der Share wurde. So bin ich peu à peu zum Co-Gründer geworden. Um ehrlich zu sein, war es bis dahin kein explizites Ziel von mir, Unternehmer zu werden.

Das Gespräch führte
Thorsten Giersch.



Was ist eure Idee hinter Share?

Mit Share wollen wir ein kleines Stück dazu beitragen, die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Wir stellen verschiedene Produkte her und vertreiben sie. Mit jedem Produkt, das man von uns kauft, wird ein gleichartiges Produkt oder eine gleichartige Hilfeleistung für eine Person in Not gespendet. Wer einen unserer Riegel erwirbt, spendet zum Beispiel eine Schulmahlzeit im globalen Süden.

Wie begann das 2017?

Ich war damals 26 und hatte Sebastian (Stricker) auf einem Kongress kennengelernt. Ich arbeitete im Bundestag und er für die UN. Sebastian erzählte mir von seiner Idee, einer App namens Share the Meal. Die gibt es immer noch und ist mittlerweile Teil des Welternährungsprogramms der Vereinten Nationen. Die Idee war damals, es Konsumenten so einfach wie möglich zu machen, Gutes zu tun. Es kostet tatsächlich nur 70 Cent, einen Menschen einen Tag lang zu ernähren. Man sollte nur auf den Knopf drücken und damit seine Mahlzeit mit einem anderen Menschen teilen.

Und dann?

Wir haben dann das Prinzip auf den Konsum übertragen und es den Käufern erspart, aktiv eine App zu öffnen. Wer kauft, soll automatisch Gutes tun. Gleichzeitig wollen wir aber auch beweisen, dass die Privatwirtschaft neben der Zivilgesellschaft und der Politik ihren Teil tun kann, die großen Probleme, die wir auf der Welt haben, zu lösen.

Und mit der Idee habt ihr bei den Handelsriesen DM und Rewe angeklopft und gesagt: Tut doch mal was Gutes und listet unsere Produkte?

Da haben uns Entscheidungsträger auf höchster Ebene tatsächlich zugehört und unsere Produkte gelistet. Sebastian war ein gestandener Manager aus dem Entwicklungsbereich, das hat geholfen. Unsere Story passte damals auch zu dem strategischen Kalkül der Handelsketten, zum Zeitgeist: Bio war schon in der breiten Masse ange-

kommen, selbst Discounter hatten ein großes Bio-Sortiment. Da ist das Thema „sozialer Konsum“ als neue Innovation auf großen Anklang getroffen. Zudem waren unsere Produkte alle fertig. Wir hatten uns ein Jahr Zeit genommen, bis wir die Termine mit DM und Rewe gemacht haben.

Bei all dem sozialen Impetus müssen eure Preise wettbewerbsfähig sein, oder?

Das ist tatsächlich unsere größte Herausforderung. Am Ende hat jeder Produkthersteller dieselbe Kalkulation, ob du sozial bist oder nicht. Und irgendwo müssen wir natürlich die Prozentpunkte die Spende sind herholen. Wir sparen vor allem im Marketing. Wir merken natürlich den Preisdruck sowohl von unten als auch von oben. Aber bisher konnten wir ganz gut mit unseren Partnern arbeiten und auf gegenseitiges Verständnis vertrauen.

Welche Produkte habt ihr 2018 zuerst verkauft?

Wir kamen vom Mahlzeiten-Spenden, da war es für uns naheliegend, in dem Bereich zu bleiben. Also haben wir drei Sorten Riegel produzieren lassen und Mineralwasser. Das gibt es heute auch noch. Heute wir sind vor allem groß im Bereich Schreibwaren. Wir machen Care-Produkte, also Seifen, Handcremes sowie Food und Getränke.

2022 hatten wir eine Inflation, 2023 Rezession.

Wie traf das euer Geschäft?

Die Bereitschaft, mehr für Produkte mit sozialer Wirkung auszugeben, ging an sich nicht zurück – aber die für gewisse Produktgruppen. Bei nachhaltigem Shampoo zum Beispiel haben wir einen Kaufrückgang gemerkt. Bei allen Produkten, die unter zwei Euro kosten, eher nicht. Wir haben unser Produktportfolio umgebaut. Wenn Konsumenten den Kauf von teuren Produkten eher auf die lange Bank schieben, berücksichtigen wir diese Produkte nicht mehr mit so hoher Priorität wie die anderen.

Was macht ihr mit dem Spendengeld?

Grundsätzlich bilden wir drei große Kategorien. Das eine ist die Nothilfe, akuter Hunger zum Beispiel, da geht es ums Überleben – zum Beispiel Kleinkindernahrung in Somalia. Dann machen wir Entwicklungszusammenarbeit, da geht es um Hilfe zur Selbsthilfe. Ein typisches Beispiel sind die Schulmahlzeiten. Das machen wir vor allem sehr stark mit Partnern im globalen Süden. Nahrungsmittel werden von Eltern in Schulgärten oder von lokalen Bauern angebaut, um daraus gesunde Mahlzeiten in der Schule zuzubereiten. Diese Mahlzeiten helfen Schülerinnen und Schülern, besser zu lernen. Und Eltern haben einen Anreiz, ihre Kinder zur Schule zu schicken, da sie dort Essen bekommen. Der dritte große Block ist



DER GUTMENSCH

Ben Unterkofler wurde 1990 in Bonn geboren. In seiner Jugend war er Schauspieler, spielte unter anderem im Tatort. 2011 nominierte ihn das Klatschmagazin Bunte als besten Nachwuchsschauspieler. Er studierte an der London School of Economics Wirtschaft und Politik, arbeitete im Bundestag sowie im EU-Parlament, bevor er 2017 Share gemeinsam mit Iris Braun, Tobias Reiner und Sebastian Stricker gründete.

lokale Hilfe. Wir helfen auch in Deutschland, arbeiten mit den deutschen Tafeln zusammen.

Wie überprüft ihr die Geldverwendung?

Wir haben ein eigenes Impact-Team. Ich würde mal behaupten, das ist recht einzigartig, denn es besteht aus erfahrenen Menschen aus dem NGO-Sektor. Wir pflegen dort ein sehr enges, partnerschaftliches Verhältnis mit unseren Partnern. Wir arbeiten mit mehr als 14 NGO auch zusammen. Es wäre vermessen zu sagen, man könnte das besser als die. Wir kontrollieren Projekte selbst, lassen uns aber auch von Partnern helfen, um sicherzustellen, dass die Hilfe wirklich sinnvoll ankommt.

Was sind die nächsten großen Ziele? Wir steht es um die Profitabilität?

Genau das ist einer der großen nächsten Schritte. Wir wollen nicht mehr abhängig sein von externen Geldgebern. Da sind wir auf einem guten Weg. Gleichzeitig wollen wir aber auch die Produkte, die wir vertreiben, bei noch bei mehr Händlern unterbringen. <<

Mit 500.000 PS zu den Sternen

RFA startet fünf Jahre nach der Gründung eine selbst entwickelte Rakete. Sie bringt Forschungssatelliten ins All. Das Unternehmen spielt international vorne mit.

Im Sommer ist es so weit: Von der nördlichsten Spitze Shetlands aus wird eine gut 30 Meter hohe Rakete ins All starten. An Bord mehrere Satelliten. Ein besonderer Tag für die deutsche Raumfahrt und der Beweis, dass auch privatfinanzierte Firmen aus der Bundesrepublik im neuen Geschäft mit dem Weltraum vorn dabei sein können. Denn RFA One, wie die Rakete heißt, hat die Firma Rocket Factory Augsburg (RFA) entwickelt.

Von Björn Hartmann



Die Millioneninvestitionen des Bremer Satellitenbauers OHB und zuletzt des US-Finanzinvestors KKR, haben geholfen, aber ohne die Begeisterung der Gründer wäre es nie so weit gekommen. „Mein Mitgründer Stefan Brieschenk und ich sind schon seit Kindheit riesige Raumfahrtfans“, sagt Jörn Spurmann. „Nach dem Studium arbeiten wir unter anderem beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) und einem anderen Hersteller von Trägerraketen. Da lag es nahe, dass wir irgendwann unser eigenes Start-up gründen.“

Raketen in Serienfertigung

2018 war es so weit. Schon damals wandelte sich die Raumfahrtbranche: Der staatliche Einfluss sinkt stetig, das Geschäft wird kommerzieller, auch weil technisch mehr möglich ist. Viele Investoren sehen im New Space große Chancen. Firmen tüfteln an kleinen Satelliten für Erdbeobachtung, denken über erdumspannende Satellitennetze, sogenannte Konstellationen, nach, planen kommerzielle Raumstationen, Fabriken in der Schwerelosigkeit, gar Internet auf dem Mond. Um das Material ins All zu bekommen, sind viele kleine Raketen nötig, vor allem günstige. Hier setzen Firmen wie RFA an.

Die Idee: Statt einzelne Raketen zu fertigen, werden sie in Serie und in großer Menge hergestellt. Die Augsburger setzen zudem auf Standardteile, die etwa Autozulieferer im Augsburger Umland in Serie fertigen. RFA passt sie für den Einsatz ins All an. Das alles senkt die Kosten pro Flug und macht Konstellationen zum Beispiel für satellitengesteuerte Landwirtschaft günstig und zu einem Geschäftsmodell. Die Beratungsfirma Euroconsult schätzt das Marktvolumen allein für Satelliten bis 2032 auf 535 Milliarden Euro weltweit. Fast 2800 Satelliten sollen demnach jährlich ins All, vor allem in den sogenannten Low Earth Orbit um die 500 Kilometer über der Erde. Um dahin zu kommen, sind keine riesigen Raketen nötig. Die RFA One ist 30 Meter hoch, hat zwei

Höhere Pläne: Jörn Spurmann hat RFA 2018 gemeinsam mit Stefan Brieschenk gegründet.

© Rocket Factory Augsburg

Meter Durchmesser und kann bis zu 1,3 Tonnen Nutzlast tragen. Zum Vergleich: Die Falcon-9 der US-Firma SpaceX ist 70 Metern hoch und hat 3,7 Meter Durchmesser.

In Deutschland arbeiten drei Unternehmen an günstigen, in Serie gefertigten, kleinen Raketen. Neben RFA sind das Hyimpulse aus dem baden-württembergischen Neuenstadt und Isar Aerospace aus Ottobrunn bei München. Die Augsburger liegen derzeit vorn. Die ersten beiden Starts einer RFA One, deklariert als Testflüge, werden Satelliten ins All transportieren – gebucht hat das DLR. „Unsere Kunden kommen vor allem aus den Bereichen Kommunikation und Vernetzung für beispielsweise autonom fahrende Autos“, sagt Spurmann. Anbieter von Internet und GPS gehörten ebenso dazu wie Firmen, die die Erde beobachten wollten.

Das Schwierigste am Raketenbau? „Eine möglichst große Nutzlast in den Weltraum zu transportieren“, sagt Spurmann. „Schon bei richtig guten Raketen gelangen nur zwei bis drei Prozent ihres Gesamtgewichts in den Orbit. Bei einem Kombi deutscher Autohersteller sind es rund 25 Prozent an zusätzlichem Gepäck, das man ans Reiseziel bringen kann.“ Und dann ist da die schiere Wucht: „Beim Flug ins Weltall arbeiten alle Systeme, Materialien und Komponenten an ihrem physikalischen Limit. Unglaubliche Drücke und hohe Temperaturen im 500.000-PS-Triebwerk, extrem kalte Temperaturen in den Treibstofftanks, starke Belastungen – und trotzdem muss alles immer zu 100 Prozent funktionieren. Wir haben pro Start nur einen Versuch.“ Die Tests des Triebwerks liefen jedenfalls erfolgreich. Der Kern entsteht im 3D-Druck.

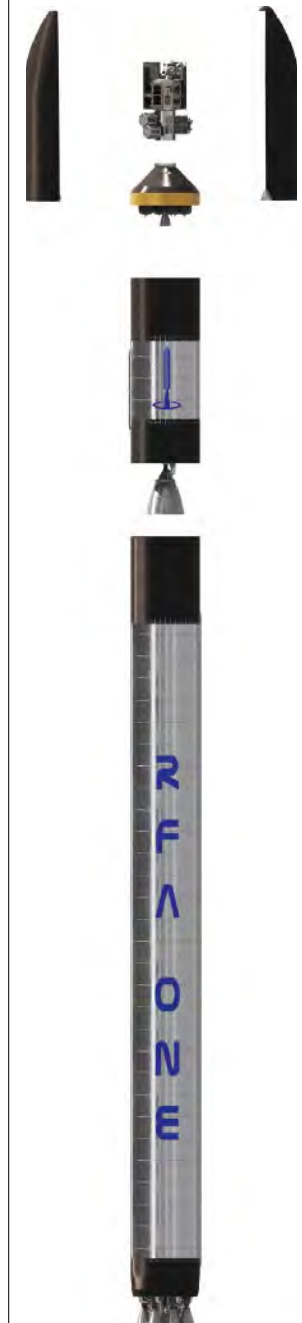
Die RFA One besteht aus bis zu drei Teilen: die erste Stufe mit neun Triebwerken und dem Haupttank, die die Rakete aus der Atmosphäre befördert, die zweite Stufe mit einem Triebwerk und ganz oben die sogenannte Orbitalstufe für die Satelliten. Die Entwicklung einschließlich der ersten beiden Starts kostet um die 100 Millionen Euro, wie Spurmann sagt. Wenn alles gut läuft, verkaufen sie danach weitere Starts und finanzieren damit die Serienproduktion.

KKR investiert Millionen

Bei solchen Summen sind solide Investoren nötig. Hinter RFA steht der Satellitenspezialist OHB als strategischer Mehrheitsinvestor. Geld gab auch der Finanzinvestor Apollo. Zuletzt steckte KKR 30 Millionen Euro in die Augsburger. Die Investoren sind auch an OHB beteiligt.

Gebaut werden die Raketen in Augsburg von den mehr als 250 Beschäftigten in geschichts-

Drei Stufen: Der Haupttank mit neun Triebwerken befördert die Rakete aus der Atmosphäre. Die zweite Stufe mit einem Triebwerk bringt die Ladung nach ganz oben. Die sogenannte Orbitalstufe platziert die Satelliten.



trächtigen Gebäuden. RFA sitzt in jenen Hallen, in denen 1985 der Siegeszug der Energiesparbirne begann. Die alte Osram-Produktion ist längst abgewickelt, wer das Unternehmen besucht, kann einzelne Anschlüsse und Beschriftungen immer noch sehen. Für bunte Umbauten ist weder Zeit noch Geld da. Schließlich soll das All erobert werden, mit einem Flug wöchentlich.

Gestartet wird zunächst in Shetland vom Saxavord Spaceport. Hier ist Großbritannien zu Ende, rundum Nordmeer, gestört werden höchstens Schafe, wenn eine Rakete abhebt. Den Startplatz will auch Hyimpulse nutzen, ist aber mit der Rakete noch nicht so weit. Isar Aerospace wiederum hat sich einen Startplatz im Norden Norwegens gesichert. Weil die meisten New-Space-Satelliten im LEO auf einer Bahn von Pol zu Pol um die Erde herumfliegen, können die Trägerraketen auch in Europa starten. Für weitere Flüge ins All, etwa zum Mond, benötigen die Raketen einen Zusatzschub der Erddrehung, weshalb möglichst nah am Äquator gestartet werden muss.

Spurmann sieht RFA auf gutem Weg. „Bis 2029 werden wir erfolgreich und regelmäßig Satelliten in den Erdorbit und darüber hinaus geflogen haben“, sagt er. „Damit ermöglichen wir es unseren Kunden Daten zu erheben, mit welchen wir unsere Erde besser verstehen, vernetzen und schützen können.“ Das selbstbewusste Ziel: „Schlussendlich möchten wir der führende private Trägerraketenanbieter in Europa und weltweit wettbewerbsfähig mit unseren Raketen und Dienstleistungen sein.“ <<

Mit Vollgas voraus

Eine steile Karriere hat **Philipp Schramm** bei Brose hingelegt. Binnen weniger Jahre stieg er vom Einkaufschef über den Leiter des Finanzressorts bis zum CEO auf. Seit einem halben Jahr führt er den Autozulieferer nun und spürt die Rückende-



ckung der Eigentümer. Von der Interimslösung wurde Schramm zur Person, die Brose durch eine schwierige Zeit führen soll. Mit 33.000 Beschäftigten gehört das Familienunternehmen aus Coburg zu den zehn größten deutschen Autozulieferern. Schramm will Brose unabhängiger vom klassischen Antriebsstrang bei Autos machen. Künftig sollen mehr intelligente Systeme verkauft werden: mechatronische Komponenten verknüpft mit Sensorik und Software für mehr Sicherheit, Komfort und Effizienz. Solche Systeme werden in Autos und Motorrädern benötigt – unabhängig davon, ob das Fahrzeug elektrisch oder von einem Verbrenner angetrieben wird. 2023 legte der Umsatz schon von 7,5 auf acht Milliarden Euro zu. Jetzt soll die Profitabilität steigen. Vorgesehen ist ein radikaler Sparkurs, ein Fünftel der Investitionen werden gekappt, die Personalkosten sollen um zehn Prozent sinken. Gründer-Enkel und Eigentümer Michael Stoschek soll auf der Betriebsversammlung sinngemäß von „Low-Performern“ gesprochen haben, von denen sich Brose trennen will. Das könnte den Aufstieg Schramms möglicherweise ausbremsen. << gie

Die Luft ist raus

Ortlieb ist auf dem harten Asphalt der Realität angekommen. Der Produzent von Rادتaschen wusste 2022 kaum, wie er die rasant steigende Nachfrage bedienen sollte. Geschäftsführer **Martin Esslinger** stellte Personal ein und kaufte an, musste Ware zuteilen. Doch der Boom ging schneller vorbei, als man „Bremsen!“ rufen kann. 2023 brach das Geschäft der Heilsbronner ein. Esslinger kämpft mit Überkapazitäten. Jetzt steht der Ortlieb-Chef vor dem klassischen Dilemma: Sparen ist zwingend nötig. Aber bitte, ohne sich alle Wachstumsoptionen zu nehmen. Kündigungen zum Beispiel sind ein Problem. Esslinger genießt einen legendären Ruf: 1981 nähte er, gerade aus einem verregneten England-Urlaub zurückgekehrt, seine erste Rادتasche aus einer Lkw-Plane. Damit sie wirklich wasserdicht wurden, verschweißte er die Nähte. Damit überzeugte er Generationen von Radlern. Vor dem Rückschlag im vergangenen Jahr schützte die Findigkeit leider nicht. 2023 sei anders verlaufen als geplant, ließ er jüngst verlauten. Von den 300 Beschäftigten arbeiten rund drei Viertel in der Fertigung, doch



die Lager quellen über. Befristete Arbeitsverträge jedenfalls laufen aus. Ob das allein reicht? Die Zweiradbranche blickt in eine düstere Zukunft, denn 2024 soll laut Verband ZIV die Krise „erst richtig kommen“. << gie

© NazArt/Shutterstock.com; Brose; Ortlieb



NEU
Jetzt auch für
Immobilien

DER NEUE ALLIANZ UNTERNEHMENSCHUTZ

Kein Unternehmen ist wie dein Unternehmen

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

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

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



Eine Frage der Zeit

Betriebe kämpfen gegen Personalmangel und Unzufriedenheit. Voran kommt, wer seinen Beschäftigten produktivere Arbeit ermöglicht.

Dem einen ist der Krötentag wichtig, dem anderen ein kleiner roter Zeitfresser-Stoffdrache und bei der sogenannten Pomodoro-Technik könnte man glauben, sie sei einem Fußballtaktikbuch entsprungen. An Ratgebern zum Zeitmanagement mangelt es nicht – zumindest nicht für einzelne Personen. Die Nachfrage ist auch hoch. Nach einer Forsa-Umfrage für die Krankenkasse DAK wollen allein 70 Prozent der unter 29-Jährigen Druck aus dem Stresskessel bei der Arbeit nehmen. Und das sind nur die Berufsanfänger. Was sollen da erst die 30- bis 45-Jährigen sagen, die praktisch in der Rushhour ihres Lebens stecken? Doch die meisten Tipps, von denen in Büchern oder Zeitungsartikeln zu lesen sind, bringen die Menschen im Alltag kaum weiter oder widersprechen sich sogar.

Am Ende steht die Erkenntnis, dass es ohne den Arbeitgeber nicht geht. Ihm muss es gelingen, dass mehr in weniger Zeit geschafft wird, ohne dass die Beschäftigten ausbrennen. Das ist eine der zentralen Aufgaben für Firmen in den kommenden Jahren. Denn der Personalmangel in Deutschland wird zu-, die Zahl der geleisteten Stunden abnehmen. Schon jetzt gibt es den Effekt. Bisher schaffen es nur sehr wenige Arbeitgeber, damit umzugehen. Unter anderem, weil die Probleme oft zu vereinfacht dargestellt werden. Zur Wahrheit gehören sieben große Widersprüche auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Und wer sich nicht sauber darauf einstellt, wird Schwierigkeiten bekommen – wobei es keine allgemeine Lösung gibt.

Paradox Nummer 1: Es wird mehr gearbeitet, doch nicht alles geschafft

Obwohl in Deutschland mehr Stunden geackert werden als je zuvor, bleibt irrwitzig viel Arbeit liegen. Im vergangenen Jahr waren es 54 Milliarden Stunden, vier Milliarden Stunden mehr als vor zehn Jahren. Und trotzdem reicht es nicht, weil es mehr zu tun gibt. Überall steigt der Bedarf: wegen der Alterung in der Pflege, wegen des Kitaausbaus in der Erziehung, wegen der Digitalisierung in der IT, wegen der Energiewende im Handwerk. Insolvenzverwalter sehen in ini- >>

Von Thorsten Giersch

Ausbrechen aus dem Hamsterrad: Viele Beschäftigte stecken im Räderwerk zwischen sinnlosen Routinen und zusätzlichen Aufgaben. Dazu kommt der Zeitdruck. Eine KI-Software hat die Lage in ein Bild übersetzt.



gen Branchen sogar eine direkte Verbindung zwischen Personalmangel und Pleiten. Das gilt vor allem für Betreiber von Pflegeheimen, aber auch schon im Handwerk.

Wer nach Lösungen sucht, wird fündig bei der Frage, wer den größten Beitrag zum Anstieg der Erwerbstätigkeit leistet: der öffentliche Sektor. In den vergangenen fünf Jahren entstanden gut zwei Millionen Stellen neu, mehr als ein Drittel davon in einem Bereich, den Staat und Sozialversicherung dominieren. Denn die öffentliche Verwaltung verschafft sich – und in der Folge den Unternehmen – immer mehr Arbeit durch immer mehr Vorschriften. Die Lösung liegt im Bürokratieabbau und in der Digitalisierung der Verwaltungen. Wer darauf spezialisierten Beratern zuhört, erfährt allerdings, dass nicht jede Amtsleitung auf Synergieeffekte und damit verbundene Personalkürzungen erpicht ist.

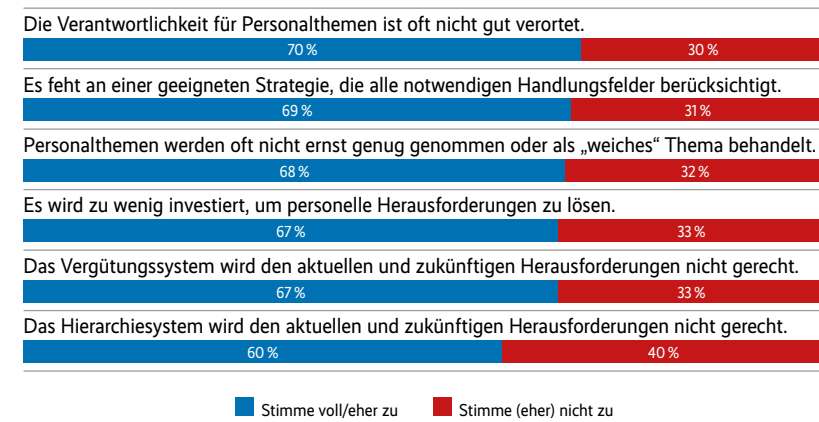
Paradox Nummer 2: Es gibt mehr Arbeitende und gleichzeitig mehr Arbeitslose

Die Zahl der Erwerbstätigen stieg im Jahr 2023 auf einen Rekordwert, und das mitten in der Rezession. Die Arbeitslosigkeit kletterte der Bundesagentur für Arbeit (BA) zufolge im Schnitt gleichzeitig um acht Prozent auf 2,61 Millionen. Für 2024 erwartet die BA ein weiteres Plus. Ein wesentlicher Grund dafür ist die zunehmende Migration nach Deutschland in den vergangenen Jahren. Es standen mehr Menschen zur Verfügung, einen Job zu übernehmen. Aber es gibt eben auch immer mehr, denen das bisher nicht gelingt.

„Wir werden ziemlich schnell wieder in eine gravierende Personalknappheit kommen, wenn die Konjunktur anzieht.“
Enzo Weber,
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

WO ES IM PERSONALWESEN HAKT

Die größten Baustellen aus Sicht von Führungskräften



Befragt wurden 170 Führungskräfte von Mittelmanagement bis C-Level aus Unternehmen der DACH-Region sowie aus den USA mit mindestens 100 Millionen Euro Umsatz.

Quelle: Managementberatung Horváth

Angaben gerundet

Kanzler Olaf Scholz (SPD) mag die Höchstwerte bei der Beschäftigung für 2023 bejubeln. „Das ist gut für unseren gemeinsamen Wohlstand, denn so können wir kraftvoll in die Zukunft investieren.“ Aber er ist mit seinem Nachsatz „Jede und jeder wird gebraucht“ allem Anschein nach zu optimistisch. Denn der Arbeitsmarkt ist zweigeteilt, wie auch die BA lauter erklärt, als es mancher in der Regierung hören möchte.

Die Langzeitarbeitslosigkeit verfestigt sich. Eine steigende Zahl an Menschen droht, dem Arbeitsmarkt dauerhaft verloren zu gehen. Gleichzeitig wird die Nachfrage nach gut qualifizierten Arbeitskräften erheblich steigen, für hinreichend Qualifizierte endet das Jobwunder der vergangenen Jahre keineswegs. Bis 2035 könnte die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte nach Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamts um bis zu 4,8 Millionen sinken. Dabei hat das Institut für Wirtschaftsforschung (IW) schon 2022 rund 1,34 Millionen offene Stellen und 970.000 Menschen auf Jobsuche ermittelt.

Die Lücke von 370.000 ist besorgniserregend genug, aber beim Blick auf die gewünschten Qualifikationen wird das Problem noch weitaus größer. Tatsächlich ließen sich 630.000 der 1,2 Millionen Stellen nicht besetzen, weil die benötigten Kompetenzen fehlten. Einige Branchen stehen unter Druck – das Baugewerbe, der Handel, die Zeitarbeit und Teile des verarbeitenden Gewerbes. Aber vor allem unternehmensnahe Dienstleister und das Gesundheitswesen sowie der Erziehungsbereich suchen fast schon verzweifelt. „Wir werden ziemlich schnell wieder in eine gravierende Personalknappheit kommen, wenn die Konjunktur anzieht“, sagt Enzo Weber vorher, der beim Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung den Bereich Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen leitet.

Jeder zweite Betrieb in Deutschland kann offene Stellen zumindest teilweise nicht besetzen, wie der Fachkräftebericht der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) ergab. Im vergangenen Jahr blieben 1,8 Millionen Stellen unbesetzt. Der DIHK zufolge gingen so rechnerisch mehr als 90 Milliarden Euro an Wertschöpfung verloren. Eine skurrile Folge betrifft die Leiharbeiter. Wo sie früher die Deppen waren, die dieselbe Arbeit für weniger Geld machen mussten, ist es heute immer häufiger umgekehrt. In Mangelberufen kündigen Leute ihre Stelle und wechseln in die Leiharbeit, weil sie dort mehr verdienen und mehr Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen haben.

Gegen die Misere helfen im Wesentlichen zwei Maßnahmen: In Krisenzeiten nicht dem Reflex verfallen, Personal zu entlassen, dass man später im Aufschwung nicht mehr wiederbekommt.

Das haben viele Unternehmen schon verinnerlicht, wie BA-Chefin Andrea Nahles sagte. Auch raten Fachleute dazu, die mehr dafür zu tun, ein möglichst guter Arbeitgeber zu sein. Wo weniger gehen, müssen wenige neue geholt werden. Das beginnt beim geschickten Verhalten gleich zum Start und endet im Trennungsmanagement, damit die, die gehen, möglichst gut über ihr altes Unternehmen sprechen.

Paradox Nummer 3: Obwohl die Arbeitszeit sinkt, fühlen wir uns gestresster

Die Folgen der Personalknappheit sehen wir jetzt schon im Alltag. Es fällt schwer, Überstunden abzubauen. Immer wieder springt man für erkrankte Kollegen ein. Züge fallen aus, weil die Bahn zu wenig Leute hat. Die Überlastung des Personals in den Schulen und Krankenhäusern ist besorgniserregend. Handwerker sind kaum zu bekommen. All das stresst die Menschen zusätzlich. Gepaart mit einer gewissen finanziellen Sättigung zumindest in Teilen der Gesellschaft führt das zu dem Wunsch, weniger Stunden pro Woche zu arbeiten. Schon heute gehört die Teilzeitquote hierzulande zu den höchsten in Europa. Dazu kommt die aktuelle Diskussion rund um die Vier-Tage-Woche. Die Arbeitszeitverkürzung der vergangenen Jahre und dazu die kaum steigende Arbeitsproduktivität kann dem Standort angesichts der demografischen Entwicklung stärker zusetzen als die hohen Energiekosten.

Sind die Deutschen fauler als der Rest? Für die Antwort braucht es einen präzisen Blick: 34,6 Stunden arbeitet ein Erwerbstätiger im Schnitt in der Woche, das ist der drittletzte Platz in Europa. Das liegt aber an der hohen Teilzeitquote. Deutschlands Stärke, der hohe Frauenanteil auf dem Arbeitsmarkt, wirkt sich in dieser Statistik negativ aus. Frauen arbeiten im Schnitt nur 21,4 Stunden pro Woche. Betrachtet man nur die Erwerbstätigen in Vollzeit, liegt Deutschland mit 39,5 Wochenstunden im oberen Drittel. 43 Prozent der Frauen und 31 Prozent der Männer in dieser Gruppe machen Überstunden – in keinem EU-Land fallen mehr an. Umfragen zufolge wollen die Vollzeitler weniger arbeiten, die in Teilzeit länger. Hier gibt es reichlich ungenutztes Potenzial für Unternehmen. Durch den Abbau unfreiwilliger Teilzeit würde sich das jährliche Arbeitsvolumen um 691 Millionen Stunden erhöhen, wie das Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) errechnet hat.

Eine gute Maßnahme wäre, Kinder- und Altenpflegebetreuung schneller auszubauen. Bereits jetzt verlassen sich hier viele Unternehmen nicht mehr auf den Staat. Der beste Ausweg ist aber, die bestehende Arbeitszeit besser zu nutzen. Zeiterfresser, etwa wenig effektive Meetings, dürfte es

DIE PRODUKTIVITÄT SINKT

Veränderung der Produktivität je Arbeitsstunde im Vergleich zum Vorjahr



Quelle: Statistisches Bundesamt

1,8 Millionen
Stellen blieben 2023 unbesetzt und damit gingen rechnerisch mehr als 90 Milliarden Euro an Wertschöpfung verloren.

Quelle: DIHK

praktisch in jedem Betrieb geben. Und künstliche Intelligenz könnte hier das schaffen, was Technologie bisher nur bedingt erreicht hat: Die Produktivität nennenswert zu erhöhen. Großes Potenzial haben vor allem kleine und mittlere Betriebe. Viele haben einen geringen Digitalisierungsgrad, weil sie selbst recht einfach zu einzurichtende Software meiden.

Paradox Nummer 4: Arbeiten, ohne produktiv zu sein

Unstrittig wird die Zeit am Arbeitsplatz nicht immer so sinnvoll eingesetzt, wie sie könnte. Im Gesundheitswesen kostet Bürokratie per Zettelwirtschaft Zeit, die am Patienten verbracht werden sollte. Und im Büro haben wir uns eine höchst fragmentierte Arbeitsform angewöhnt von permanenten Unterbrechungen, gepaart mit sinnarmen Meetings und Machtspielen, die gerade Führungskräften Kraft und Zeit rauben. Wer kann schon von sich behaupten, seinen Arbeitstag tatsächlich um die wesentlichen Aufgaben herum zu strukturieren?

Der renommierte Sozialpsychologe David Price hat den Begriff Faulheitslüge geprägt und meint damit die Schuldgefühle, die viele empfinden, wenn sie „nicht genug“ tun. Die meisten Menschen leben in der Illusion, jede Minute des Arbeitslebens – scheinbar – produktiv sein zu müssen – oder sein zu können. „Egal, wie viel wir erreicht oder gearbeitet haben, wir glauben nie, dass wir eine Pause verdient haben“, sagt Price. Doch Rastlosigkeit ist etwas anderes, als wirkungsreich zu arbeiten. Keine Pausen zu machen, macht niemanden effektiver. Zwar liegt beim Thema Produktivität der größte Hebel im Kampf für eine bessere Arbeitswelt, aber hier gilt es, viel geschickter festzulegen, wie sich Wirkung erzeugen lässt und wie nicht.

Die Pseudo-Performance-Party sei noch in vollem Gange, meint Price. Viele laufen hektisch >>

herum, sonnen sich in Meetings und verwechseln Geschäftigkeit mit Produktivität. Business ist nicht Busyness, aber genau das setzt sich nur sehr langsam durch. In der Wissenschaft werden diese Gewohnheiten „Skripte“ genannt. Routinen, die sich mal bewährt haben und sich auch dann noch halten, wenn sie nicht mehr sinnvoll sind – und zahlreiche falsche Entscheidungen bedingen.

Die Zukunft der Arbeit kann nur gelingen, wenn Zeit neu bewertet wird. Das Beharren auf (Pseudo-)Effizienz führt zu immer mehr krankheitsbedingten Ausfällen und unmotivierten Beschäftigten. Dabei nimmt die qualitative Belastung zu. Neue Managementmethoden setzen auf mehr Selbststeuerung und Verantwortung auf allen Hierarchiestufen. Das allein wäre nicht negativ, ginge es nicht oft einher mit immer kleinteiligerer Erfolgsmessung über digitale Technologien. Die Produktivität steigt dennoch nicht.

Die Lösung klingt profan. Statt möglichst viele Arbeitsstunden „busy“ zu sein, sollten Arbeitgeber ihren Leuten – wenn möglich – erlauben, zeitlich flexibel zum geforderten Ergebnis zu kommen. Erwiesen ist, dass Teilzeitbeschäftigte produktiver handeln, eben weil sie viel weniger Zeit für eingefahrene Skripte haben. Mehr Flexibilität bieten auch Arbeitszeitkonten. Überstunden entstehen in der Regel nicht in den Wochen, wo es brennt und Vollzeitkräfte auch mal 50 Stunden ran müssen, sondern in den Wochen, wo 30 Stunden reichen würden, aber 40 abgesessen werden. Jahreszeitkonten erlauben Arbeitgebern und Beschäftigten die Flexibilität, die hier nötig ist.

Paradox Nummer 5: Führungskräfte werden schlecht benotet, aber hofiert wie noch nie

Der größte Zeitfresser ist mangelnde Motivation. Und die speist sich ganz maßgeblich durch das Verhalten der direkten Führungskraft. Gut drei Millionen Menschen zählen in Deutschland dazu. Auf der einen Seite sind sie so begehrt wie nie, wechselwillig und voller Ansprüche, die vor

”
Noch nie waren so viele Menschen auf Jobsuche oder offen für Veränderung wie jetzt.
 Pa Sinyan, Gallup-Institut

einigen Jahren noch undenkbar schienen. Auf der anderen Seite zeigen Umfragen, dass gerade in Deutschland immer mehr Beschäftigte unter toxischem Verhalten ihrer Vorgesetzten leiden und ihre Motivation verlieren, was Betriebe enorm viel wirkungsvolle Arbeitszeit kostet. Cholerische oder chaotische Chefinnen und Chefs und das ungesunde Betriebsklima, das sie erzeugen, sind der größte Auslöser für Burn-out im Betrieb und der wesentliche Grund, warum Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen wollen.

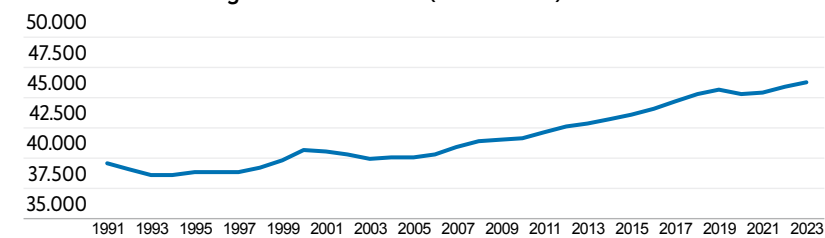
Die emotionale Bindung an den Arbeitgeber sank in Deutschland auf den schlechtesten Wert seit 2012, wie die Meinungsforscher von Gallup herausfanden: Aktuell möchten 23 Prozent der Beschäftigten in Deutschland in einem Jahr nicht mehr bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber tätig sein. 42 Prozent wollen den Absprung binnen drei Jahren wagen. „Es gibt nur einen kleinen Anteil der Arbeitnehmer, die gute Führung am Arbeitsplatz erleben“, sagt Pa Sinyan, bei Gallup Chef der Niederlassungen in Europa, dem Nahen Osten und Afrika. Schuld daran sind viele Faktoren, aber vor allem seien es schlechte Chefinnen und Chefs. Viele von ihnen werden in den Befragungen als respektlos, nicht inklusiv, unethisch, halsabschneidend und beleidigend beschrieben. Ein Grund für schlechte Laune bei den Führungskräften: Sie stecken im Dauerkrisenmodus und haben operativ so viel Wandel zu managen, dass fürs Kümmern um die eigenen Leute weniger Zeit bleibt.

Wie es besser geht, zeigt die Forschung. Martin Puppertz, Professor für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management hat 5000 Führungskräfte in Deutschland im Hinblick auf das sogenannte Big-Five-Modell analysiert. Es gilt seit rund 30 Jahren als Goldstandard der Persönlichkeitspsychologie und lässt Vergleiche mit anderen Ländern zu. Deutsche Chefinnen und Chefs sind weit über Durchschnitt bei „Gewissenhaftigkeit“. Sie lieben detaillierte Planung, Disziplin, Struktur, haben ein hohes Kontrollbedürfnis und neigen zum Perfektionismus. In von Agilität geprägten Zeiten und einer Arbeitswelt, die nach flexiblen Strukturen und schnellen Entscheidungen giert, haben solche Typen Probleme.

Die zweite der fünf Kategorien ist Offenheit – und hier sind deutsche Manager unterdurchschnittlich vertreten. Viel mehr neigen sie zum Gegenpol Beständigkeit. Man liebt hierzulande etablierte Prozesse und hält gern am Status quo fest. Auch die dritte Kategorie Verträglichkeit ist keine Domäne der deutschen Führungskräfte. Wir pflegen einen hierarchischen, statusorientierten Habitus und fahren gern kompetitiv die Ellbogen aus. Besser sieht es in den Kategorien vier

IMMER MEHR MENSCHEN ARBEITEN

Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland (in Millionen)



Quelle: Statistisches Bundesamt, bis 2004 wegen Neuberechnung nur bedingt vergleichbar

und fünf aus, nämlich Extraversion und Neurotizismus. Deutsche Führungskräfte gehen gern auf andere zu, haben ein hohes Aktivierungsniveau und suchen soziale Interaktion. Neurotizismus ist das, was man umgangssprachlich „dickes Fell“ nennt. Die Forscher sahen bei diesen Big Five hierzulande praktisch keine Veränderungen zur Befragung Anfang der 90er-Jahre. Während sich die Welt stark verändert hat, bleiben die deutschen Chefinnen und Chefs gleich. Bestmögliche Wirkung lässt sich so nicht erzeugen. Wandel würde sehr viel bringen.

Paradox Nummer 6: Arbeitgeber tun mehr, doch die Mitarbeiter werden unzufriedener

Mangelnde Motivation kostet den Arbeitgebern viel Zeit. Dazu kommt der Aufwand, wenn Mitarbeiter wechseln – selbst, wenn man sie ersetzen kann. Recruiting ist aufwendig, die Einarbeitung auch, womöglich entstehen temporär Lücken. Hilfreich ist also in mehrfacher Hinsicht, die Beschäftigten bei Laune zu halten. Dafür gibt es Kickertische, Obstkörbe, Yogakurse, Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, krachende Betriebsfeiern, kostenloses Mittagessen, Purpose-Offensiven, Sportangebote, Weiterbildung auf einem völlig neuen Niveau, Buddy-Systeme, Reverse-Mentoring, betriebliche Altersvorsorge und natürlich Dienstwagen oder alternativ das E-Bike nebst Jobticket. Die Liste der Maßnahmen ließe sich fortsetzen. Nie wurde so viel getan. Doch genau jetzt sind die Menschen so oft krank, unzufrieden und unmotiviert wie praktisch noch nie, seit die Laune gemessen wird.

Das hat neben dem (Fehl-)Verhalten der Chefinnen und Chefs noch einen weiteren Grund: Das Geld für die sogenannten Benefits wird bei weitem nicht immer zielgerichtet ausgegeben. Bei allem, was die Mitarbeiter neben dem Gehalt binden kann, „fehlt es vielen Mittelständlern an einer nachhaltigen Strategie“, sagt Nicoletta Blaschke, Leiterin des Geschäftsbereichs Health &

”
Bei allem, was Mitarbeiter neben dem Gehalt binden kann, fehlt es vielen Mittelständlern an einer nachhaltigen Strategie.
 Nicoletta Blaschke, WTW

Benefits bei der Beratungsfirma WTW. Dazu kommt, dass viel nicht unbedingt viel hilft. Weniger kann mehr sein.

Konzernen im Deutschen Aktienindex Dax haben seit langem spezialisierte Abteilungen, die sich um Benefits kümmern. Ein Mittelständler kann und muss sich das vielleicht nicht leisten. Aber etwas mehr Erfahrung und Expertise würde schon helfen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen meinen einer WTW-Umfrage zufolge, ihre Benefits-Strategie sei wenig effektiv. Und selbst wenn das Unternehmen eine gute Strategie für die Benefits hat, wissen die eigenen Mitarbeiter oft nicht, was es alles gibt. Wer hier nachschärft, hebt die Motivation deutlich.

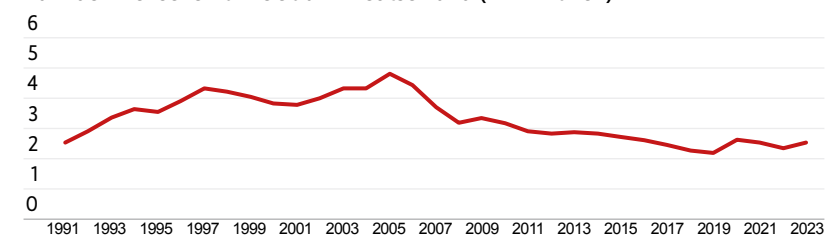
Paradox Nummer 7: Zu viel Effizienz lässt die Unzuverlässigkeit steigen

Fristen verstreichen, Rückrufe bleiben aus, Handwerker kommen nicht. Die Misere auf dem deutschen Arbeitsmarkt inklusive des Mangels an hinreichend fähigem Personal zeigt sich in unserer Kern-tugend – der Zuverlässigkeit. Dabei ist sie gefragt in einer Zeit, in der vieles aus der Bahn zu geraten scheint. Künstliche Intelligenz wird zumindest auf Jahre nicht für Zuverlässigkeit sorgen – das müssen schon wir Menschen machen. Wissenschaftler streiten sich zwar, inwiefern die Zunahme an Unzuverlässigkeit derzeit messbar ist. Aber das liegt wohl eher am Mangel an Studien. Einig sind sich Forscher allerdings in der Behebung des Problems. Das beste Mittel gegen Unzuverlässigkeit ist Widerstandsfähigkeit. Die lässt sich zum Teil leicht erreichen: Ein kleiner Überhang bei der Personalplanung mag ineffizient erscheinen, doch Puffer sorgen für Stabilität, zufriedene Kunden und glücklichere Mitarbeiter. Mehr Zeit einzuplanen, spart am Ende Zeit.

Zum Schluss noch ein weiterer Widerspruch, wenn man so will. Irgendwie haben beide Seiten recht, die so erbittert um die Zukunft der Arbeit streiten. Die These „Die Arbeitswelt funktioniert so einfach nicht mehr, weil die Menschen ausbrennen“ ist genauso richtig wie die Aussage von Steffen Kampeter, Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: „Ich befürchte, die ganze Gesellschaft hat durch staatliche Fürsorge, durch Rettungsprogramme, Doppel-Wumms und alle möglichen Formen der staatlichen Abfederung vergessen oder verlernt, dass das Geld auch erwirtschaftet werden muss. Dass es am Ende von unser aller eigener Leistung abhängt. Wir brauchen mehr Bock auf Arbeit.“ Das mag stimmen, aber berechtigt ist auch die Rückfrage. Tun die Arbeitgeber genug dafür, dass die Arbeit auch möglichst viel Bock macht? <<

DIE ARBEITSLOSIGKEIT STEIGT WIEDER

Zahl der Menschen ohne Job in Deutschland (in Millionen)



Quelle: Statistisches Bundesamt, bis 2004 wegen Neuberechnung nur bedingt vergleichbar

DEUTSCHLANDS MEINUNGSFÜHRERTREFFEN



17.-19. April 2024
LUDWIG ERHARD GIPFEL
 TEGERNSEE SUMMIT

IN PARTNERSCHAFT MIT **ntv**

AGENDA FÜR EIN STARKES DEUTSCHLAND IN EINEM STARKEN EUROPA

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

MEMBER



CO-VERANSTALTER
 1. KONFERENZTAG • 17. APRIL 2024

PARTNER



MEDIEN-PARTNER



GOVERNMENT PARTICIPANT



MOBILITÄTS-PARTNER



LOCATION-PARTNER



SOCIAL-PARTNER



Eine Veranstaltung der **WEIMER | MEDIA GROUP**

INFOS >
www.ludwig-erhard-gipfel.de

SPEAKER – POLITIK



Ilse Aigner, Hubert Aiwanger, Dorothee Bär, Nicola Beer, Dr. Marco Buschmann, Saskia Esken, Klara Geywitz, Judith Gerlach, Greg Hands, Dr. Florian Herrmann, Dr. Anton Hofreiter, Julia Klöckner, Wolfgang Kubicki, Ricarda Lang, Christian Lindner, Dr. Carsten Linnemann, Friedrich Merz, Dr. Markus Söder, Dr. Marie-Agnes Strack-Zimmermann, Dr. Volkerissing

SPEAKER – WIRTSCHAFT & WISSENSCHAFT



Dr. Henrik Ahlers, Burkhard Balz, Roland Busch, Gernot Döllner, Dr. Rainer Dulger, Christian Egle, Janna Ensthaler, Georg Falterbaum, Univ.-Prof. MMag. Gabriel Felbermayr, Prof. Dr. Lars P. Feld, Angelika Gifford, Christiane Goetz-Weimer, Astrid Hamker, Wolfram Hatz, Frauke Holzmeier, Prof. Dr. Michael Hüther, Angelika Huber-Straßer, Heidrun Irschik-Hadjieff, Dr. Stefan Knupfer, Isabelle Körner, Prof. Dr.-Ing. Lamia Messari-Becker, Christoph Minhoff, Andrea Nahles, Frank Niehage, Nico Nusmeier, Christian Pellis, Iris Plüger, Carsten Puschmann, Katherina Reiche, Prof. Dr. Ulrich Reinhardt, Ulrich Reitz, Katharina Roehrig, Andreas Rüter, Prof. Dr. Achim Schröder, Dr. Bernhard Schwab, Michael Sen, Dr. Rainer Seßner, Katja Suding, Michael Vassiliadis, Tobias Vogel, Prof. Dr. Frank Walthes, Falco Weidemeyer, Prof. Dr. Jens Weidmann, Dr. Wolfram Weimer, Klaus Werner, Christoph Winterhalter, Hildegard Wortmann, Prof. Dr. Johann-Dietrich Wörner

#aufdercouch

Warum wir oft ungeschickt verhandeln

Wir alle stehen immer wieder auf irgendeiner Bühne. Sei es bei Veranstaltungen, bei einem Pitch, in Meetings – sogar privat. Wir lernen neue Menschen kennen, plaudern, wollen bei Dates eine gute Figur abgeben oder uns vom Ehepartner nicht unterbuttern lassen. Mehrfach am Tag brauchen wir rhetorische Fähigkeiten und Verhandlungsgeschick. Doch trainieren wir das?

Trainerin Marie-Theres Braun hat 28 Techniken ermittelt. Es ist also harte Arbeit, die eigene Voreingenommenheit zu besiegen. Und manches als Mythos zu entlarven – Authentizität zum Beispiel. Denn wer immer er selbst sein will, wird ein Loser. Authentisch zu sein heißt für viele, aus dem Bauch heraus zu handeln – und solcherlei Impulsivität ist selten ein guter Ratgeber. „Wir müssen unsere Authentizität, so sehr wir sie auch brauchen, zusammenbringen mit einem Wirkungsbewusstsein“, sagt Braun.

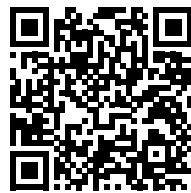
Dazu gehört auch, sich auf die Sprache des oder der anderen einzulassen. Die einen gehen nicht Mittagessen, sondern zum Lunch. Wer beim Patriarchen mit Wertschätzung oder Bedürfnisorientierung nicht so recht durchkommt, sollte lieber von Respekt sprechen. Bei „innere Haltung“ rollt so mancher mit den Augen, der Mindset cool findet. Dieses sprachliche Eingehen mag man als Nuance abtun, aber es verändert beim Gegenüber Entscheidendes.

Was viele Menschen falsch machen? Konfliktscheue ist ein Faktor, also dass Streit ein schlechtes Image hat und deshalb falsch angegangen wird. Oder Vorurteile:

Die junge Frau zwischen den Ingenieuren, der alte Mann bei den IT-Nerds, der Junge zwischen den erfahrenen Handwerkern. Braun verweist auf die zwei Worte „gerade weil“. Mit „Gerade weil ich eine Frau bin, habe ich eine andere Sicht auf die Kundenschaft und rate dazu ...“ lässt sich oft ein Gegenargument zu den eigenen Gunsten drehen.

Marie-Theres Braun ist selbstständige Trainerin für Rhetorik und Verhandlungsführung. Kürzlich ist ihr Buch „Menschen überzeugen“ im Campus Verlag erschienen.

Das ausführliche Gespräch finden Sie hier im Podcast unseres Schwestermagazins Business Punk <https://open.spotify.com/episode/676qvcOJulPooVcxgJoKP4>



Oder die TAF-Technik, anzuwenden für den Fall, dass all die rationalen Argumente nicht durchkommen, weil die Gegenüber bei einem Thema von vornherein nicht wollen. T steht für Teaser „Es geht hier darum, die Leistung im Unternehmen zu steigern“, zum Beispiel. Man bleibt also im Ungefähren, macht aber neugierig mit einem unzweifelhaft gemeinsamen Ziel. Dann folgt A wie Argumente. „Es gibt eine Studie, die besagt ...“ Fakten also – möglichst viele. Und dann folgt F für die Forderung.

Dann gibt es die Touch-Turn-Talk-Technik. Durch sehr genaues Zuhören findet man heraus, für welche Werte die Person gegenüber steht. Touch bedeutet dann, verbal den Wert anzusprechen. Das muss gar nichts mit dem Gegenstand der Verhandlungen selbst zu tun haben. Danach geht es zum Turn, wo man bei all der Gemeinsamkeit den Unterschied in diesem konkreten Fall anspricht. Dann erst folgt der Talk, also die Darstellung der Argumente.

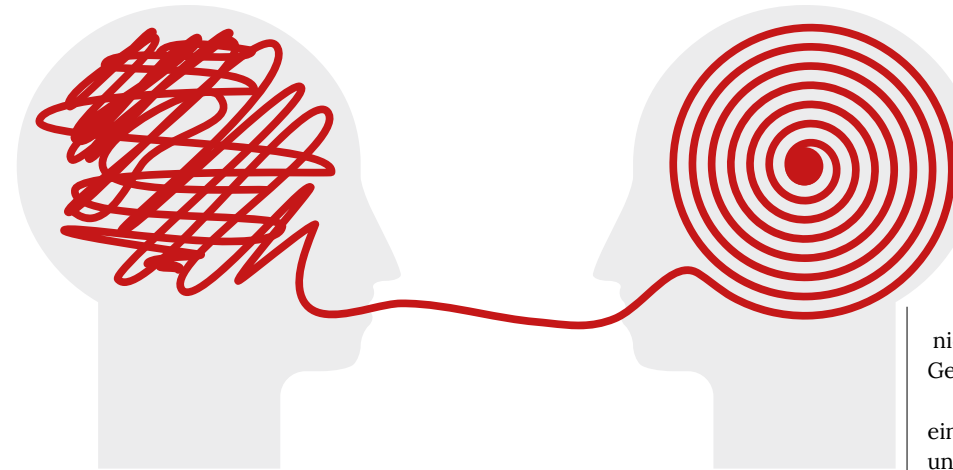
Die Kotzbrocken-Theorie gilt immer. „Redet immer wieder mit Kotzbrocken, aber nicht erst mit dem großen zuerst. Da ist die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns und Aufgebens zu groß. Sondern erst einmal den kleinen Kotzbrocken nehmen und dann mit den großen sich langsam steigern.“ Auf jeden Fall besser als die Stuhlkreisgefahr, wenn wir nur in einer gemütlichen Runde sitzen und mit den Menschen reden, mit denen wir sowieso einer Meinung sind. „Dann entwickeln wir keine Gesprächskompetenzen“, sagt Braun. << art gie

Mehr Frauenpower

Langsam sinkt der Anteil von Männern in Chefetagen.

Deutschlands Unternehmen erkennen langsam den Wert von Frauen in den obersten Führungsgremien. Ihr Anteil in den Vorständen und Geschäftsführungen der 200 größten deutschen Firmen stieg von 15,6 Prozent 2022 bis Ende 2023 auf 17,5 Prozent, wie das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung ermittelt hat. Die Spitze eines Unternehmens bleibt allerdings weiter eine Männerdomäne. Eine Frau findet sich in dieser Position nur bei fünf Prozent der größten Betriebe. 2021 waren es noch acht Prozent. Insgesamt tut sich die Privatwirtschaft sehr schwer mit der Geschlechtergleichheit. Bundeseigene Unternehmen sind deutlich besser: Mehr als ein Drittel der Führungspositionen sind mit Frauen besetzt, mehr als ein Viertel werden von Frauen geführt – Tendenz steigend. << art

© Marie-Theres Braun



#wissenstransfer

Whirlpools helfen wenig

Vor einiger Zeit hatte ich die Möglichkeit ein Unternehmen zu besichtigen, das für Mitarbeiter eine Wellnesslandschaft im Unternehmenskomplex anbietet, die während und nach der Arbeitszeit genutzt werden kann. Die Landschaft war deutlich beeindruckender als eine normale Thermenlandschaft. Der Hintergedanke war sicherlich, dass Mitarbeiter dieses Angebot so sehr schätzen werden, dass ihre Motivation steigt und sich der potenziell vorhandene Abwanderungswille deutlich verringert.

Eine Beobachtung lässt mich sehr daran zweifeln, dass die sicherlich kostspielige Maßnahme Erfolg haben wird. Beim Besuch konnte ich beiläufig ein Gespräch zwischen zwei Mitarbeiter im Whirlpool mithören. Sie lästerten über das Unternehmen und das nicht, ohne dabei Begriffe zu nutzen, die man sonst möglicherweise für den Erzrivalen im Fußball nutzt. Wie kann das sein? Ein solches Angebot und keinerlei Dankbarkeit? Sogar Abneigung?

Sicherlich ist die Wellnesslandschaft extrem. Aber bestimmt finden sich einige Entscheidungsträger in ähnlicher Lage wieder: Hohes Investment in oder sehr große Zugeständnisse an Mitarbeiter und ihr angebliches Wohlbefinden, aber praktisch kein Return. Die Forschung bietet eine ganze Reihe von Studien, die solche Effekte hätten vorhersagen können.

Was motiviert Mitarbeiter? Autoren wie Maslow und Herzberg haben sich mit der Frage schon vor vielen Jahrzehnten beschäftigt. Neuere Forschung bestätigt die Erkenntnisse immer

© Igor Kisselev/Shutterstock.com; Privat

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

wieder. Ab einer gewissen Einkommenshöhe, die ein sicheres Auskommen ermöglicht, spielt Geld nur eine untergeordnete Rolle. Wirklich motivierend sind eigentlich nur Anerkennung, Zugehörigkeit und positive Lernerfahrungen. Erreiche ich das durch eine Wellnesslandschaft? Einen großzügigen Firmenwagen? Oder ein beeindruckend eingerichtetes Büro? Kaum. Die

Forschung ist da eindeutig. Der Effekt wird nicht vorhanden sein oder wenn – ebenso wie bei Gehaltserhöhungen – nur sehr kurzfristig.

Was Mitarbeiter aber hält und motiviert, ist eine Führungskraft, die die Beiträge anerkennt und Interesse an der Arbeit und der Entwicklung der Mitarbeiter zeigt. Und eine starke Einbindung mit gewachsenen sozialen Beziehungen und einem großen Zugehörigkeitsgefühl. Würde das nicht zählen, würde beispielsweise kaum ein Soldat zur Armee gehen. Fehlt das in Unternehmen, wandern immer mehr ab. Auch Lernen ist wichtig. Menschen sind, wenn auch mit Variationen, wissbegierig. Einen Job zu verlassen, bei dem man täglich Neues lernt, fällt sehr schwer. Eine Wellnesslandschaft kann ich dagegen auch am Wochenende privat in fast jeder Stadt als Kunde genießen.

Hohe Homeofficeanteile an der Arbeitszeit, so zeigt die Forschung, machen die ganze Sache schwieriger. Anerkennung online vermitteln? Möglich, aber deutlich schwerer. Ebenso ist es im Büro einfacher, ein Gefühl von Zugehörigkeit zu schaffen als außerhalb. In der Tat zeigt die Forschung: Beim ersten guten Angebot wechseln Mitarbeiter mit hohem Homeofficeanteil deutlich häufiger. Lerneffekte sind aus der Ferne auch geringer, persönliches Coaching geht verloren.

Was heißt das? Die wirklichen Hebel der Mitarbeitermotivation liegen in der Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter und in den Beziehungen zwischen Mitarbeitern. Und eher nicht im firmeneigenen Whirlpool. <<

DER INNOVATOR



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

Mit Geld nicht zu bezahlen

Unternehmen motivieren ihre Belegschaft verstärkt mit Angeboten für Familie, Gesundheit und Vorsorge. Die neuesten Vergütungstrends im Überblick.

Herzbeben in Spexard, einem Ortsteil von Gütersloh, Nordrhein-Westfalen. Rund 14.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter feiern schon den ganzen Tag über auf dem Außengelände von Werk 3 des Küchenherstellers Nobilia. Mit dabei: ihre Familien. Ein Riesenrad dreht fröhlich seine Runden und am Abend passiert das, worüber schon seit Stunden gemunkelt wurde. Deutschlands Nummer

Von Thorsten Giersch

eins betritt die Bühne. Helene Fischer. Genaue Kosten unbekannt, sie dürften nennenswert sechsstellig sein. So feiern Firmen, denen es gut geht und die ihren Leuten etwas zurückgeben wollen. Eine Art Bonuszahlung, nur nicht in Geld.

Selten hat sich beim Thema Vergütung so viel getan wie in diesen Monaten. Die Gründe sind vielfältig: Die Anspruchshaltung der Mitarbeiter wächst, die der potenziellen Neuzugänge ohnehin. Das Gehalt gilt als Basis, aber reicht bei weitem nicht mehr aus, um sich als Unternehmen von der Konkurrenz abzusetzen. Vor allem werden in Krisenzeiten mit all dem rasanten Wandel Sicherheit und Gesundheit wichtiger als die Höhe der Entlohnung. Deshalb setzen Konzerne und auch Mittelständler verstärkt darauf, Mitarbeitern zu helfen, diese Fragen zu beantworten: Wie bekomme ich mein Leben und den Job bestmöglich in Einklang? Wie verringere ich Stress? Und bleibe psychisch wie physisch möglichst gesund? Und wie sorge ich fürs Alter vor? Oder für den Fall, dass ich doch einmal krank werde?

Betriebe bauen ihre Angebote bei allem aus, was ihre Belegschaft widerstandsfähiger macht. Im Idealfall ist die Folge, dass Mitarbeiter seltener krank sind, sich durch einen guten Versicherungsschutz sicherer fühlen und spüren, dass sich ihr Arbeitgeber für sie als ganzen Menschen interessiert. Nicoletta Blaschke, Leiterin des Geschäftsbereichs Health & Benefits bei der Beratungsfirma WTW, zählt vier Dimensionen des „Wellbeing“ auf, wie der Komplex im Fachjargon heißt: physisch, psychisch, sozial und finanziell. Uneigennützig ist das nicht. Die meisten Unternehmen wollen damit die Produktivität verbessern. Gesunde arbeiten nachweislich motivierter und effizienter. Und für drei von fünf Beschäftigten sind Gesundheitsprogramme des Arbeitgebers ein entscheidender Grund, im Unternehmen zu bleiben oder ausschlaggebend, beim aktuellen Arbeitgeber zu bleiben. In Zeiten des Fachkräftemangels ein wichtiges Thema.

Neben den Versicherungen wird dabei immer mehr auch gefühlte Sicherheit wichtig. Sogenannte Employee-Assistance-Programme zum Beispiel nehmen unter anderem den demografischen Trend auf, dass sich bald immer mehr Mitarbeiter um ihre Eltern kümmern müssen. Die Zahl der Pflegebedürftigen steigt, oft wohnen und arbeiten deren Kinder nicht mehr in der Nähe. Dies belastet die Beschäftigten gedanklich. Und es birgt ein erhebliches Risiko für Unternehmen, weil viele Mitarbeitende ihre Arbeitszeit verringern oder sogar ausscheiden, etwa um die Eltern zu pflegen.

Firmen bieten unterstützt von Dienstleistern Rat und Tat, um das Gefühl von Überlastung nicht entstehen zu lassen. Einige Unternehmen haben ein Budget für Notfälle angelegt und helfen >>

1,8
Millionen
Personen hatten
Ende 2022
eine betriebliche
Kranken- oder
Pflegeversicherung.

Tief durchatmen: Manche Unternehmen lassen Yoga am Arbeitsplatz zu. Denn wer in sich ruht, ist leistungsfähiger und wird seltener krank.



© Master1305/Shutterstock.com

FLEXIBLER ARBEITEN

Die Prioritäten der Unternehmen, um die Belegschaft zu stützen

Flexible Arbeitsregelungen	66 %
Karriere, Ausbildung und Entwicklung	46 %
Altersvorsorge/langfristige Finanzen	38 %
Unterstützung der psychischen Gesundheit	29 %
Gesundheitsbenefits	27 %
Gesellschaftliche und soziale Verantwortung	20 %
Unterstützung von Familie und Pflegepersonen	18 %
Risiko- und Versicherungsleistungen	16 %
Soziale Kontakte am Arbeitsplatz	15 %
Inklusion und Diversität	15 %

Quelle: WTW Benefits Trends Survey 2023, Deutschland

Mehrfachnennung möglich

spontan, andere bieten den Mitarbeitenden bei Diagnose der Pflegebedürftigkeit eines Familienmitglieds eine feste Geldsumme sowie Zugang zu Pflegedienstleistungen. „Das beruhigt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und führt dazu, dass sie weiterarbeiten können“, sagt WTW-Beraterin Blaschke. Der Arbeitgeber handle zwar nicht selbstlos, zeige aber seinen Beschäftigten, wie wichtig es ihm sei, dass er sein Leben insgesamt gut managen könne.

Die Firma sorgt vor

Für die Gesundheit der Beschäftigten gehören Vorsorgeangebote inzwischen zum Standard, zum Beispiel eine betriebliche Krankenversicherung (bKV). Sie wird durch den Arbeitgeber organisiert und meist auch finanziert. Es ist eine Zusatzversicherung zur gesetzlichen Absicherung. Ende 2022 haben rund 22.300 Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine solche Kranken- oder Pflegeversicherung angeboten. Damit hat sich die Zahl der Betriebe seit 2015 mehr als vervierfacht. Gezählt werden nur die Arbeitgeber, die die Beiträge für ihre Mitarbeitenden vollständig tragen.

Mit der Zahl der Unternehmen steigt auch die Zahl der Beschäftigten, die von einer solchen Absicherung profitieren, kontinuierlich. Ende 2022 hatten knapp 1,8 Millionen Personen eine betriebliche Kranken- oder Pflegeversicherung. „Das Wachstum bei der betrieblichen Krankenzusatzversicherung zeigt die Bereitschaft der Arbeitgeber, sich für die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu engagieren. Es ist aber auch Ausdruck für den immer stärker werdenden Wettbewerb um Fachkräfte“, sagt Steffen Kampeter, Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.

Schon in älteren Umfragen hatten Fachkräfte der betrieblichen Krankenzusatzversicherung den Vorzug vor anderen Extras wie etwa Mobiltelefo-



Das Wachstum bei der betrieblichen Krankenzusatzversicherung zeigt die Bereitschaft der Arbeitgeber, sich für die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu engagieren.

Steffen Kampeter,
Bundesvereinigung
der Deutschen Arbeitgeber-
verbände

nen oder Fahrkarten für den Personennahverkehr gegeben. Mittlerweile wäre jedem vierten Arbeitnehmer solche Versicherung, die der Chef zahlt, sogar wichtiger als eine Gehaltserhöhung. „Zum einen wollten wir unseren Mitarbeitern etwas Gutes tun. Auch wir als Arbeitgeber profitieren von einem gesunden Team. Zum anderen ist die bKV ein wichtiger Faktor beim Halten und Gewinnen von Mitarbeitern“, sagt Maike Theine, Human Resources Managerin bei GKN Powder Metallurgy. Bei Einstellungsgesprächen seien die Bewerber immer positiv überrascht, wenn das Thema angesprochen werde.

Leistungen einer solchen Versicherung sind zum Beispiel Zweibettzimmer und Chefarztbehandlung im Krankenhaus sowie eine Zahnversicherung oder Vorsorgeuntersuchungen. Auch Familienmitglieder der Mitarbeiter können sich für die Leistungen entscheiden. Die Beschäftigten seien anfangs recht skeptisch gewesen, weil sie die Beiträge damals versteuern mussten, sagt Personalmanagerin Theine. „Doch als die ersten Mitarbeiter Leistungen aus der Versicherung in Anspruch genommen hatten, hat sich das geändert.“ Seit einigen Jahren können die Beiträge steuer- und sozialabgabenfrei gewährt werden, was die Situation für die Unternehmen nennenswert erleichtert.

Neben der Krankenversicherung ist die betriebliche Altersvorsorge (bAV) immer wichtiger, um seine Beschäftigten zu halten oder anzulocken. Ein Grund ist das zunehmende Bewusstsein, die gesetzliche Rente allein werde nicht ausreichen, sodass viele zusätzlich vorsorgen müssten. Der Arbeitgeber kann mit der betrieblichen Altersvorsorge helfen. Er unterstützt zum einen finanziell, zum anderen hilft er auch bei organisatorischen Fragen. Und ein Unternehmen bekommt als Großabnehmer bei den Versicherern häufig bessere Konditionen oder hat zumindest eine bessere Verhandlungsmacht. Und mittlerweile können auch kleine und mittlere Unternehmen mit vertretbarem Aufwand betriebliche Altersversorgung anbieten. Doch gute bAV-Angebote zu haben, nützt nur halb, wenn die Kommunikation nicht optimal ist. Die Beschäftigten sollten die Angebote hinreichend kennen, also mitbekommen, dass es sie gibt. 82 Prozent der Unternehmen geben zu, ihre Mitarbeiter verstünden die komplexen Anlagekonzepte nicht.

Das ist vor allem deshalb ärgerlich, weil solche Vorteile nur einmal ausgegeben werden können. Und gerade bei allem was die Mitarbeiter neben dem Gehalt binden kann, haben viele Mittelständler keine klare und vor allem auch nachhaltige Linie. Mit teils überraschenden Folgen: „Familienunternehmen haben erkannt, dass sie mehr machen müssen und das tun auch viele, aber manchmal ist es sogar zu viel und am Thema vor-

bei. Wir sehen hier regelmäßig Einsparpotenzial“, sagt WTW-Expertin Blaschke. Es gebe gute Vorschläge und teilweise sogar ein großes Angebot, aber das werde nicht immer mit System zusammengestellt. Wo es bei den Konzernen im Deutschen Aktienindex Dax seit langem spezialisierte Abteilungen für Vergütung und Benefits-Strategie gibt, fehlt im Mittelstand oft die Erfahrung oder auch die benötigte Kapazität.

In einer Umfrage ermittelte WTW, dass 58 Prozent der Unternehmen meinen, ihre aktuelle Benefits-Strategie sei nur wenig effektiv. Es gibt aus Sicht von Blaschke ein zentrales Problem. „Die Wirksamkeit des Benefits-Angebotes steht und fällt mit der Kommunikation.“ Diese sei oftmals noch analog und statisch. „Häufig kennt nur ein geringer Prozentsatz der Beschäftigten im Mittelstand die Programme, die ihr Arbeitgeber anbietet“, stellt Blaschke fest. Deshalb solle die intelligente und regelmäßige Kommunikation der Angebote auch via App und andere digitale Kanäle den Unternehmen etwa fünf Prozent der Gesamtausgaben für flexible Vergütungsbestandteile wert sein.

Dabei wächst das Angebot stetig. Ein Beispiel ist Julia Neuen, vierfache Mutter und Doppel-Gründerin. Ihr Start-up Storchgeflüster aus dem niedersächsischen Langwedel ist inzwischen die größte Plattform für Onlinekurse bei Kinderwunsch und Schwangerschaft im deutschsprachigen Raum. 2022 gründete sie zudem Peaches Benefits, um die Anzahl der Frauen in Fach- und Führungspositionen zu steigern und Unternehmen familienfreundlicher zu machen. Weltweit bieten Firmen Beschäftigten sogenannte Fertility Benefits an. Der Trend ist im deutschen Mittelstand bisher wenig bekannt. Neuen hat Modelle aus dem Ausland an die gesellschaftlichen und ethischen Anforderungen in Deutschland angepasst.

PROGNOSE GEHALTSENTWICKLUNG 2024

Wie sich die Entlohnung entwickeln dürfte, ermittelt die Beratungsfirma Kienbaum Jahr für Jahr in einer großen Umfrage. Für 2024 erwarten die Experten ein Plus von 4,7 Prozent brutto. Das liegt nennenswert über der erwarteten Inflationsrate von ungefähr drei Prozent. Fast alle befragten Unternehmen wollen die Kosten für höhere Gehälter ausgleichen, indem sie produktiver werden und vor allem wachsen. Im europäischen Vergleich liegt Deutschland mit dem Gehaltsplus im Mittelfeld. In Frankreich sollen die Bezüge um 4,2 Prozent steigen, in Österreich um 6,5 Prozent.

Das Topmanagement in Deutschland wird wohl 4,5 Prozent mehr Geld bekommen, Spezialisten und Fachkräfte sogar 5,4 Prozent – die einzigen, deren Plus über dem Schnitt liegt. Regionalen Unterschiede sind vor allem beim Einstiegsgehalt erheblich, wie die Beratung Robert Half ermittelt hat. Hamburg liegt 15 Prozent über dem Durchschnitt, München 14 Prozent, Frankfurt zwölf Prozent. Allerdings sind die Lebenshaltungskosten in diesen Städten auch überdurchschnittlich hoch. **gie**

Erfahren Sie mehr zum Thema betriebliche Altersvorsorge in unserem Podcast mit Johannes Heiniz auf <https://markt-und-mittelstand.podigee.io/75-new-episode>



Unternehmen bekommen eine White-Label-Lösung. Dem Datenschutz werde Genüge getan, weil die Personalabteilung des Unternehmens keinerlei Infos erhalte, welche Mitarbeitenden die Benefit-Leistungen von Peaches nutzten, sagt Neuen. Die Personaler bekommen ein Dashboard, damit sie sehen können, ob sich das Engagement lohnt, aber eben keine Namen.

Peaches betreut die Mitarbeiterinnen in vielen Phasen, die wichtig sind für Frauen: Bei weiblichen Gesundheitsthemen, im Kinderwunsch, während der Schwangerschaft, bei der Geburt, während der Elternzeit, nach einer Fehlgeburt – und auch wenn es zurück in den Job geht. Im Ausland haben Fertility Benefits dazu geführt, dass in den Unternehmen die Rekrutierungsquote steigt und dass die Frauen, die solch ein Angebot haben, in den Unternehmen geblieben sind und auch schneller wieder aus der Schwangerschaft zurückkommen. Zudem schaffen es diese Betriebe, mehr Frauen in Führungspositionen zu holen. Allerdings sind die Krankenkassensysteme im Ausland oft anders als in Deutschland.

Genussvolle Firmenevents

Auch bei den Events ziehen immer mehr Arbeitgeber die soziale Karte. Etwa wenn es um Schokolade geht. Es gibt wohl kein Produkt, wo Wahrheit und Wahrnehmung so weit auseinanderliegen. Wenn ein US-Konzern die Verbraucher mit Pseudo-Regionalität und glücklichen Kühen darüber hinwegtäusche, dass sich in Afrika Kinder bei der Kakaoernte die Finger abschnitten, müssten wir dagegen etwas tun, dachten sich die Gründer von Theyo in Berlin. Also aufklären. Als die Corona-Lockdowns das Interesse an Firmenveranstaltungen aus der Ferne erhöhten, war ihre Idee vom Start weg erfolgreich. Firmenevents mit genussvollem Schokoladentest – online oder in Präsenz – und ethisch wertvoller Botschaft.

Bei den Theyo-Workshops naschen Kolleginnen und Kollegen nicht nur gemeinsam, oft vor dem Bildschirm aus der extra zugesandten Testkiste, sondern lernen auch, welche Schokolade man guten Gewissens essen kann. „Wir kriegen sehr viel Rücklauf, dass sich das Verhalten der Menschen ändert, wenn sie an unseren Workshops teilgenommen haben“, sagt Moritz kleine Bornhorst, der Theyo gemeinsam mit Madita Best gegründet hat. „Viele Gäste greifen danach nicht mehr zur Supermarktschokolade – viele sind geschockt. Es ist eine andere Form von Veranstaltung und gibt dem Firmenevent mehr Relevanz.“ Das Unternehmen, das Theyos Dienste in Anspruch nimmt, zeigt sich den eigenen Beschäftigten gegenüber in Alltagsfragen als umsichtig. Und hofft außerdem, die Mitarbeitenden so zu halten – ganz ohne mehr Gehalt. <<

Noch kein Grund zur Panik

Galeria ist nur ein Fall von vielen: 2024 soll es 30 Prozent mehr Insolvenzen geben. Warum das weniger beunruhigen muss und welche Fehler Firmen vermeiden sollten.



Hoch hinaus, aber gescheitert: Der Elbtower in Hamburg gehört zu den Gebäuden, die die insolvente Signa-Holding vorantrieb.

Den Status einer Volkswirtschaft kann man an vielen Indikatoren ablesen. Die Zahl der Insolvenzen ist einer der wichtigsten. Gemessen daran geriet der Start ins Jahr 2024 auf den ersten Blick desaströs. Die Warenhauskette Galeria Karstadt Kaufhof rutschte zum dritten Mal binnen drei Jahren in die Pleite. Die Restrukturierungsberatung Falkensteg berichtete, dass 2023 gut 26 Prozent mehr Firmen insolvent waren als im Jahr zuvor. Und auch bei den Gründern lief es nicht gut: Eine Rekordzahl musste im vergangenen Jahr aufgeben.

15.000 Firmen gingen pleite. Damit liegt Deutschland gemessen an allen Unternehmen im weltweiten Schnitt, wie der Kreditversicherer Allianz Trade errechnet hat. Zuvor lag die Bundesrepublik jahrelang unter Durchschnitt. Dabei muss man wissen, dass die Bundesregierung die Insolvenzmeldepflicht während der Corona-Pandemie zeitweise ausgesetzt hat, sodass es 2023 einen Nachholeffekt gab. Dennoch ließen die Pleiten

Von Thorsten Giersch

großer Marken wie der Supermarktkette Real, des Modefilialisten Peek & Cloppenburg Düsseldorf, des Spielzeugherstellers Haba oder des Einmachglasproduzenten Weck aufhorchen. Welche Folgen der Absturz des österreichischen Immobilieninvestors René Benko mit seiner Signa-Gruppe für Deutschland hat, ist noch nicht ganz klar. Galeria Karstadt Kaufhof gehörte dazu.

Der Ausblick für 2024 sieht auch nicht gut aus. Falkensteg schätzt, dass die Zahl der Insolvenzen um 30 Prozent steigt. Die deutschen Kreditversicherer gehen nur von einem Plus um zehn Prozent aus. Es dürfte vor allem Betriebe aus Handel, Modebranche, Gesundheitswesen, Immobilienwirtschaft und Baubranche treffen. Neben der reinen Zahl der Insolvenzen sieht es auch bei zwei anderen Kennziffern düster aus. Zum einen sind vermehrt größere Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als zehn Millionen Euro betroffen. Zum anderen wird eine niedrigere Quote bei

© picture alliance / M.I.S. | Cathrin Mueller

den Firmen erwartet, die es durch das Insolvenzverfahren schaffen. Die Gläubiger bekommen also weniger Geld.

Nach der Falkensteg-Berechnung konnten von den großen Unternehmen, die 2022 zahlungsunfähig wurden, bis Ende 2023 nur 52 Prozent gerettet werden. 2020 waren es noch 62 Prozent. Rettung heißt, dass das Unternehmen an einen Investor verkauft werden konnte oder die Gläubiger einem Insolvenzplan zustimmten. Doch selbst das wäre im historischen Vergleich eher eine Rückkehr zur Normalität. Die Zahl der Insolvenzen liegt weit unter den Werten der 2000er- und 2010er-Jahre – damals gab es phasenweise dreimal so viele Pleiten wie 2023. Dennoch sind die Schäden beträchtlich. Die Wirtschaftsauskunftei Creditreform schätzt die ausfallbedrohten Forderungen von Gläubigern in 2023 auf 34 Milliarden Euro.

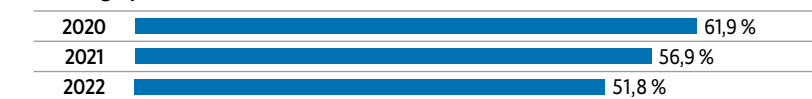
Banken halten still

Von Panikmache hält Insolvenzverwalter Malte Köster indes nichts: „In meiner Wahrnehmung gibt es keine große Nervosität bei den Kreditinstituten“, sagt der Partner der Kanzlei Willmer-Köster. Allem Anschein nach halten die Banken bei den Kreditforderungen lieber still, als einen Dominoeffekt zu erzeugen. Schließlich spricht auch vieles für eine temporäre Schwäche. „Selbst wenn es 2024 einen Anstieg um 30 Prozent geben sollte, wäre das eher einer Normalisierung, für die es logische Gründe gibt“, sagt Köster. Dazu gehört, dass Erleichterungen der Politik wegfallen.

So unterschiedlich die jeweiligen Gründe für eine Pleite sind, zwei große Parallelen gibt es laut Köster bei den meisten Fällen: „Es sind häufig auch menschliche Fehler, die zur Insolvenz beitragen.“ Und die Insolvenz wird zu spät beantragt. „Es wird zu lange auf den rettenden Strohalm gehofft“, sagt Köster. Es gab immer wieder Ansätze der Politik, solche Verzögerung durch schärfere Gesetze zu verhindern. Doch gerade bei mittleren und kleineren Unternehmen werden Insolvenzanträge nach wie vor häufig zu spät gestellt. Je früher, desto größer ist die Chance auf Rettung.

SINKENDE ERFOLGSAUSSICHTEN

Rettungsquote insolventer Unternehmen in Prozent



Quelle: Beratung Falkensteg

Hausgemacht ist so manche Insolvenz auch deshalb, weil Eigentümer ihre Nachfolge zu spät oder zu unprofessionell angegangen sind. „Ich setze oft auf gescheiterten Verkaufsverhandlungen auf“, sagt Insolvenzverwalter Köster. Es kommt nicht selten vor, dass die Übergabe nicht funktioniert und das Unternehmen so in die Pleite rutscht. Für Insolvenzverwalter ist das eine recht gute Ausgangslage, schließlich gibt es in der Regel Kaufkandidaten. „Die Nachfolge lässt sich gut aus der Insolvenz organisieren“, sagt Köster. Bei kleinen Betrieben sei es unwahrscheinlich, Käufer jenseits von „Friends and Family“ zu finden.

Langfristig könnte der Personalmangel ein Treiber für Insolvenzen sein. Im Gesundheitssektor ist das heute schon erkennbar. Betreiber von Altenpflegeheimen müssen nach dem Personalbemessungsverfahren eine bestimmte Zahl von Pflegekräften beschäftigen. Vielen stellt sich in Zeiten des Personalmangels die Wahl zwischen zwei Übeln: Entweder machen sie Verlust, weil sie teure Leiharbeiter beschäftigen. Oder sie verringern die Bettenzahl – und kommen dann nicht mehr auf die kritische Größe, um ihre Einrichtung profitabel halten zu können.

Auch der Handwerker, der heute zahlreiche Aufträge mangels Personal absagen muss, kann morgen in Liquiditätsnot geraten, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern – gerade in der Baubranche zu sehen. Hier kam es vor allem bei den Immobilienentwicklern schon zu einigen, auch großen Pleiten. „Die sind meistens eher dran als die Bauunternehmen selbst, hier könnte noch einiges kommen“, befürchtet Köster. Ein Grund sei nach 15 Jahren Boom auch „die mangelnde Erfahrung mit Krisen und Restrukturierungsthemen. Dabei bieten besonders StaRUG-Verfahren Immobilienentwicklern greifbare Sanierungschancen.“ Die Auskunftei Creditreform zählt in diesem Sektor schon 81 Insolvenzen je 10.000 Firmen, der Durchschnitt liegt bei 60.

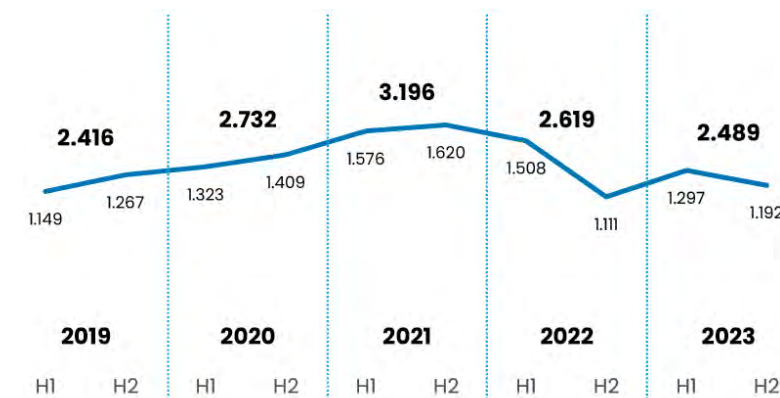
Ein weiterer Sorgenfaktor ist die steigende Zahl von Insolvenzen bei jungen Firmen. 2023 sind hierzulande so viele Start-ups pleitegegangen wie nie zuvor. Der Datendienst Startupdetector hat 297 Insolvenzen bei Jungfirmen gezählt, 65 Prozent mehr als 2022. Besserung sehen die Experten nicht. 2024 dürfte es noch mehr Pleiten geben. Betroffen waren im vergangenen Jahr auch sehr bekannte Namen: Beim Onlinehändler Social Chain etwa war der Investor Georg Kofler beteiligt. Auch der Solarautoanbieter Sono Motors musste in die Insolvenz. Hauptgrund war in allen Fällen mangelndes Geld von Investoren. Viele schreckten mit Brückenfinanzierungen zurück. Die gestiegenen Zinsen sind zudem gerade für junge Firmen ein großes Problem. <<

34
Milliarden Euro
betragen die
ausfallbedrohten
Forderungen von
Gläubigern.

Quelle: Creditreform

WENIGER NEUGRÜNDUNGEN

Seit zwei Jahren nimmt die Zahl der jungen Start-ups ab.



Quelle: Startupdetector

Start-ups entdecken Profitabilität

Gründer verabschieden sich von Wachstum um jeden Preis.

Viele Gründer der Start-up-Szene besinnen sich auf klassische unternehmerische Tugenden. Ging es in den vergangenen Jahren vor allem darum, möglichst schnell zu wachsen und das Unternehmen dann zu verkaufen, wird jetzt umgedacht. „Die Gründer erkennen den Reiz der Profitabilität“, sagte Magdalena Oehl, stellvertretende Vorsitzende des Startup-Verbands, als sie den Bericht über die Start-up-Neugründungen 2023 vorstellte.

Im vergangenen Jahr war das Umfeld schwach. Die Verbraucher kauften weniger, was Onlinehandel und Liefermodelle belastete. Gleichzeitig gab es wegen der hohen Zinsen Schwierigkeiten, Geld zu beschaffen. Die Folge: „Die Gründer denken wieder in attraktiven Geschäftsmodellen“, sagte Oehl. Die schnell hochgezogene Kopie eines Lieferdienstes oder der vermeintlich total neue Webhandel haben eher ausgedient. Oehl sieht einen positiven Trend: Start-ups könnten sich zum Mittelstand von morgen entwickeln.

Im vergangenen Jahr wurden dem Bericht zufolge 2489 neue Start-ups gegründet, gut fünf Prozent weniger als 2022, aber mehr als 2019, dem Jahr vor der Corona-Pandemie. Die Firma Startupdetector hat für den Bericht die deutschen Han-

delsregister automatisiert nach Neuanmeldungen durchsucht und sie nach jungen, innovativen Technologieunternehmen gefiltert. Die ausgewählten Unternehmen wurden noch einmal genau begutachtet. Danach sind etwa drei Prozent der 93.000 Neuanmeldungen 2023 Start-ups.

Die meisten neuen Unternehmen (462) beschäftigen sich mit Software, hier gab es auch mit 21 Prozent den größten Zuwachs. Auf Platz zwei folgen Medizinunternehmen (269) bei einem Minus von 14 Prozent. Hier macht sich bemerkbar, dass weniger Investorengeld zur Verfügung stand. Medizinunternehmen sind kapitalintensiv, weil oft geforscht wird und die Gefahr des Scheiterns groß ist. Noch nicht unter den zehn wichtigsten Branchen, aber mit großem Plus: Energie-Start-ups (plus 69 Prozent auf 88).

Die Start-ups pro 100.000 Einwohner wurden in Berlin gegründet. Die Stadt übernahm nach einem Jahr wieder die Spitzenposition von München (12,4). Auf Platz drei folgt Darmstadt (12,3). Insgesamt sind vor allem forschungsnahe Standorte gründungsstark – neben Darmstadt auch Karlsruhe und Heidelberg. Bei den Bundesländern dominieren Berlin und Hamburg. Bayern auf Rang drei profitiert fast ausschließlich von München und seinem Umland.

Aber es ändert sich langsam etwas, weg von zentralen Gründerhochburgen. „Der allgemeine Trend zeigt, dass die Fläche gewinnt“, sagt Janis Gilde, Leiter Research beim Start-up-Verband. Allerdings nur auf niedrigem Niveau. Nur in sechs der 400 Städte und Landkreise wurden mindestens 50 Firmen neu gegründet: Berlin, Düsseldorf, Hamburg, Köln sowie Stadt und Land München. << art

Bund bremst Flughäfen aus

Wegen steigender Kosten werden drei Ballungsräume weniger angefliegen.

Unternehmen in drei deutschen Ballungsräumen werden wohl bald wichtige Flugverbindungen ins Ausland verlieren. Zumindest warnt der Luftverkehrsverband BDL davor, dass das Angebot vor allem für Nordrhein-Westfalen mit den Flughäfen Düsseldorf und Köln-Bonn, den Großraum Stuttgart und die Region Berlin-Brandenburg sinkt. Der Flugverkehr hat sich dort anders als an den Lufthansa-Drehkreuzen Frankfurt und München kaum vom Einbruch der Corona-Pandemie erholt,

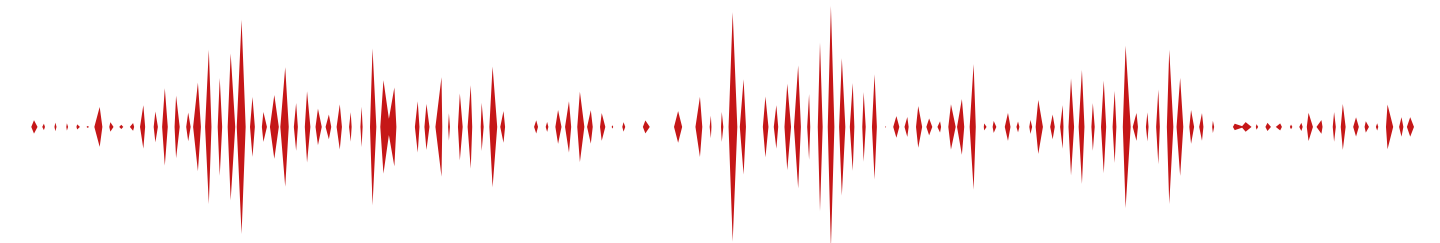
weil besonders Easyjet, Eurowings, Ryanair und Wizz Air weniger fliegen. Der BDL hat die hohen Gebühren als Grund ausgemacht. Während die Abfertigung etwa in Madrid 600 Euro pro A320 koste, seien es an einem deutschen Flughafen 3500 Euro. Und die Kosten steigen. Die Bundesregierung plant vom 1. Mai an eine höhere Luftverkehrssteuer und will Anrechnungsmöglichkeiten streichen. Die staatlichen Einnahmen sollen von 1,75 auf 2,33 Milliarden Euro steigen. << art

Markt

UND MITTELSTAND

PODCAST

Arbeitgeber im Vorstellungsgespräch



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



Unsere Gesprächspartner

Andreas Greiner
Vice President Human Resources,
Walter



Benjamin Kopf
Personalchef,
Nokera



Friederike Prasuhn
Personalchefin,
Hellmann



Miriam Schilling
Personalverantwortliche,
Vaude



powered by

Personio



Auf Standortsuche

Bürokratie und hohe Kosten lassen Mittelständler über eine Verlagerung nachdenken. Zudem locken andere Länder mit Subventionen. Doch ein Umzug hat Tücken.

Gehen oder bleiben? Die hohen Kosten für Energie, fehlendes Personal und stagnierende europäische Märkte bringen immer mehr Unternehmen ins Grübeln. Ist Deutschland noch der richtige Standort? Ist er nicht, lautet das Urteil des Reifenherstellers Michelin. Bis 2025 soll die Fertigung von Lastwagenpneus nach Polen verlagert werden. Der französische Konzern schließt die Werke in Karlsruhe und

Von Thorsten Giersch
und Andreas Kempf

Trier, 1500 Stellen fallen weg. Europas größter Reifenproduzent verweist unter anderem darauf, dass sich die Energiekosten in Deutschland binnen eines Jahrzehnts verdoppelt haben. Da könne man mit den Billiganbietern aus Asien nicht mehr mithalten.

Michelin ist kein Einzelfall. Viele deutsche Unternehmen zahlen derzeit bis zu dreimal mehr für Strom als ihre internationale Konkurrenz. >>



Saubere Arbeit: Bosch fertigt Wärmepumpen in Deutschland. Jetzt wird die Produktion nach Polen verlegt.

Das geht aus Berechnungen des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI), der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) und des arbeitgebernahen Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) hervor. „Spätestens mit der Energiekrise sind deutsche Strompreise im internationalen Vergleich nicht mehr wettbewerbsfähig“, sagte Holger Lösch, stellvertretender BDI-Hauptgeschäftsführer, dem Handelsblatt.

„Vertrauen erschüttert“

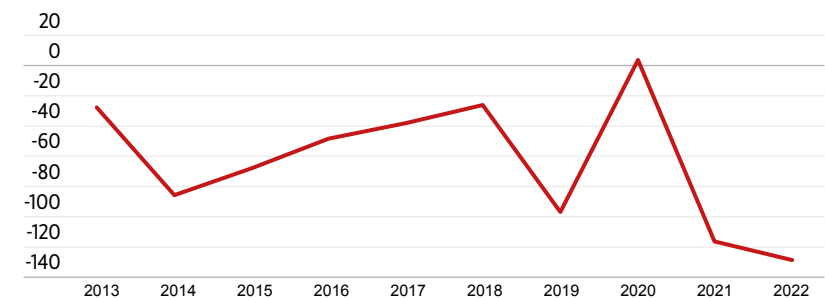
Die Umfragen ergeben ein düsteres Bild: Der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) zufolge planen immer mehr Industriebetriebe, Kapazitäten ins Ausland zu verlagern oder zumindest die Produktion im Inland einzuschränken. Nach einer Befragung der Beratungsgesellschaft Deloitte denkt sogar jedes Dritte darüber nach. „Das Vertrauen in den Standort Deutschland ist erschüttert“, stellt Industrieexperte und Deloitte-Partner Florian Ploner fest. Er sieht einen „erheblichen Schmerz“ vor allem im Mittelstand, was die Energiekosten betrifft. Doch es geht nicht nur um Energie.

Große Einschnitte drohen der Belegschaft des Autozulieferers ZF. Der Vorstand denkt dem Betriebsrat zufolge darüber nach, jede dritte Stelle in Deutschland – insgesamt 18.000 – wegfallen zu lassen. Gleichzeitig will ZF im serbischen Pancevo bei Belgrad ein Werk von 1000 auf bis zu 6000 Beschäftigte erweitern. Dort sollen Elektroantriebe gefertigt werden. Bosch hat erst Mitte Januar angekündigt, weitere 1200 Stellen streichen zu wollen. Betroffen ist vor allem der Bereich Softwareentwicklung für das autonome Fahren. Bekannt war schon, dass der Konzern 250 Millionen Euro in ein neues Werk für Wärmepumpen in Polen investiert. Dafür fallen 1500 Stellen in Deutschland weg. Dabei hat der Konzern 80.000 Beschäftigten erst im vergangenen Sommer eine Bestandsgarantie bis 2027

„
Spätestens mit der Energiekrise sind deutsche Strompreise im internationalen Vergleich nicht mehr wettbewerbsfähig.“
Holger Lösch,
Bundesverband der Deutschen Industrie

DER STANDORT D WIRD UNATTRAKTIVER

Saldo aus Direktinvestitionen in Deutschland und deutscher Firmen im Ausland



Quelle: IW auf Basis von OECD

Angaben in Mrd. Dollar

gegeben. Auch Mercedes investiert im Nachbarland in eine neue Van-Produktion und streicht Fertigung hierzulande.

Gut 9500 Firmen mit mindestens einem deutschen Eigentümer sind bereits in Polen, und es werden mehr. Denn der Abzug der Großkunden setzt Tausende von Zulieferer unter Druck. Von ihnen wird die Nähe zur Fertigung erwartet und natürlich auch, dass sie im gleichen Maße ihre Kosten drücken. Die Folge: „Hierzulande wollen nur die wenigsten derzeit Ressourcen aufbauen, aber in anderen Weltregionen wird durchaus investiert und Personal eingestellt“, sagt Heiko Fink, Partner bei der Beratungsfirma Horváth. Sein Team hat 430 Vorstände in 19 Ländern über ihre wesentlichen Strategien befragt. Tophema war neben Personalbeschaffung die Kostenoptimierung.

Bevorzugt werden Standorte in Asien. Allerdings schauen sich die Unternehmen dort inzwischen kritischer um. China hat als größte Volkswirtschaft der Region immer noch große Anziehungskraft. Die Stimmung unter den deutschen Unternehmen ist allerdings gespalten. 54 Prozent der dort engagierten Firmen wollen mehr investieren. Gleichzeitig denken 45 Prozent über Rückzug nach. Die lahmende Wirtschaft und die Abschottungspolitik der Machthaber in Peking schrecken sie ab. Jeder vierte ist auf der Suche nach einer Alternative. „Viele Unternehmen kapseln China ab, indem sie lokal produzieren und den Markt lokal bedienen. Die Abhängigkeit von chinesischen Lieferanten für andere Märkte wird reduziert und es werden Alternativlieferanten in anderen asiatischen Ländern aufgebaut, auch wenn es etwas mehr kostet“, stellt Fink fest. Das ist ganz im Sinn der Bundesregierung. Die hatte im Sommer deutsche Firmen aufgefordert, ihre Risiken im Chinageschäft zu verringern.

So rücken neben Vietnam und Thailand vor allem Indien, Indonesien und Malaysia zunehmend in den Fokus deutscher Investoren. Aber auch weit entwickelte Länder wie Korea und vor allem Japan sind für deutsche Investoren wieder interessanter geworden. „Niedrige Lebenshaltungskosten, sehr gute Infrastruktur und die Expertise in nachhaltige Technologien machen Japan sehr attraktiv“, heißt es bei den Außenhandelskammern (AHK) in Berlin. Korea verfüge mit 4,8 Prozent des Bruttoinlandsprodukts über die zweithöchste Quote für Forschung und Entwicklung unter den Ländern der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit (OECD). Die Wirtschaft werde 2024 voraussichtlich um 2,2 Prozent wachsen.

Von solchen Werten können Unternehmer im derzeit in der Rezession steckenden Deutschland nur träumen. Noch im Sommer hatten viele darauf gehofft, dass die Bundesregierung bei den Energiekosten entlastet und Bürokratie streicht. Statt-



dessen steigen die CO₂-Abgaben, Energie- und Transformationssubventionen fallen weg, Logistik, Material und Personal kosten mehr. Das alles lässt die Margen sinken.

„Gerade jetzt werden die Weichen für die kommenden Jahrzehnte gestellt“, sagte DIHK-Präsident Peter Adrian. „Nur mit einer starken Wirtschaft wird es gelingen, die aktuellen Herausforderungen anzugehen. Wir müssen schneller, agiler, unbürokratischer und vor allem digitaler werden, wenn wir mithalten wollen.“ Diese Transformation müsse vonseiten der Politik unterstützt werden. „Der Standort ist ansonsten langfristig in Gefahr.“

Fokus nötig

Der DIHK-Präsident verweist darauf, dass viele Rahmenbedingungen beispielsweise in den USA oder asiatischen Ländern grundlegend besser seien. Das gelte etwa für Energieversorgung, Steuern und Abgaben sowie den unternehmerischen Freiraum. Darauf müssten Deutschland und die EU reagieren.

„Wenn die Wertschöpfung aus Deutschland erst mal rausgeht, wird sie auch nicht mehr so schnell zurückkommen“, warnt Horváth-Partner Fink. Den Unternehmen bleibe häufig nichts anderes übrig, als diesen Schritt zu gehen. Entweder um den Markt vor Ort schneller, besser und günstiger bedienen zu können oder um von lokalen Vorteilen für die Produktion oder den Kundenzugang zu profitieren. „Die Frage ‚Wo investiere ich eigentlich?‘ wird für den Mittelstand ganz häufig zur Gretchenfrage, weil die finanziellen Ressourcen zu einer Fokussierung zwingen und man nicht in allen Ländern investieren kann.“ Für Fink lautet die Frage: „Was ist in der Kombination Beschaffung, Produktion, Absatzmarkt die richtige Region oder das richtige Land – und das nicht nur kurz-, sondern mittel- und langfristig?“

In den USA zum Beispiel. Dort locken satte Subventionen, niedrige Energiekosten und eine

© Enapter

Neubau in Deutschland: Der Elektrolyseur-Hersteller Enapter hat seine Fabrik im nordrhein-westfälischen Saarbeek eröffnet.

„
Wir müssen schneller, agiler, unbürokratischer und vor allem digitaler werden.“
Peter Adrian,
DIHK

sich kraftvoll entwickelnde Wirtschaft. Die Regierung in Washington hat mit dem Inflation Reduction Act (IRA) ein Paket im Wert von 433 Milliarden Dollar (400 Milliarden Euro) geschnürt. Interessanter Nebeneffekt: Wer in den USA produziert, kommt im Land auch leichter ins Geschäft, denn auch die Regierung des Demokraten Joe Biden macht Importeuren das Leben schwer. „America first“ ist auch nach der Abwahl von Donald Trump geblieben. IW-Chef Michael Hüter geht davon aus, dass vor allem energieintensive Betriebe den Lockrufen der USA folgen. Derzeit sind im Land 5800 Unternehmen mit insgesamt 923.000 Beschäftigten tätig. Ob das Interesse an Investitionen aus Deutschland in jüngster Zeit gestiegen ist, vermochten die amerikanische Handelskammer nicht zu sagen.

Von Deindustrialisierung oder gar einer Massenflucht der deutschen Wirtschaft will Friederike Welter, Präsidentin des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung, nichts wissen. „Wir haben gerade eine Studie abgeschlossen, in der wir zeigen, dass es zwar eine stärkere Neigung der Unternehmen gibt, Produktionsstandorte im Ausland aufzubauen. Die deutschen Standorte bleiben aber im Regelfall erhalten.“ Auch würden Ersatzinvestitionen weiter in Heimatland stattfinden, der deutsche Standort also nicht vernachlässigt. „Das Thema Deindustrialisierung wird aktuell überbetont“, sagt Welter. Weniger beachtet werde hingegen, dass auch die Nähe zu den Absatzmärkten im Zuge der grünen Transformation an Bedeutung gewinnt. „Abwanderung allein ist ja schließlich auch keine Lösung für die Probleme am deutschen Standort.“ Die Transformation stehe früher oder später allen Industriestandorten bevor. Entsprechend müssten sich die Betriebe auch dort umstellen. Eine Verlagerung mache deshalb nur Sinn, wenn das Zielland auch nach der Transformation noch günstig sei.

Manchmal erweist sich ein Auslandsstandort bereits jetzt schon als Fehlentscheidung. So hat der Autozulieferer Eberspächer aus Baden-Württemberg im Januar sein Werk im bulgarischen Ruse an die österreichische GG Group verkauft. Dabei hatte der Konzern erst im vergangenen April mit dem Bau begonnen. Die Produktion von elektrischen Heizungen für E-Mobile sollte in diesen Wochen beginnen. Der Spezialist für Abgasreinigungs- und Akustiksysteme wollte im neuen Werk nach 2025 mit 500 Leuten rund 2,4 Millionen Heizungen fertigen. Jetzt bleibt man bei der kleinen, bereits bestehenden Produktion mit 100 Beschäftigten. Offenbar kommt die E-Mobilität in Europa doch nicht so schnell voran wie gedacht. Die GG Group will nun in dem brandneuen Werk Hochvoltkabelsätze fertigen – auch für E-Mobile. <<

„Der Kampf um Topleute ist in den USA härter“

Deutsche Unternehmen bauen in den Vereinigten Staaten aus. Sie scheitern oft bei der Suche nach geeignetem Personal. Aber es gibt ein paar Kniffe.

Herr Bender, wie sieht der US-Markt für deutsche Firmen gerade aus?

Von den Niederlassungen deutscher Unternehmen in den USA hören wir fast ausnahmslos, dass die Kapazitäten gut ausgelastet sind und der Return-on-Investment sehr erfreulich ist. Aber natürlich gibt es auch Herausforderungen, allen voran im Bereich des Recruiting. Wie in Deutschland ist der Arbeitsmarkt angespannt, aber in den USA müssen Mittelständler zusätzliche Hürden überwinden.

Welche Ratschläge geben Sie Mittelständlern, um Niederlassungen auf die Erfolgsspur zu bringen?

Der Erfolg der Niederlassung ist hochgradig von der Qualität des Führungsteams abhängig. Das gilt besonders dann, wenn das Unternehmen amerikanische Kunden sucht oder bei Kernkunden Amerikaner Einkaufsentscheidungen maßgeblich mitbestimmen. Auch renommierte deutsche Unternehmen lernen oft spät, dass nur das in den USA Erreichte zählt. Spitzenleistungen in Deutschland finden häufig wenig Anerkennung. In vielen Fällen ist deshalb vor allem im Vertrieb und der Geschäftsführung eine Positionsbesetzung mit Industriemitarbeitern mit guten „Connections“ erfolgreicher als eine Besetzung auf der Basis von detaillierten Produktkenntnissen oder Vertrautheit mit den Abläufen in der Zentrale.

Welche Hürden gibt es Ihrer Erfahrung nach?

Die Niederlassungen deutscher Unternehmen sind personell oft dünner ausgestattet als die etablierte amerikanische Konkurrenz. Deshalb benötigt man oft Generalisten, die verschiedene Funktionen zuverlässig übernehmen können. Diese Köpfe müssen in der Lage sein sich in internationalen Strukturen zu bewegen. Aber viele Amerikaner haben oft ausgeprägte US-fokussierte Denkansätze. Interkulturelle Kompetenz und Mittelstandsaffinität lassen sich nicht aus einem Lebenslauf herauslesen! Der oft geringe Bekanntheitsgrad der Unternehmen ist im Recruiting eine ernste Herausforderung. Man muss Überzeu-



Das Gespräch führte
Thorsten Giersch.

gungsarbeit leisten, damit Amerikaner einen gut dotierten Job bei einem etablierten Unternehmen aufgeben und zu der Niederlassung eines ausländischen Unternehmens zu wechseln.

Gibt es ein Patentrezept?

Die herausfordernden Stellen- und Persönlichkeitsprofile, der niedrige Bekanntheitsgrad der Niederlassungen und die geringe Bereitschaft, den Wohnort zu wechseln, machen es notwendig, eine große Menge von potenziellen Kandidaten zu identifizieren und persönlich anzusprechen. Stellenanzeigen, auch auf den bekannten digita-

© Tilman Bender

len Plattformen, produzieren wesentlich weniger qualifizierte Bewerber wie vergleichbare Ansätze in Deutschland. Gute Leute wollen direkt angesprochen werden und müssen überzeugt werden, dass Arbeit bei einem Mittelständler eine nachhaltige Karrierechance darstellt.

Welche weiteren Faktoren sind zu beachten?

Nachweisbare Erfolgsbilanzen sowie Markt- und Industrienkenntnisse sind selbstverständliche Auswahlkriterien. Aber es ist von großer Wichtigkeit, Mitarbeiter auszuwählen, die zur Größe der Niederlassung passen. Auch ein gestandener Manager, der aus einem gut organisierten, großen Unternehmen kommt, ist trotz vorhandener Kompetenzen nicht unbedingt geeignet, die Neugründung oder Expansion einer Niederlassung umzusetzen. Erfolgreich sind oft Mitarbeiter, die ähnliche Herausforderungen in einem vergleichbaren Umfeld gemeistert haben.

Haben Sie ein Beispiel?

Der Aufbau einer Produktionsstätte auf der grünen Wiese erfordert andere Kompetenzen als die Verbesserung der Erträge einer vorhandenen Produktion. Auch ein angepeilter Umsatzanstieg benötigt oft neue Denk- und Führungsansätze. Erfolgchancen steigen enorm, wenn neue Kollegen, die ähnliche Skalierungen bei vorherigen Arbeitgebern erfolgreich durchgeführt haben, die Zügel in der Hand halten.

Amerikanern wird nachgesagt, dass sie häufiger den Job wechseln und dass die Fluktuation in den USA viel höher ist als in Deutschland. Stimmt dieses Bild?

Ja und nein. Man muss hier zwischen Führungskräften, Angestellten und Arbeitern differenzieren. Bei Führungskräften gibt es einen sehr hohen Anteil an loyalen Mitarbeitern, die innerhalb von Organisationen aufgestiegen sind und langjährige Karrieren vorweisen können. Nach Abschluss einer Kampagne zur Direktansprache sehen wir solche Lebensläufe sehr häufig. Junge Arbeitnehmer müssen jedoch differenziert beurteilt werden. Berufsanfänger, die gerade ihre Ausbildung abgeschlossen haben, wechseln den Job sehr häufig. Das liegt darin begründet, dass amerikanische Studienabschlüsse mehr nach Interessen der Studierenden und weniger nach beruflichen Aspekten ausgewählt werden. Bei Beschäftigten aus der Produktion, umgangssprachlich „blue collar jobs“, kann die Fluktuation hoch sein – 25 Prozent sind hier nicht ungewöhnlich.

Was hilft da?

Empathische Mitarbeiterführung und gute Sozialleistungen können die Fluktuation reduzieren. Ein

durchdachtes Recruiting-Marketing sorgt für eine hohe Anzahl von Bewerbern, ein effizientes Auswahlverfahren stellt sicher, dass „Jumper“ im Vorfeld aussortiert werden. Solide Nebenleistungen und langfristige Anreize sorgen dafür, dass gute Leute sich langfristig engagieren.

Welche weiteren Punkte sollten deutsche Arbeitgeber bei der Personalverwaltung in den USA beachten?

Das Arbeitsrecht wird größtenteils von den Bundesstaaten geregelt. Deshalb gibt es große Unterschiede, zum Beispiel bei Überstundenregelungen, Mindestlöhnen oder welche Versicherungsleistungen gesetzlich vorgeschrieben sind. Selbst bei der Gestaltung der Lohnzettel gilt es, regionale Vorschriften zu beachten, um teilweise empfindlich hohe Strafzahlungen zu vermeiden. Durch die Auslagerung von Teilen der Personalverwaltung an externe Dienstleister können Arbeitgeber Risiken vermeiden und Kosten senken. Dieser Ansatz ist bei US-Unternehmen weit verbreitet und hat sich auch bei Niederlassungen bewährt.

Welche Folgen haben die enormen Subventionen des Inflation Reduction Act (IRA)?

Der IRA hat zusammen mit anderen Gesetzen und Initiativen als Katalysator gewirkt. Der Wunsch der Amerikaner, Produktion wieder zurückzuholen, die Größe des Marktes, die Notwendigkeit, schnell auf Kundenwünsche zu reagieren und die Unterbrechungen der Lieferketten und die instabile geopolitischen Lage führen zu einem hohen Anstieg der Investitionen ausländischer Unternehmen. Auch die regionalen Ansiedlungsprogramme, welche von Bundesstaaten, Regionen und Gemeinden aufgelegt wurden, machen den Markt für Mittelständler noch attraktiver. Deutsche Investoren sind bei den Direktinvestitionen in der ersten Liga.

Haben Sie noch weitere Hinweise?

Die Größenverhältnisse des Landes erfordern ein Umdenken. Zusammen mit den großen Distanzen und den teilweise sehr unterschiedlichen Arbeitskulturen ist die Auswahl der Standorte und welche Märkte in den Fokus genommen werden, sehr herausfordernd. Die Anlaufphasen sind meistens länger und aufwendiger als die Initialplanung – aber wenn es läuft, kann der Unternehmenserfolg die Wunschvorstellungen deutlich übertreffen. Es gibt viele Beispiele erfolgreicher Mittelständler, die deutsches Know-how und die amerikanische Can-do Mentalität verschmelzen. Manche Marken sind so amerikanisiert, dass die deutschen Wurzeln nicht erkennbar sind, aber die Anteilseigner und Manager genießen die Dividendenausschüttung in Deutschland. <<

DER CHEFSCOUT

Tilman Bender ist Gründer von TH Bender & Partners. Das deutsch-amerikanische Unternehmen hat sich darauf spezialisiert, Führungskräfte für US-Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen zu finden. Seit 2006 hat die Firma mehr als 700 Führungskräfte in den USA vermittelt.

Bender hat Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim studiert und arbeitet seit Mitte der 90er-Jahre in den Vereinigten Staaten.



Mittags in Neu-Delhi: Manche Straßenszene mutet im nach Hightech strebenden Indien fast archaisch an.

Boom und Bürokratie

Viele Mittelständler liebäugeln mit dem aufstrebenden Indien. Doch nicht für jeden werden dort Träume wahr. Wer Fuß fassen will, muss einiges beachten.

Wer Suresh Balakrishnan treffen will, fährt mit dem Aufzug in den 46. Stock eines Hochhauses am Kohinoor Square im Herzen Mumbais, der zweitgrößten Megacity Indiens. Dass man aus dem Konferenzraum seines International Sales

Von Eli Hamacher

Headquarters einen guten Blick auf die Skyline der Stadt und die Arabische See hat, ist kein Zufall. Der Geschäftsführer der Indien-Tochter des Hamburger Klimatechnikspezialisten Stulz bekommt immer häufiger Besuch von ausländi-

© Eli Hamacher

schen Kunden. „Einige von ihnen verbinden mit unserem Land immer noch Gurus, heilige Kühe und Armut“, sagt der Manager. „Hier geben wir ihnen das richtige Bauchgefühl mit.“

Umgerechnet fünf Millionen Euro hat die Stulz-Tochter für die exklusive Immobilie gezahlt, die Balakrishnan ein super Investment nennt. Der Wert der 600 Quadratmeter sei bereits um 20 Prozent binnen zwei Jahren gestiegen. Ähnlich gut läuft für Stulz-CHSPL (Comfort Heating Systems Private Limited) India das eigentliche Business mit Kühlsystemen für Serverräume. So gut, dass der Managing Director gerade für 15 Millionen Euro eine fünfte Fabrikhalle im Osten der Stadt in Auftrag gegeben hat. „So wollen wir die Kapazität von 2025 an verdoppeln, die Zahl der Mitarbeitenden von heute 800 auf 1000 erhöhen.“

Hohe Wachstumsraten

Für so viel Gesprächsstoff wie im vergangenen Jahr hat Indien selten gesorgt. Die fünftgrößte Volkswirtschaft der Welt überholte China als bevölkerungsreichste Nation der Welt, glänzt mit stabil hohen Wachstumsraten um die sieben Prozent und Allzeithochs an der Börse, erzielte mit Deutschland einen Handelsrekord, setzte sich als erstmaliger Gastgeber eines G20-Gipfels als Vertreter des globalen Südens geschickt in Szene und wusste das Event vor der Parlamentswahl 2024 gut als PR-Forum zu nutzen. Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck (Grüne) bereiste Indien öffentlichkeitswirksam. Mit Milliardeninvestitionen in die zum Teil immer noch marode Infrastruktur lockt die drittgrößte Volkswirtschaft Asiens Unternehmen aus aller Welt. Und eine stark wachsende konsumfreudige Mittelschicht verspricht einen gigantischen Absatzmarkt – auch für deutsche Produkte.

Stefan Halusa, seit Herbst 2020 Hauptgeschäftsführer der Indo German Chamber of Commerce in Mumbai, bekommt deshalb häufiger Besuch aus der Heimat. Viele Unternehmen aus allen Industriesektoren, vom Konzern bis zum kleinen Mittelständler, schauen sich verstärkt Indien an, um zu diversifizieren und das Risiko zu streuen. Mehr als 2000 deutsche Firmen sind bereits vor Ort. Um China ersetzen zu können, seien die deutschen Unternehmen nicht stark genug vertreten, sagt Halusa. „Wer jedoch eine Ergänzung zu China mit Blick auf Marktgröße und Marktpotenzial sucht, für den ist Indien eines der Länder, das man sich als erstes anschauen sollte“, rät er. Es könne nicht jedes Unternehmen sofort Millionenumsätze in Indien machen, schränkt sein Kollege Dirk Matter ein. Dafür locken aber gute Perspektiven. Bei einer

Umfrage der Kammer sei herausgekommen, dass deutsche Unternehmen in Indien eine Umsatzrendite nach Steuern von 15 Prozent erzielten, sagt der Chef der Deutsch-Indischen Handelskammer in Düsseldorf.

Rüdiger Schröder, ehemaliger Chef von Kärcher Indien und heute Berater bei M+V Altios, einem Spezialisten für internationale Expansion, kennt sich in seiner Wahlheimat bestens aus. „Wir stellen fest, dass deutsche Unternehmen, die bereits ihre Produkte hier vertreiben, jetzt verstärkt in die Produktion einsteigen. Wegen der Geopolitik will man ein zweites Standbein haben. Und man sieht, dass der indische Markt wächst.“ Wegen des „Make in India“-Programms der Regierung, das Produktion im Land ausbauen soll, bleibt denen, die erfolgreich sein wollen, auch nichts anderes übrig. Dennoch macht es das Land Newcomern nicht leicht. „Im Alltag lauern viele Fallstricke, etwa bei Registrierungen, Eröffnen von Bankkonten, Einstellen, aber vor allem auch Entlassen von Mitarbeitenden“, sagt Schröder. Für den Berater steht deshalb fest: „Man muss auch Rückschläge finanziell aushalten können.“

Kleine und mittelgroße Unternehmen exportieren zwar gern nach Indien, scheuen aber oft den Aufwand, hier eine eigene Produktion aufzubauen. Sie haben auch aus der Expansion nach China gelernt. Kleine Mittelständler verließen das Reich der Mitte als erste, als sie die prosperierende Konkurrenz vor Ort ihnen das Geschäft wegnahm – teilweise auch durch geschicktes Kopieren.

Wer die Firma Böllhoff im Großraum Delhi besuchen will, braucht Geduld – viel Geduld. In der Rushhour quält sich der Wagen durch dichten Verkehr. Da hilft es auch wenig, dass die ununterbrochen hupenden Fahrer den Straßenraum optimal nutzen. Wo drei Spuren sind, >>

1,4
Milliarden
Menschen
leben inzwischen
in Indien –
mehr als in China.

WAS INDIEN AUS UNTERNEHMENSICHT AUSMACHT

Vor- und Nachteile des Subkontinents aus Firmensicht

Die drei besten Standortfaktoren ...	2023	Prognose für 2028
Politische Stabilität	62 %	60 %
Mitarbeiterverfügbarkeit	56 %	44 %
Arbeitskosten	45 %	38 %
... und die drei schlechtesten		
Bürokratie	53 %	53 %
Korruption	47 %	45 %
Regulierung	31 %	29 %

Quelle: KPMG German-Indian-Business-Outlook 2023

Mehrfachnennungen möglich



nete. Auf vier Etagen arbeiten heute 80 Beschäftigte in der Verwaltung, der Produktion und im Lager. Im vergangenen Jahr setzte die indische Tochter rund 8,3 Millionen Euro um, 36 Prozent mehr als 2022.

Zum Start des neuen Werks kam mit Kumar auch ein neuer Manager. Wie deutsche Unternehmen ticken, wusste er gut. Viele Jahre hatte Boellhoffs Indien-Chef für Freudenberg in Indien gearbeitet und bereits eine Produktion aufgebaut. Noch kann das Unternehmen auf bestehender Fläche wachsen. Braucht es mehr Raum, bieten die Industriegebiete rund um die Hauptstadt New Delhi noch ausreichend Möglichkeiten. „2025 werden wir gegebenenfalls eine weitere Fabrik in Gurugram bauen“, sagt Kumar.

Wollen die Unternehmen vor Ort erfolgreich sein und mit Made in Germany punkten, brauchen sie vor allem gut ausgebildetes Personal. Als die drei wichtigsten Standortfaktoren nannten die Unternehmen bei einer Umfrage von Deutsch-Indischer Außenhandelskammer und KPMG politische Stabilität (62 Prozent), Verfügbarkeit exzellenter Fachkräfte (56 Prozent) und relativ niedrige Lohnkosten (45 Prozent). Das erforderliche Know-how bringt etwa bei Boellhoff Fastenings und auch bei vielen anderen indischen Töchtern deutscher Unternehmen vor Ort kaum jemand mit. Zu speziell sind die Anforderungen der Zentralen in der fernen Bundesrepublik, vor allem an die Qualitätsstandards.

Über einem Schulungsraum prangt bei Boellhoff in großen Lettern „Klassenraum“. Hier lernen neue und alte Mitarbeitende regelmäßig. Steigt die Qualifikation, winkt mehr Gehalt. „Die Mitarbeiter wollen am steigenden Wohlstand teilhaben und Teil des Aufstiegs zur Supermacht sein. War früher ein Kühlschrank Luxus, gehört er heute in

passen locker fünf Autos nebeneinander. Die gut 20 Kilometer lange Fahrt aus dem Zentrum dauert trotzdem eine gute Stunde. Wie viele deutsche Mittelständler hat auch der Spezialist für Verbindungstechnik mit Montage- und Logistiklösungen erst einmal das so fremde Terrain sondiert. Böllhoff aus Bielefeld startete in Indien 2007 mit dem Vertrieb, bevor man zunächst eine kleine eigene Produktion aufbaute. Zu dem Zeitpunkt zählte der Subkontinent knapp 1,2 Milliarden Einwohner, heute sind es gut 1,4 Milliarden.

Montage in Mumbai:
Ein Mitarbeiter des deutschen Kältetechnikunternehmens Stulz baut Steuerungskästen.

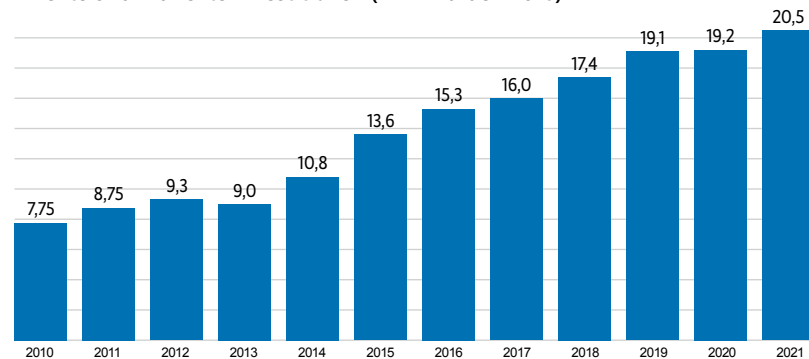
Vielversprechender Start

Für Kunden aus der Automobil-, Bau-, Maschinen-, Luftfahrt- und Eisenbahnindustrie und damit vor allem für solche Branchen, die am Aufschwung des Landes teilhaben, fertigt Boellhoff Fastenings Pvt. Ltd. seitdem einen kleinen Teil des weltweiten Sortiments. „Die Produkte, die wir vor Ort produzieren können, stellen wir in Indien her. Den Rest importieren wir aus den weltweiten Werken“, erklärt Managing Director Shiv Kumar. 40 Prozent des Umsatzes kämen immerhin aus lokaler Produktion, früher waren es nur 20 Prozent.

Der Start im fernen Indien war so vielversprechend, dass das 1877 gegründete Familienunternehmen mit heute mehr als 3300 Beschäftigten und 783 Millionen Euro Umsatz 2019 in der Metropolregion New Delhi eine größere Fabrik eröff-

MEHR DEUTSCHES GELD FLIESST NACH INDIEN

Direkte und indirekte Investitionen (in Milliarden Euro)



Quellen: Deutsche Bundesbank, AHK India aus KPMG German Indian Business Outlook 2023

© Eil Hamacher

der Mittelklasse zur selbstverständlichen Ausstattung. Die Menschen arbeiten sehr hart“, sagt Kumar. Es sei wichtig, Karrierechancen aufzuzeigen. Auch das sei ein Tool, um Beschäftigte zu halten. Denn Inder wechseln schnell, wenn anderswo bessere Chancen locken. Letztlich profitiert die indische Tochter auch von der deutschen Zentrale. „So können die Mitarbeitenden internationale Erfahrungen sammeln.“

Probleme mit der Qualität

Berater Schröder warnt jedoch: „Wer in Indien startet, kann sich nicht nur auf indisches Personal verlassen. Er braucht zumindest für die ersten Jahre einen CEO aus Deutschland oder zumindest einen Experten, etwa aus der Produktion oder Qualitätssicherung.“ Der indische Qualitätsanspruch decke sich eben nicht mit dem der Deutschen. Training ist dann unerlässlich. „Und ein Manager muss auch in der Lage sein, die Produktion stillzulegen, wenn die Qualität nicht stimmt.“ Firmen, die mit Unterstützung aus Deutschland gestartet sind, sind Schröder zufolge im Schnitt erfolgreicher. Es gebe aber auch einige Unternehmen, die wieder geschlossen wurden oder die ein Interimsmanager retten musste. Last but not least sei Indien für deutsche Arbeitnehmer kein Traumziel wie Amerika, Australien oder Thailand, sagt Schröder. „Viele Unternehmen, die bereits vor Ort sind, klagen darüber, dass sie keine Mitarbeitenden finden, die bereit sind, mal für einige Jahre hierher zu kommen.“

DIGITALISIERUNG HAT HÖCHSTE PRIORITÄT

In welche Bereiche deutsche Firmen in Indien investieren wollen

	2023	Prognose für 2028
Digitalisieren interner Prozesse	59 %	59 %
Künstliche Intelligenz	30 %	48 %
Robotik	26 %	43 %
Industrie 4.0, Internet der Dinge	26 %	41 %
Klimawandel	24 %	24 %
Virtuelle Realität	13 %	19 %

Quelle: KPMG German-Indian-Business-Outlook 2023

Tor zu neuen Märkte:
Der Gateway of India steht am Fähranleger in Mumbai.



© Grey82/Shutterstock.com

Während Indien unter der Regierung von Premierminister Narendra Modi, der 2024 für eine dritte Amtszeit kandidiert, riesige Fortschritte in der Digitalisierung gemacht hat, sei es beim Payment und auch bei Geschäftsabläufen wie Steuererklärungen, stellen Bürokratie und Korruption die Manager immer noch vor größte Herausforderungen. In der Umfrage von Deutsch-Indischer Außenhandelskammer und KPMG gaben 53 Prozent der deutschen Unternehmen an, dass sie sich durch Bürokratie und administrative Hürden beeinträchtigt fühlten. Es folgten Korruption (47 Prozent) und das regulatorische Umfeld (31 Prozent). Düstere Prognose: Mit wesentlichen Fortschritten rechnen die Befragten bis 2028 nicht.

Seit 26 Jahren begleitet Suresh Balakrishnan den Aufstieg von Stulz in Indien. Konzentrierte sich der Anlagenbauer zunächst auf maßgeschneiderte Kühltechnik für die Serverräume von Premiumkunden, setzt er seit 2018 auch auf andere Kundengruppen wie Hotels, Flughäfen und Fabriken. Der jedoch wichtigste Wachstumstreiber: Stulz India stieg 2019 unterstützt von der globalen Stulz Vertriebsorganisation in den Export ein. Fortan saßen die Kunden nicht mehr nur in Indien, sondern auch in Asia Pacific, allen voran Singapur, Indonesien, Korea, auf den Philippinen.

So ganz leicht taten sich die gut 6000 Kilometer entfernt sitzenden Hamburger mit dem Schritt ihrer Tochter zunächst nicht und fragten sich, ob die Inder im Vertrieb überhaupt überzeugend auftreten können. Schließlich ging es auch um das eigene Renommee, denn auf den Kühlsystemen klebt das Stulz-Logo. Doch das Unternehmen dürfte die neue Strategie nicht bereut haben. Im laufenden Jahr rechnet die Indien-Tochter mit einem Umsatz von umgerechnet 51 Millionen Euro nach 46 Millionen Euro im abgelaufenen Finanzjahr (31. März). 2025 wird der Standort in Mumbai den im chinesischen Huangzhou überholen. <<



Wächter des letzten Willens

Wer zu Lebzeiten seinen Nachlass regelt und die Ausführung des letzten Willens nicht dem freien Spiel der Kräfte überlassen will, setzt im Testament einen Testamentsvollstrecker ein. Dessen Aufgabe ist es, dafür Sorge zu tragen, dass das, was im Testament geregelt ist, auch umgesetzt wird. In der Praxis entpuppt sich dies oftmals als leichter gesagt als getan. Denn ist die ausgewählte Person überfordert, kümmert sich nicht oder nicht im Sinne des Erblassers oder fehlen sogar klare Anweisungen, ist den Erben ein Bärendienst getan.

„Der Testamentsvollstrecker hat die Herrschaft über den Nachlass“, sagt Klaus-Dieter Rose, Partner der Kanzlei Menold Bezler. „Er kann Verfügungen machen, Unternehmensanteile verwalten, Stimmrechte ausüben, ohne die Erben zu fragen. Die Testamentsvollstreckung steht und fällt mit seiner Person.“

Während sich ein übersichtlicher Nachlass mit harmonischer Erbengemeinschaft ohne Testamentsvollstrecker abwickeln lässt, sieht die Sache bei größeren Vermögen anders aus. „Kompliziert wird ein Nachlass, wenn viele verschiedene Vermögensgegenstände drin sind – Sachwerte, Unternehmensanteile, vielleicht auch Schulden“, sagt Experte Rose. Dann mache es Sinn, sich beim Aufsetzen des Testaments mit seinem Anwalt, Steuerberater oder sonstigen Ratgeber auch über die Person des Testamentsvollstreckers zu beraten. „Häufig wünschen sich die Leute jemanden aus der Familie, zum Beispiel eines der Kinder oder den überlebenden Ehegatten. Es kommen dann aber auch Emotionen ins Spiel, die zu Konflikten führen können“, berichtet Rose.

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

#steuerrecht

Steuerbefreiung für Fahrten mit Fernzügen

Der steuerfreie Arbeitgeberzuschuss für ein Nahverkehrsticket wird auch dann gewährt, wenn mit dem Fahrschein auch bestimmte Fernzüge genutzt werden dürfen. Hierunter fällt besonders die Freigabe des Deutschlandtickets für bestimmte IC/ICE-Verbindungen. Das stellte das Bundesfinanzministerium klar. (Az. IV C 5 - S 2342/19/10007 :009)

Was Mahlzeiten für Arbeitnehmer wert sind

Seit Jahresbeginn gelten neue Sachbezugswerte. Der Wert für ein arbeitstäglich unentgeltlich oder verbilligt an den Arbeitnehmer überlassenes Mittag- oder Abendessen beträgt künftig 4,13 Euro (bisher 3,80 Euro), der Wert für ein Frühstück 2,17 Euro (bisher 2,00 Euro). Bei Vollverpflegung sind die Mahlzeiten mit dem Wert von 10,43 Euro anzusetzen, wie das Bundesfinanzministerium meldete. (Az. IV C 5 - S 2334/19/10010 :005)

Vereinnahmungszeitpunkt bei Überweisungen

Wird die Umsatzsteuer nach vereinnahmten Entgelten berechnet, kommt es bei Überweisungen auf den Zeitpunkt der Gutschrift auf dem Girokonto des Leistungsempfängers an. Dies gilt dem Bundesfinanzhof zufolge auch dann, wenn die Wertstellung bereits zu einem früheren Zeitpunkt wirksam wird. (Az. V R 12/22)

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

Ratsamer sei darum oft eine Person mit einer gewissen Distanz. Das kann ein Berater oder Anwalt sein, muss es aber nicht. „Testamentsvollstrecker kann jedermann werden“, bestätigt Rose. Nicht unterschätzen dürfe man allerdings, wie viel Arbeit mit dem Amt verbunden sein könne. Außerdem haftet er für das, was er tut oder unterlässt. Weiht der Erblasser die von ihm gewählte Person nicht vorab ein, riskiert er, dass sie das Amt später ablehnt. Eine Pflicht, die Testamentsvollstreckung zu übernehmen, besteht nicht.

Umsonst muss sich der Testamentsvollstrecker die Arbeit nicht machen. Die Vergütung – nach Stunden, pauschal oder abhängig vom Nachlasswert – sollte geklärt und im Testament festgehalten werden. „Ist dazu nichts geregelt“, warnt Rose, „riskiert man, dass der Testamentsvollstrecker insbesondere bei großen Nachlässen übermäßig bedacht wird.“ Verletzt der Testamentsvollstrecker seine Pflichten schuldhaft, kann er auf Schadensersatz in Anspruch genommen werden. Bei grober Pflichtverletzung oder Unfähigkeit zur ordnungsgemäßen Verwaltung können die Erben zudem beantragen, dass das Nachlassgericht ihn aus seinem Amt entlässt.

Wer einmal als Testamentsvollstrecker bestimmt wurde, muss dies nicht bleiben. Alle zwei bis drei Jahre, rät Rose, sollte man sein Testament ohnehin überprüfen, ob es noch aktuell ist. << MuM

DAS NACHSCHLAGEWERK DER MARKENWELT



JETZT IM BUCHHANDEL ERHÄLTlich

Erhältlich ab sofort für 49,90 Euro im Buchhandel oder beim Deutschen Wirtschaftsbuch Verlag über office@weimermedia.de

ISBN 978-3-949981-02-9

jahrbuch-der-marken.de

WEIMER | MEDIA GROUP

DEUTSCHER
WIRTSCHAFTSBUCH
VERLAG

Der neue Reiz der Finanzinvestoren

Viele Familienunternehmen gehen die Nachfolge zu spät an und verschließen sich Optionen wie Private Equity. Ein Leitfaden, um Millionen Arbeitsplätze zu sichern.

Goldene Zeiten: Lange galten sie als gierige Heuschrecken. Inzwischen haben sich Finanzinvestoren gewandelt. Für manchen Mittelständler ist das eine Chance.



Heuschrecken hatten schon in der Bibel keinen guten Ruf, waren die Insekten doch im alten Ägypten für eine der sieben Plagen verantwortlich. Als Synonym von Private-Equity-Häusern hat sie 2005 der damalige Vizekanzler Franz Müntefering etabliert. Und als sich jüngst die 36 Vereine der Fußballbundesliga für eine „strategische Vermarktungspartnerschaft“ mit Unternehmen aus der PE-Branche aussprachen, war ihnen der Unmut sehr vieler Fans im Stadion sicher. Im Mittelstand hat sich der Ruf gebessert. „Private Equity hat auch für den Mittelstand seinen Schrecken verloren. Die aggressiven Finanzierungen aus vergangenen Jahren machen die Banken in der Form heute gar nicht mehr mit“, sagt Uwe Rittmann, der bei der Beratung PwC den Bereich Familienunternehmen und Mittelstand leitet. Dennoch gelten die meist angelsächsischen Investoren nur als Notlösung, wenn eine Alternative für die Firmenübergabe fehlt.

Das Thema Nachfolge beschäftigt fast jeden zweiten Mittelständler. In den nächsten drei Jahren steht bei 43 Prozent der Familienbetrieb eine Firmen- oder Anteilsübertragung an. „Vor allem die größeren Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern planen den Generationenwechsel“, sagt Annette von Maltzan vom Ifo-Institut in München. Sie bezieht sich auf eine Umfrage. 42 Prozent der Unternehmen haben danach noch keinen Nachfolger für die Geschäftsleitung aus der Familie. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Zeppelin Universität in Friedrichshafen in einer Studie im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen. Die Zahl der Nachfolgerinnen und Nachfolger, die bereit sind, den eigenen Betrieb

zu verkaufen, nimmt spürbar zu. Ausufernde Bürokratie, steigende Energie-

preisen und der Fachkräftemangel schrecken ab. „Die nächste Unternehmergeneration spürt, dass die Leistungen von Unternehmern heute weniger geschätzt werden“, sagt Rainer Kirchdörfer, Vorstand der Stiftung Familienunternehmen. Da halten sich Nachfolger oder Nachfolgerinnen eher zurück. Die Bereitschaft, sich zwischen Vorschriften und Steuerrückstellungen aufzureiben, nimmt ab.

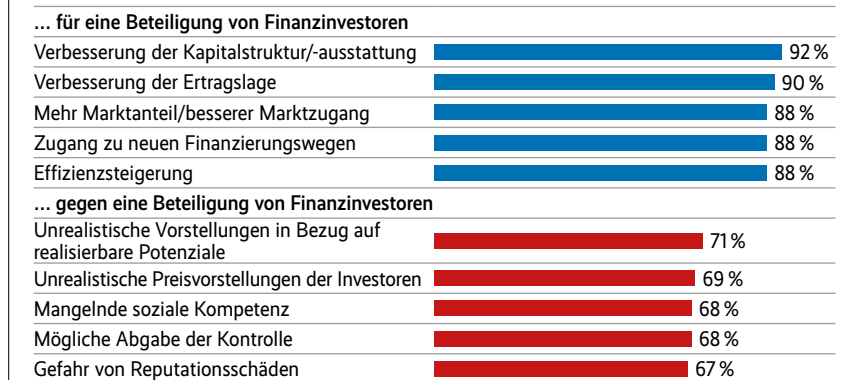
Doch was tun, wenn sich keine Nachfolgerinnen oder Nachfolger in der Familie finden? „Je kleiner die Unternehmen, desto häufiger übernehmen Leute aus der zweiten Reihe“, sagt Philipp Präckel. Er leitet bei der DZ Bank das mittelständische Firmenkundengeschäft für Hessen, Rheinland-Pfalz und das Saarland und hat früher über zehn Jahre Übernahmen betreut. Typische Kandidatinnen und Kandidaten für diese Management-Buy-Outs (MBO) sind Leitende zwischen Mitte 30 und Mitte 40, die in aller Regel aber kein Geld für den Kauf des gesamten Unternehmens haben. „Man muss dann schauen, welche Form von Nachfolgefinaanzierungen zu finden sind“, sagt Präckel. „Das ist für uns sehr beratungsintensiv, aber Unternehmer stehen MBOs zunehmend offener gegenüber.“

Das Pendant zum MBO sind MBI, Management-Buy-In: Hier kommt der Nachfolger oder die >>

Von Thorsten Giersch

SOLL EIN FINANZINVESTOR ÜBERNEHMEN?

Die jeweils fünf wichtigsten Gründe bei der Entscheidungsfindung



Quelle: PwC

Mehrfachantworten möglich

Nachfolgerin von außen. Oft sind das Beraterinnen und Berater, die über Jahre hinweg viel Geld verdient haben, sich aber zu jung für den Ruhestand fühlen und sich unternehmerisch betätigen wollen. Hinzu kommt oft eine regionale Komponente: Die Kandidaten wollen sich räumlich nicht verändern und ihrer Region und den Menschen dort helfen. Zwar wächst diese Gruppe Präckel zufolge, es stehen aber insgesamt zu wenig zur Verfügung. PwC-Berater Rittmann sieht es anders: „Kandidatinnen oder Kandidaten für einen MBI gibt es nach meiner Einschätzung genug, aber relativ wenig Unternehmen, die offen dafür sind.“ Wenn gerade für kleine Betriebe wie Bäcker, Metzger und andere MBO oder MBI nicht zu finden sind, gibt es in der Regel nur noch zwei Möglichkeiten: den Verkauf über eine Unternehmerbörse wie DUP oder NexxtChange – oder den Betrieb zu schließen.

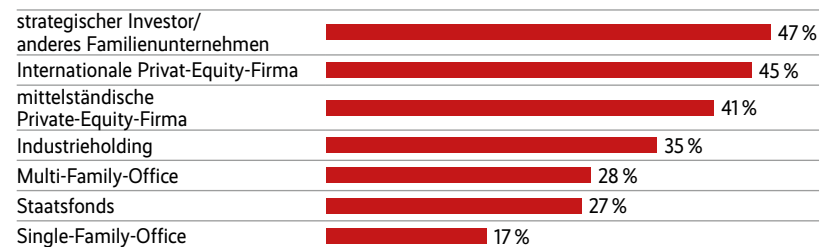
Den größeren Betrieben steht auch der Private-Equity-Markt offen. Allein schon bei dem Wort schüttelten Unternehmer jahrzehntlang instinktiv mit dem Kopf, doch die als Heuschrecken verschrienen Risikokapitalgeber haben viel dafür getan, ihren Ruf zu verbessern. „Private Equity hat seinen Schrecken verloren und die Leute treten heute zumeist hochprofessionell und mittelstandskompatibel auf“, meint Präckel. „Unternehmen werden beratungsoffener.“

Phänomen Unersetzlichkeit

Trotz dieser positiven Tendenz bleibt ein Kernproblem, über das alle Beteiligten unabhängig klagen. Die wenigsten seien bereit und in der Lage, rechtzeitig, also spätestens mit Mitte 50, den Prozess zu starten, sagt PwC-Experte Rittmann. „Eigentlich sollte die Nachfolge ein klar strukturierter Prozess sein. Das geht am besten, wenn sich die Eigentümer professionell begleiten lassen. Das ist aber häufig nicht der Fall.“ Auch für Michael Inhester von der Kanzlei Poellath ist die verspätete und unstrukturierte Nachfolgeplanung einer der größten Fehler. „Je erfolgreicher die Leute sind, desto später fangen sie an – das

FAMILIENUNTERNEHMEN BEVORZUGT

Wunschpartner beim Unternehmens(teil)verkauf aus Sicht von Familienunternehmen



Quelle: PwC

Mehrfachantworten möglich

Lesen Sie auch die anderen Beiträge unserer Serie „So gelingt die Nachfolge“ auf www.marktundmittelstand.de/mediathek/nachfolge



Phänomen der vermeintlichen Unersetzlichkeit.“ Der auf Verkaufsprozesse spezialisierter Anwalt wird in der Regel eingeschaltet, wenn grundsätzlich entschieden ist, eine Firma zu verkaufen.

Zu seinen ersten Aufgaben gehört, die betrieblichen und privaten Bereich zu entflechten. „Wenn es gut läuft, kommen wir vor der Investmentbank in den Prozess hinein und arbeiten dann eng mit den M&A-Advisors des jeweiligen Finanzinstituts zusammen.“ Wenn es schlecht läuft, macht der Eigentümer alles mit dem altgedienten persönlichen Steuerberater – ein weiterer großer Fehler. Oft gingen die Prozesse über dessen Fähigkeiten hinaus, weiß Inhester aus Erfahrung. Interessenskonflikte kann es auch geben, weil einige Steuerberater einen nennenswerten Teil ihres Umsatzes mit dem Unternehmen machen, der bei erfolgreichem Verkauf weg sein kann.

Neben einem kleinen externen Team braucht es drei bis vier Eingeweihte aus dem eigenen Unternehmen, ohne deren Wissen und Datenzugang der Verkauf praktisch nicht einzuleiten ist. Ob der Eigentümer selbst operativ führt oder ein familienfremder Manager steuert, ist ein großer Unterschied. Letzteres mache den Prozess komplizierter, sagt Alexandra Avramopoulos, Managing Director der Investment Bank bei UBS Europe. Dann ist eine Vertraulichkeitsvereinbarung nötig und im Zweifel eine finanzielle Beteiligung bei Vertragsabschluss, auch damit er oder sie zielführend kommuniziert, bis zum Abschluss im Sinne der Familie handelt.

Wenn die beiden Teams ihre Arbeit aufnehmen, analysieren sie zunächst genau, wie die Gesellschafterverhältnisse sind und schließen, wenn erforderlich, eine Gesellschaftervereinbarung. Problembehaftet werden Verkaufsprozesse dann, wenn es nicht einen, sondern mehrere Eigentümer gibt und sie sich uneins sind. Als nächstes steht die Frage an, welche Kaufinteressenten infrage kommen könnten. Hierzu schauen sich die Fachleute die Zahlen, das Geschäftsumfeld und die Branche

genau an. Der Unternehmenswert wird hierbei in der Regel als Mehrfaches des Ertragswerts ermittelt. Idealerweise liegt es mindestens im zweistelligen Bereich. Bei herkömmlichen Mittelständlern liegt der Wert derzeit oft eher niedriger. „Ist kein Wachstumspotenzial erkennbar, fällt Private Equity meistens schon weg“, sagt Anwalt Inhester.

Dafür gilt die Daumenregel, wonach eine Milliarde Umsatz eine Mindestgröße sei, um für Finanzinvestoren interessant zu sein, nicht mehr. „Es gibt für jedes Unternehmen passende PE-Investoren“, sagt UBS-Bankerin Avramopoulos. „Die sind häufig auch auf Betriebsgrößen spezialisiert, und ab einem Unternehmenswert im höheren zweistelligen Millionenbereich lohnen sich die Kosten für einen professionellen Verkaufsprozess, der zur Wertmaximierung führen kann.“

Prinzip Zufall

Das Prinzip Zufall bei der Investorensuche ist oft auch nicht zielführend. „Eigentümer sprechen bekannte Unternehmer aus ihrem Netzwerk an oder den Berater der Hausbank“, spricht PwC-Berater Rittmann aus Erfahrung. Die spontane Frage beim Golfen ist nur die zweitbeste Lösung. Viel besser sei, eine durchdachte Vorauswahl zu treffen und einige Private-Equity-Häuser mit einem guten Locktext anzuschreiben. Und auf die Antwort vorbereitet zu sein. „Idealerweise ist ein Data Room dann schon vorhanden“, sagt Rittmann.

Die Due Diligence vorzubereiten, hat für die Eigentümer Tücken, unter anderem, dass man intern keine Unruhe verbreiten will, aber das Wissen einiger Mitarbeiter unbedingt braucht. Die Kunst ist, die Anforderungen potenzieller Investoren hinreichend vorzubereiten, ohne dass sich Gerüchte im Unternehmen ausbreiten. Verständlich, dass die Due Diligence nicht immer rund läuft. „Oft sind die Private-Equity-Häuser erschrocken über mangelnde Professionalität“, meint Rittmann. „Ganz entscheidend ist, die anderen Gesellschafter abzuholen. Dafür empfehle ich eine leicht

Lesen Sie auch die anderen Beiträge unserer Serie „So gelingt die Nachfolge“ auf www.marktundmittelstand.de/mediathek/nachfolge



erfassbare und verständliche Unterlage nach dem Motto KLV: Für Kinder, Laien und Vorstände. Viele vergessen, dass der Gesellschafterkreis oft nicht nur aus Fachleuten besteht.“

Neben der mangelnden Vorbereitung auf die Prüfung gibt es ein zweites heikles Thema: dass der Prozess vonseiten der Eigentümer unnötig in die Länge gezogen wird, weil intern noch Themen gelöst werden müssen. Je besser die Vorarbeit, desto effizienter und kürzer die Phase, die man anschließend für den Prozess benötigt.

Eine Alternative zu Finanzinvestoren sind Family Offices. „Geld ist dort ausreichend vorhanden, aber es gibt immer wieder atmosphärische Themen“, sagt PwC-Berater Rittmann. Die DNA von Familienunternehmen sei eher nicht so, dass man mit alten Konkurrenten zusammengehen möchte. „Die emotionalen Strukturen sind sehr komplex, die Historie spielt eine große Rolle“, meint Rittmann. Dann zeige sich, wie homogen ein Gesellschafterkreis wirklich sei und ob es gelinge, die Mehrheit für eine Übernahme zustande zu bringen.

Neben Family Offices und Private Equity kommen sogenannte Strategen als Käufer infrage – Wettbewerber oder größere Konzerne, die Sparten, Know-how oder Marktzugang hinzukaufen. Ein Beispiel ist der Heizungsbauer Viessmann, der sein Wärmepumpengeschäft an den US-Konzern Carrier Global verkaufte. „Die Angebote von Strategen sind aufgrund von Synergien unterm Strich oft höher, gerade im derzeitigen Zinsumfeld“, sagt Bankerin Avramopoulos.

Nach einem geglückten Verkauf stellt sich das vermeintliche Luxusproblem, was die bisherigen Eigentümer mit all dem Geld machen. „Viele sind auf diesen Moment nicht optimal vorbereitet“, sagt PwC-Berater Rittmann. „Der langjährige Berater der Hausbank hat beileibe nicht immer eine Allokationsstrategie für 50 Millionen Euro.“ Auch hier helfe, frühzeitig Fachleute einzubinden, um das teuer Verdiente zu bewahren. Da möchte die UBS-Bankerin Avramopoulos nicht widersprechen. „Die Geldanlage ist bei solchen Beträgen etwas, das echten Profis übertragen werden muss. Und viele vernachlässigen das Thema Steuern.“ Auch das Thema Erbschaft sollte frühzeitig vorbereitet werden.

Avramopoulos rechnet damit, dass es vor allem in der Autozulieferbranche in den kommenden Jahren viele Verkäufe geben könnte. Die produzierende Industrie kämpft mit den hohen Energiekosten. Hinzu kommen enorme Investitionen in den Wandel zur Elektromobilität und die Digitalisierung von Prozessen und Produkten. Da fehlt es so manchem Betrieb an Eigenkapital oder Finanzierungsmöglichkeiten. Manchmal braucht es eben keine Heuschreckenplage biblischen Ausmaßes, sondern schlicht und einfach Disruption. <<

GROSSE FIRMEN SUCHEN NACHFOLGER

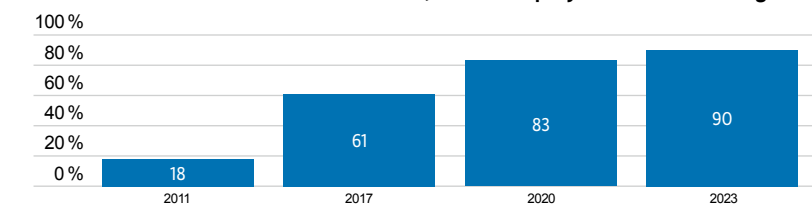
Anteil der Unternehmen, die in den nächsten drei Jahren übertragen werden sollen



Quelle: Ifo-Institut

FINANZINVESTOREN WERDEN BELIEBTER

Bereitschaft von Familienunternehmen, Private-Equity-Firmen zu beteiligen



Quelle: PwC

Das Aus für den Schuhkarton

Die elektronische Rechnung wird zur Pflicht. Gerade für Kleinbetriebe dürfte sie den entscheidenden Digitalisierungsschub bringen.

Auch wenn Historiker streiten, ob die doppelte Buchführung wirklich in Italien erfunden wurde oder es ein Import aus dem Morgenland war: Im ausgehenden Mittelalter wurden die Südeuropäer zum Vorbild für vieles von dem, was wir heute Controlling nennen. Vielleicht wiederholt sich Geschichte im Jahr 2024. In Deutschland wird die elektronische Rechnung, kurz E-Rechnung, eingeführt, in Italien ist sie auch für Kleinbetriebe bereits seit 2019 Pflicht. Damals war der Aufschrei groß, heute haben sich die Verfahren längst etabliert.

„Die Ängste, dass dahinter eine große Kontrollaktion steckt, sind verflogen“, sagt Christian Steiger, Geschäftsführer von Lexware. Er sieht viele Vorteile. Auch Ivo Moszynski, Leiter Strategie E-Rechnungen bei Datev, nennt die Vorbildrolle von europäischen Nachbarländern wie Italien. „Die Vorzüge der E-Rechnung, von denen man immer erzählt hat, greifen dort.“ Die Vorteile würden inzwischen in der Breite anerkannt, Geschwindigkeit und Transparenz hätten zugenommen.

In Deutschland schreibt das Gros der mehr als drei Millionen Betriebe hierzulande seine Rechnungen noch auf Papier oder versendet PDF. „Es gibt einen hohen Nachholbedarf“, sagt Moszynski.

Von Thorsten Giersch

Leider alles drin: Die Buchführung mancher Kleinfirma sammelt sich im Karton – nebst Notizzetteln und Konzepten.

„Für die meisten kleineren Unternehmen hat sich der Aufwand bisher nicht gelohnt im Verhältnis zum Nutzen.“ Doch was im Moment noch freiwillig ist, wird Deutschlands Betrieben bald verordnet. Die E-Rechnung kommt per Gesetz. Die Meinungen darüber sind gespalten, aber die Tendenz geht zur Zustimmung. Mag so mancher Verband noch wettern, beurteilen objektive Fachleute die Pflicht zur E-Rechnung positiv – Chance statt Drangsalierung.

Lange Übergangszeit

Die Regelung tritt 2025 in Kraft. Es gibt zwei Jahren Übergangsfrist plus ein weiteres Jahr für Unternehmen mit weniger als 800.000 Euro Jahresumsatz. „Der Gesetzgeber ist den Unternehmen entgegengekommen“, sagt Moszynski. „Obwohl die Politik vergleichsweise pragmatisch an die Sache herangeht, wird die Umsetzung der Vorgaben in der Praxis Herausforderungen mit sich bringen.“ Denn einige Branchen brauchen angepasste Lösungen. „Ich finde es aber gut, dass wir starten, bevor jeder mögliche Sonderfall durchdekliniert wird“, sagt der Fachmann. Kunden wünschen sich schließlich zusätzlichen Service. Wenn ein Friseursalon seine

Kassensysteme in den kommenden Monaten und Jahren digitalisiert, wird die neue Software oft auch den Kundenkontakt einfacher gestalten und in vielen Bereichen Erleichterungen bringen. Ein Beispiel: Statt vor Ort mitzubekommen, dass der Friseur seines Vertrauens krank ist, erfährt man es automatisiert und in Echtzeit per SMS. „Die E-Rechnung ist Anschlag für weitere Digitalisierungsprozesse zum Wohl der Kunden“, sagt Datev-Experte Moszynski.

Naturgemäß stimmen die Anbieter von entsprechender Software hier zu. „Die Pflicht ist eine große Chance für die Digitalisierung von kleinen Unternehmen. Die E-Rechnung bringt kleine Unternehmen zu Software, die ihnen langfristig helfen wird – weit über das Thema Rechnungen hinaus“, sagt Lexware-Geschäftsführer Steiger. „Keiner unserer Kunden hat sich selbstständig gemacht,

um Buchhaltung zu erledigen.“ Entsprechend sieht er trotz eines gewissen Einmalaufwandes zum Start nur Gewinner. Der Staat hat es leichter, in Echtzeit die Umsatzsteuer zu erhalten und zum Beispiel auch Betrugsfälle zu unterbinden. Die Steuerberater können sich im Wortsinn viel stärker auf die Beratung konzentrieren, anstatt sich mühsam durch die Zettelwirtschaft zu klamüsern. Und die Unternehmen profitieren nicht zuletzt dadurch, dass Deckungsbeiträge viel sichtbarer werden und sie insgesamt durch eine digitale Rechnungslegung Zeit sparen.

Der größte Vorteil sei aber, dass durch die E-Rechnung häufig die Digitalisierung des Unternehmens insgesamt vorangetrieben werde, sagt Steiger. „Wer sich um eine Software für die Rechnungen kümmert, kann zum Beispiel das Thema elektronische Zeiterfassung oder Kundenkommunikation gleich miterledigen.“ Statt auf mehrere einzelne Softwarelösungen zu setzen, rät er besonders kleinen Unternehmen, auf eine Kernlösung zu setzen, die sich um passende Pakete aus einem bestehenden Partner-Ökosystem erweitern lässt. „Das ist viel leichter und übrigens auch günstiger, als es aussieht.“ Einstiegspakete kosten Steiger zufolge weniger als eine Schachtel Zigaretten pro Monat.

Lexware hofft durch den Push die wesentlichen Wettbewerber der Softwareanbieter ausstechen zu können. „Unsere größten Konkurrenten sind Excel und das Papier.“ Er sieht auch eine Parallele zum Lieferkettensorgfaltgesetz auf viele Betriebe zukommen. Die sind per Gesetz noch nicht zur Rechenschaft verpflichtet, aber ihre Kunden, eben größere Firmen, die Nachweise erbringen müssen, verlangen es von ihnen. Bei der E-Rechnung mag es ähnlich kommen, vermutet Steiger. „Wenn die Großen verpflichtet werden, müssen viele Kleine auch mitziehen.“

Standards nötig

Von den 32 Milliarden Rechnungen, die jährlich hierzulande versendet werden, sind rund ein Drittel elektronisch. Und dazu zählt die Statistik bisher sogar noch PDF, die streng genommen keine elektronische Rechnung sind. „Wir sind ein Papierland mit ein bisschen PDF“, unkt Moszynski. Unter einer E-Rechnung versteht der Gesetzgeber einen Datensatz, der in eine Software importiert wird, wo dann alle notwendigen Felder automatisch gefüllt werden. Es sind XML-Dateien, die man, platt gesagt, nicht angucken kann.

Stellt sich die Frage: Was passiert, wenn der Empfänger mit der XML-Datei nichts anfangen kann? Ein PDF kann sich jeder angucken, bei XML sind Standards nötig. Und auf die setzt der



Wir sind ein Papierland mit ein bisschen PDF.

Ivo Moszynski, Datev

Lesen Sie zwei Gastbeiträge zum Thema inklusive einer Handlungsempfehlung in fünf Schritten auf: www.marktundmittelstand.de/debatte



Gesetzgeber. Softwareanbieter können sich daran orientieren und so endet in spätestens einem Jahr der Wildwuchs. Hoffentlich. Als Übergangsszenario hat das Forum elektronische Rechnung Deutschland, deren Vorsitzender Moszynski ist, eine hybride Rechnung erfunden. Sie ist als PDF lesbar, aber im PDF ist eine XML-Datei enthalten. Der Gesetzgeber hat den Standard anerkannt.

Das ist auch ein Weg, um vor allem Kleinunternehmen abzuholen. „Die E-Rechnung ist ein Spiegelbild der Digitalisierung, der kaufmännischen Prozesse“, sagt Moszynski. Es gibt sie grundsätzlich seit 20 Jahren und Studien belegen immer wieder ihr Einsparpotenzial, das bei großen Unternehmen deutlich höher ist als bei kleinen. Der Aufwand, sie einzuführen, ist bei kleineren Unternehmen an sich überschaubar, aber es fehlt in der breiten Masse an einsteigerfreundlichen Lösungen. Hauptgrund dafür ist eben, dass sich die Softwareanbieter in der Vergangenheit eher auf Lösungen für größere Unternehmen spezialisiert haben. Dies wird sich mit dem Gesetz ändern. Dennoch fallen die Reaktionen der Verbände sehr unterschiedlich aus – von Zustimmung bis Ärger ist alles dabei.

Es gilt also, das Gros des Mittelstandes zu überzeugen. Zahlreiche Info-Veranstaltungen sind schon geplant, auch vonseiten der IHK. Am Ende braucht es überzeugende Antworten auf die Frage: Habe ich dafür Leute? Kann ich das zeitlich gerade einrichten? „Das ist für kleine Betriebe einfach und kann nur funktionieren, wenn ich Software habe, die einfach zu nutzen ist und auch ohne großen Einrichtungsaufwand Mehrwerte für die Unternehmen bietet“, sagt Moszynski.

Der erste Schritt für das Unternehmen führt in der Regel zum Steuerberater. Der ist eine Art Lotse und wird auch perspektivisch der wesentliche Ansprechpartner sein. „Damit fällt den steuerlichen Beratern nun in vielen Fällen die wichtige Aufgabe zu, ihre Mandanten für die E-Rechnung fit zu machen. Darauf müssen sie sich möglichst bald vorbereiten“, sagt Moszynski. Was sie zweifellos aus eigener Motivation tun werden. Wer hätte nicht lieber eine digitale Fassung der Rechnungen statt eines Schuhkartons voller Zettel?

Der zweite Schritt für den Betrieb ist die Wahl der Software basierend auf der Frage, was es schon im Unternehmen gibt. So mancher Friseur hat heute schon Kassenslösungen oder Reservierungssysteme, wo abzusehen ist, dass deren Anbieter nun eilig auch eine Technologie für elektronische Rechnungslegung dazu bauen. Ob es ab 2028 eine Sanktionierung geben wird für die Betriebe, die keine E-Rechnungen verschicken, ist noch nicht entschieden. In Italien jedenfalls funktioniert das System sehr gut. <<



Gesenkter Blick: Christine Lagarde, Chefin der Europäischen Zentralbank, entscheidet mit über die Leitzinsen.

Das große Warten

Die meisten Betriebe hoffen auf sinkende Zinsen und günstigere Kredite. Sie schieben deshalb Investitionen auf. Das kann falsch sein.

Zweifellos hatte Benjamin Franklin Recht. „Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen“, sagte der US-Präsident im 18. Jahrhundert. Heute wäre es gerade für Unternehmerinnen und Unternehmer schon nützlich, wenn sie wüssten, wie es mit den Zinsen weitergeht. Die entscheidende Frage: Jetzt investieren? Oder lieber warten?

Von Thorsten Giersch

Über viele Jahre waren die Zinsen sehr niedrig, weil die Europäische Zentralbank (EZB) die Leitzinsen nahe Null hielt. Inzwischen hat sie die EZB wegen der hohen Inflation kräftig erhöht. In der

Folge steigen auch die Kreditzinsen. Viele junge Kaufleute und Banker lernen gerade zum ersten Mal, was solch hohe Zinsen bedeuten. Und selbst für erfahrene Führungskräfte sind die Unsicherheiten groß.

Wer investieren will, braucht in der Regel auch Kredite. Und fragt sich, wie teuer sie heute sind und wie teuer sie in ein paar Monaten sind. „Die Zinsentwicklung ist in jedem Kundengespräch Thema“, sagt Philipp Präckel, der bei der DZ Bank das mittelständische Firmenkundengeschäft für Hessen, Rheinland-Pfalz und das Saarland leitet. Viele seiner Kunden gehen davon aus, dass die Zinsen „nicht noch weiter steigen“, wie er berichtet. Schließlich sinkt die Inflation ja, die EZB müsste dann auch die Leitzinsen wieder senken, was Kredite verbilligte. Wer wartet, würde dann günstigere Konditionen bekommen.

Doch der erfahrene Banker rät zur Zinssicherung und begründet das mit der Zinskurve. Historisch gelten sehr vereinfacht für kurzfristige Kredite niedrige Zinsen, für langfristige hohe. Derzeit

© picture alliance / EPA | RONALD WITTEK

ist die Lage aber umgekehrt: Langfristig laufende Kredite sind im historischen Vergleich relativ günstig, die kurzfristigen aber relativ teuer. „Entsprechend ist es besonders sinnvoll, die Zinsen bei Darlehen mit einer Laufzeit von länger als zehn Jahren Laufzeit zu sichern“, sagt Präckel. „Aber auch bei kürzeren Kreditlaufzeiten sollte man immer einmal über die Möglichkeiten der Zinssiicherung sprechen.“

Prinzip Hoffnung

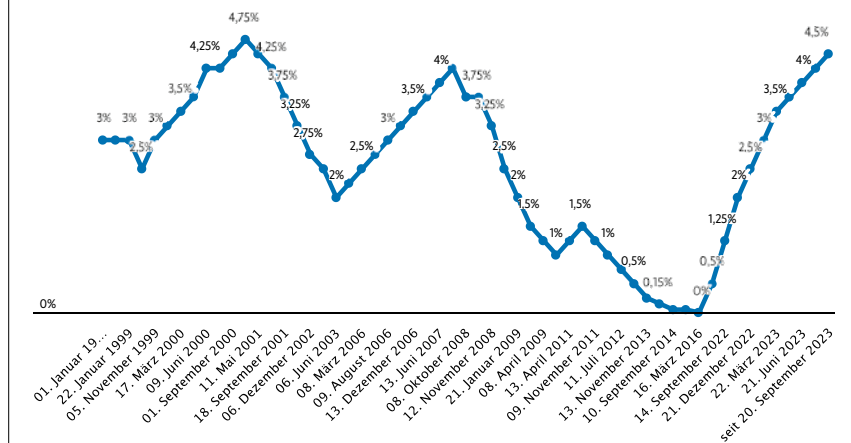
Viele Betriebe haben mehrere Darlehen mit verschiedenen Laufzeiten. Die meisten warten ab. Wenn die Zinsen runterkommen, so die Strategie der Unternehmer, dann investiere ich. Außerdem hoffen sie, dass die Rahmenbedingungen in Deutschland klarer und planbarer werden. Mancher setzt auch auf neue staatliche Förderprogramme vergleichbar den Subventionen aus dem Inflation Reduction Act in den USA. Ob das alles so kommt, ist unklar.

Eine Option, die Präckel zufolge nur wenige Betriebe berücksichtigen, ist der Annuitäten-Swap. „Die übliche Reaktion ist: Interessant, haben wir so noch gar nicht gesehen“, berichtet der Banker. Mit solchen Swaps lässt sich die Laufzeit von Krediten, zum Beispiel auch Darlehen der staatlichen Förderbank KfW, verlängern, also die Tilgung verringern. „Das ist sehr sinnvoll, wenn hinreichend Liquidität im Unternehmen vorhanden ist, aber es gern etwas mehr sein könnte“, sagt Präckel. Dabei könne man sich so gut Luft verschaffen und das relativ niedrige Zinsniveau aus den Fördermitteln oder aus bereits laufenden Krediten aus den zinsgünstigeren Vorjahren sichern.

Für die Betriebe, bei denen die Luft dünner wird, kann Factoring derzeit eine gute Option sein. „Factoring wird immer attraktiver“, sagt Präckel. „Die Lage bei der Liquidität wird bei den meisten Unternehmen in der aktuellen Situation nicht besser. In vielen Branchen steigt die Zahl der Insolvenzen ja bereits spürbar an.“ Per Factoring wird täglich Liquidität aus dem Verkauf der laufenden Kundenforderungen gewonnen. Damit kann der Unternehmer seine eigenen Lieferanten schneller bezahlen und sich Skonto- oder Bonifikationsvorteile sichern, was auch zu einer positiven Außenwirkung des Unternehmens bei Lieferanten und Kunden führt.

Konkret rechnet Präckel frühestens im zweiten Halbjahr mit einer Zinssenkung der EZB, auch wenn die Inflation im Euro-Raum zuletzt schneller fiel, als Experten erwarteten. Im Dezember lag sie bei 2,9 Prozent. Die Zentralbank hat eine Zielmarke von nahe zwei Prozent.

STEILER ANSTIEG Entwicklung des wichtigsten Leitzinses der Europäischen Zentralbank



Quelle: EZB



Die Zinsentwicklung ist in jedem Kundengespräch Thema.

Philipp Präckel, DZ Bank

Die EZB hatte im vierten Quartal 2023 nach zehn Zinserhöhungen in Folge eine Pause eingelegt. Präsidentin Christine Lagarde sagte allerdings, der Kampf gegen die Inflation sei noch nicht gewonnen. Auch für Bundesbank-Präsident Joachim Nagel ist es zu früh für Zinssenkungen. Anderer Ansicht sind Ökonomen wie Jens Südekum von der Universität Düsseldorf. „Die EZB hat zunächst den Anstieg der Inflation unterschätzt, jetzt unterschätzt sie die Geschwindigkeit, mit der die Inflation wieder verschwindet.“ Südekum sieht die Gefahr, dass die Notenbank ihre Leitzätze „zu lange hochhält und dadurch den konjunkturellen Aufschwung beschädigt“.

Dabei könnte die deutsche Wirtschaft günstigere Kredite gut gebrauchen, wie Konjunkturumfragen des Ifo-Instituts zeigen. Darin wird deutlich, dass die Unternehmen in Deutschland ihre Investitionsvorhaben deutlich gekürzt haben. Die Ifo-Investitionserwartungen für 2023 waren zum Jahresende auf 2,2 Punkte gefallen, knapp 15 Punkte waren es noch im Frühjahr 2023. „Das Investitionsklima hat sich spürbar eingetrübt. Das ist Folge der gestiegenen Finanzierungskosten, der schwachen Nachfrage und der wirtschaftspolitischen Unsicherheit“, sagt Lara Zarges, Konjunkturfachexpertin des Instituts.

Auch für 2024 sind die Unternehmen zurückhaltend. Am pessimistischsten ist der Handel. Auch die Dienstleister haben ihre Vorhaben für das laufende Jahr deutlich gekürzt. Am meisten Optimismus herrscht noch in der Industrie. Eine Mehrheit der Unternehmen will etwas mehr investieren – besonders die chemische Industrie und die Automobilhersteller. <<

Der Dienstwagen als Lockmittel

Im Fachkräftemangel bleibt das Angebot wichtig. Auch junge Menschen greifen gern zu. Bei Elektrofahrzeugen geht der Trend zu chinesischen Herstellern.



Fahren mit Stil: Miss Daisy hatte zum chromblitzenden Dienstwagen auch einen Chauffeur. In deutschen Unternehmen ist das eher die Ausnahme.

„Heilig's Blechle“ nennt der Schwabe liebevoll sein Auto, das auch als Symbol gilt, was man finanziell so erreicht hat. Die Kühlerhaube sollten entweder ein Stern, vier Ringe oder ein weiß-blaues Muster zieren. Lediglich das schnelle Gefährt aus Stuttgart-Zuffenhausen versteckt der Schwabe lieber in der Garage oder sogar verschämt in der angemieteten Scheune. Die Kundschaft soll ja nicht sehen, wo die Honorare für Architekt, Rechtsanwalt oder Steuerberater am Ende landen. In Zei-

Von Andreas Kempf

ten des Fachkräftemangels gelten Dienstwagen neben betrieblicher Altersversorgung und Homeoffice zu den probaten Lockmitteln. „Das ‚Heilig's Blechle‘ ist immer noch ein wichtiger Bestandteil bei der Vergütung“, sagt Marco Klein, Personalexperte beim Maschinen- und Anlagenbauer Trumpf in Ditzingen bei Stuttgart.

Nach einer Untersuchung von den Stellenportalen Indeed und Billiger-mietwagen.de hat sich der Anteil der angebotenen Positionen mit Firmenfahrzeugen in den vergangenen Jahren verdoppelt. Die Berliner Index-Gruppe ermittelte fürs erste Halbjahr sogar einen Anstieg der Stellenanzeigen mit Dienstwagenangebot um 60 Prozent. Gut möglich, dass die Beschäftigten die Lockdowns und die bangen Fahrten im überfüllten Nahverkehr während der Pandemie noch in schlechter Erinnerung haben. Zum Höhepunkt der Corona-Pandemie schnellte die Zahl der Suchen nach einer Arbeit mit Dienstwagen um 93 Prozent hoch. Bei den entsprechenden Ausschreibungen gab es sogar ein Plus von 107 Prozent.

Steuervorteil für Firmen

In der Praxis greifen selbst die jüngeren Mitarbeiter gerne zu, wenn die Unternehmen ein Fahrzeug anbieten. Nach einer Emnid-Umfrage wünschen sich 70 Prozent der unter 30-Jährigen einen Dienstwagen auch zur privaten Nutzung für den nächsten Job. Denn die meisten können so auf die Anschaffung eines privaten Autos verzichten, was das eigene Budget entlastet. Personalexperten sehen in diesem Punkt deshalb einen zusätzlichen Motivationsschub und eine Möglichkeit für Firmen, die begehrten Fachleute zu halten. Zudem kann das Fahrzeug als „weiche Komponente“ verhindern, dass die Gehälter in Zeiten des Fachkräftemangels sehr stark steigen. Müssen die Betriebe sparen, werden Fahrzeuge einer niedrigeren Preisklasse zur Verfügung gestellt. Gestrichen wird eher nicht.

Kauft das Unternehmen die Dienstfahrzeuge, erhält es die Mehrwertsteuer zurück. Damit ergibt sich auch für den Arbeitgeber ein geldwerter Vorteil, denn die Umsatzsteuerforderung des Fiskus sinkt durch die Anschaffung deutlich. Einen wei-

teren positiven Effekt erzielen die Betriebe dann durch die Abschreibung der Fahrzeuge. Allerdings werden diese Teil des Betriebsvermögens und müssen entsprechend verwaltet und gewartet werden. Zudem stehen die Betriebe vor dem Problem, dass sie später, wenn sie verkaufen wollen, als gewerblicher Verkäufer eine zweijährige Gewährleistung garantieren müssen.

Darum wickeln die meisten Unternehmen die Firmenwagen über Leasinggesellschaften ab und verbuchen die anfallenden Kosten gewinnmindernd. Finanzdienstleister diskutieren dann auch anders mit den Beschäftigten als der Arbeitgeber, wenn es bei der Rückgabe um die Abwicklung von eventuellen Schäden geht. Zunehmendem Interesse erfreuen sich auch im gewerblichen Bereich Abo-Modelle, die zeitlich flexibler sind als der klassische Leasingvertrag.

Marktmacht der Dienstleister

Die Finanzdienstleister können durch ihre Marktmacht auch günstigere Anschaffungspreise durchsetzen. Davon profitieren bestenfalls die Unternehmen, aber nicht der Arbeitnehmer. Der muss ein Prozent des finalen Bruttolistenpreises als geldwerten Vorteil versteuern, wie der Bundesfinanzhof bestätigt hat (BFH/NV 2013, 1404). Für den pauschalen Nutzungswert ist sogar bei günstig reimportierten Fahrzeugen der inländische Listenpreis zum Zeitpunkt der Erstzulassung maßgebend. Ist der Wagen besser ausgestattet als das Modell im Inland, wird steuerrechtlich der höhere Wert angesetzt. Der Fiskus lässt aber auch geschäftsführende Gesellschafter nicht vom Haken. Selbst wenn der Firmenwagen nur dienstlich genutzt werde, müsse der Betroffene dennoch das Fahrzeug versteuern, weil eine private Nutzung unterstellt werde, urteilte das Finanzgericht Köln. Nur anhand eines ordnungsgemäß geführten Fahrtenbuchs sei die private Nutzung auszuschließen (Az. 13 K 1001/19). Für heimische Konzerne wie Volkswagen, Mercedes-Benz und BMW ist das Dienstwagengeschäft von zentraler Bedeutung. Der Marktanteil der deutschen Autohersteller am „Heilig's Blechle“ auf Firmenkosten liegt in diesem Bereich bei etwa 80 Prozent. Im Gesamtmarkt sind es gut zwei Drittel. Entsprechend schlägt die Rezession jetzt durch: Der Auftragseingang lag nach einer Auswertung des Duisburger Instituts Center Automotive Research (CAR) im Oktober etwa 50 Prozent unter dem Referenzjahr 2015. Hohe Anreize, kostspielige Verkaufsförderungsmaßnahmen und wenig Kunden geben nach Beobachtung der CAR-Experten einen Hinweis auf schwache Neuzulassungszahlen in den nächsten sechs Monaten.

WAS GESCHÄFTSFÜHRER FAHREN

Hitliste der Fahrzeugtypen, die besonders gern als Dienstwagen genutzt werden

Rang	Fahrzeug	Anteil der Geschäftsführer
1	BMW X3/X5/X6/X7	7,59 %
2	BMW 5er	6,32 %
3	Audi A6	5,87 %
4	Mercedes E-Klasse	4,75 %
5	Audi Q2/Q3	3,54 %
6	Mercedes M-Klasse	2,68 %
7	Mercedes SL-Klasse	2,18 %
8	Audi Q5/Q7/Q8	2,12 %
9	Mercedes C-Klasse	2,12 %
10	BMW 3er	1,87 %
11	Mercedes GLC/GLK/GLS/GLE	1,87 %
12	VW Passat	1,77 %

Quelle: BBE GmbH-GeschäftsführerInnen-Vergütungen 2024

70
Prozent
der unter 30-Jährigen
wünschen sich
einen Dienstwagen
auch zur privaten
Nutzung für
den nächsten Job.

Quelle: Emnid-Umfrage

Das Ende der staatlichen Förderung für E-Fahrzeuge in Deutschland hat den Druck noch erhöht. Seit dem Jahreswechsel locken gleich mehrere Hersteller mit neuen Rabatten. So bietet VW für die ID-Modelle Nachlässe von bis zu 7700 Euro. Das ist mehr als die gestrichene Förderung. Auch Renault bietet Rabatte. Experten und Händler sehen einen dauerhaften Preisverfall.

Schon auf der Automesse IAA im September in München hatte sich angedeutet, dass der Wettbewerb mit zunehmendem Angebot aus China schärfer wird. Der chinesische Hersteller BYD bietet zudem auch Rabatte. Die rumänische Renault-Tochter Dacia bringt das Elektro-SUV Spring gleich 10.000 Euro günstiger für knapp 13.000 Euro auf den Markt. Dazu kommen Überführungsgebühren, weil das Modell in China produziert wird.

Für Europa rechnet das Center of Automotive Management (CAM) trotz der kräftigen Rabatte aber nicht damit, dass mehr E-Fahrzeuge verkauft werden. In Deutschland werde die Zahl der E-Neuzulassungen sogar um 50.000 bis 100.000 sinken. In Deutschland kamen 2023 insgesamt 524.000 neue Stromer dazu.

Die auf den Automarkt spezialisierten Marktforscher von Dataforce haben ermittelt, dass 61 Prozent der Dienstwagenfahrer markentreu sind – deutlich mehr als Privatkunden. Die Hälfte der Zielgruppe entscheidet über den künftigen Firmenwagen selbst, in großen Flotten sind es sogar drei Viertel. Weniger gefallen dürfte den deutschen Spitzenanbietern allerdings, dass sich das Bild bei Elektrofahrzeugen deutlich verändert. Ein Drittel der Befragten erwägt, beim nächsten Fahrzeugwechsel einen chinesischen Hersteller zu wählen. <<

#fürdiepraxis

Mit der Kraft der Miesmuschel

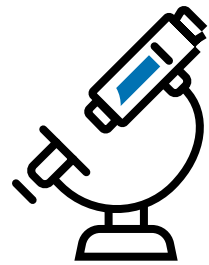
Schon länger ist die Natur Vorbild für innovative Produkte. Die Klette inspirierte zum Klettverschluss, Mücken zu schmerzfreieren Nadeln. Dank des Namibia-Wüstenkäfers entstanden Wasserfangnetze für trockene Regionen. Und manch Reifenprofil orientiert sich an Bärenatzen. Jetzt haben Forscher für einen besonderen Kleber von der Miesmuschel gelernt. Er verlängert die Lebensdauer etwa von künstlichen Hüften beträchtlich.

Miesmuscheln haften besonders hartnäckig. Von Schiffsrümpfen etwa lassen sie sich nur sehr schwer entfernen. Die Muscheln nutzen ein Protein mit einer besonderen Aminosäure Dopa. Forschende von drei Fraunhofer-Instituten (für Angewandte Polymerforschung, für Grenzflächen- und Bioverfahrenstechnik und vom USA Center for Manufacturing Innovation) haben jetzt einen Kleber entwickelt, der die Eigenschaften nachahmt. Damit lassen sich Titanoberflächen von Implantaten beschichten, um so vom menschlichen Körper besser als knochenähnlich erkannt zu werden. Der künstliche Kleber nutzt dafür synthetische Polymere auf Dopaminbasis.

Er haftet nicht nur besser, ihm können auch Stoffe zugesetzt werden, die zum Beispiel das Knochenwachstum begünstigen, was die Haltbarkeit von Implantaten verlängert. Hüftimplantate etwa lockern sich bisher, weil die Knochen, in die sie eingesetzt sind, mit der Zeit schrumpfen. Dann werden neue Operationen nötig, um die Prothesen zu ersetzen. Mit dem synthetischen Miesmuschelkleber ist das nicht mehr so häufig nötig. Er kann auch verwendet werden, um offene Wunden zu schließen.

Er ist biobasiert, nachhaltig hergestellt und wirkt antimikrobiell – hemmt also Entzündungen. Für die künstlichen dopaminbasierten Stoffe im Kleber sehen die Forschenden auch noch andere Anwendungen. So ließen sich besondere Oberflächen entwickeln sowie antibakterielle Materialien und intelligente Beschichtungen mit speziellen Funktionen.

In abgewandelter Form lässt sich der Kleber auch drucken und unter UV-Licht aushärten, wobei er noch stärker haftet. So lässt sich das Material auf Implantaten anbringen. Problematisch ist bisher, dass der medizinische Kleber präzise verwendet werden muss. Die Forschenden wollen herausfinden, wie sie die Klebewirkung deaktivieren können, damit Mediziner korrigieren können, wenn sie den Stoff an einer falschen Stelle aufgebracht haben. << art



#ausderforschung

Zweitsprache als Hirnbooster

Wer eine Fremdsprache erlernt, bringt vor allem seine rechte Hirnhälfte auf Touren und verbessert die Leitungsfähigkeit. Forschende des Max-Planck-Instituts für Kognitions- und Neurowissenschaften in Leipzig untersuchten MRT-Aufnahmen der Gehirne von 59 Deutsch lernenden arabischen Muttersprachlern aus Syrien vor, während und nach dem Spracherwerb. In beiden Hirnhälften hat sich die Aktivität in den jeweiligen Arealen für Sprache vergrößert. In der linken Gehirnhälfte, die sprachdominanter ist, verstärkten sich die Nervenverbindungen. In der rechten Gehirnhälfte wurden neue Regionen aktiv, die bisher nicht für Sprache genutzt wurden.

Die Studie ist eine der ersten ihrer Art. Sie gibt Anhaltspunkte, wie Erst- und Zweitsprachen gelernt und verarbeitet werden. Und sie zeigt, wie das erwachsene Gehirn sich an neue Anforderungen anpasst. Leider liefert sie keine Hinweise, wie sich schneller und einfacher lernen lässt. Der Weg bleibt mühsam, trainiert aber das Gehirn. << art

Neuer Quantencomputer

Spezieller Schulungsrechner soll Simulationen ersetzen

Quantencomputer gelten vielen als das nächste große Ding. Zahlreiche Forschungsprojekte laufen auch in Deutschland. Die Zahl der funktionierenden Computer ist übersichtlich, oft sind sie nur Spezialisten zugänglich. Schlechte Voraussetzungen, um Schüler, Studierende oder Unternehmen für die Technik zu begeistern. Das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) lässt deshalb bei Advanced Quantum im baden-württembergischen Allmersbach einen Mini-Quantencomputer zum Anfassen und Ausprobieren entwickeln. Das Unternehmen soll auch ein Lernkonzept liefern. Das Gerät soll Simulationen ersetzen.

Der Computer nutzt für die Reineinheit Festkörperstrukturen, weshalb er unempfindlicher ist als etwa die großen Quantenrechner von IBM. Der Schulungscomputer wird ungefähr das Format eines Umzugskartons haben. Er wiegt weniger als 30 Kilogramm und läuft bei Raumtemperatur. Zur Stromversorgung reicht eine Steckdose.

Das Gerät wird zwei Qubits haben, was eine recht geringe Leistung ist. IBMs Eagle-Prozessor rechnet mit 127 Qubits, die nächste Generation, der Condor-Chip hat 1121 Qubits. Der Konzern hat in Ehingen bei Stuttgart den einzigen Quantencomputer Europas, der bisher kommerziell genutzt wird: Quantum System 1. << art

Markt UND MITTELSTAND

DER PODCAST



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



Unsere Gäste im Februar

Miriam Bird
Professorin,
TUM Campus Heilbronn



Markus Ferber
Vorsitzender,
Hanns-Seidel-Stiftung



Michael Heil
Experte für die Digitalisierung
des Mittelstands



Tom Rüsen
Direktor,
Wittener Institut für Familienunternehmen



Knapper Zeitplan

Die Zahl der Cyberangriffe wächst. Mit NIS-2 will die EU Unternehmen schützen. Die Regeln gelten ab Oktober. Mittelständler sollten sich schon jetzt vorbereiten.

Wie ein Laserpfeil zischt eine weiße Linie von Punkt zu Punkt auf eine Deutschlandkarte herab. Die animierte Grafik des IT-Marktforschungsanbieters Konbriefing zeigt, wo Cyberangriffe gelaufen sind. In den ersten Januartagen traf es bereits einen IT-Dienstleister, mehrere Industrie- und Handelskammern und eine Polizeibehörde. Und das sind nur die bekannten. Die Täter blockieren Rechner, stehlen Daten, fordern Lösegeld. Oder sie nisten sich ein, um später zuzuschlagen.

68 Unternehmen erlitten 2023 einen Angriff mit Ransomware, berichtet das Bundesamt für die Sicherheit (BSI) in der Informationstechnik. 66 Prozent aller Spammails sind Betrugs- oder Erpressungsversuche. Und Tag für Tag finden BSI-Spezialisten eine Viertelmillion Schadprogramme auf Datenträgern.

Für 2022 verzeichnet das Bundeskriminalamt 136.865 Cyberangriffe. 6,5 Prozent weniger als im Vorjahr. Die Schäden betragen insgesamt 203 Milliarden Euro. Sie sind rund doppelt so hoch wie noch 2019. Die Gefahr bleibt hoch, schätzt das BKA, vor allem, weil wohl nur zehn Prozent der Fälle bekannt werden. Europaweit ist die Lage ähnlich ernst. Um das Risiko zu senken, hat die EU-Kommission die Network-and-Information-Security-Richtlinie 2.0 (NIS-2) beschlossen. Sie gilt von Oktober 2024 an und schreibt Unternehmen wesentlicher und wichtiger Branchen umfangreiche Regeln vor. Ob ein Unternehmen die Regeln umsetzen muss, muss es selbst herausfinden. Eine Übergangs- oder Schonfrist gibt es nicht. Unternehmer sollten sich daher zügig kümmern.

Als wesentlich gelten Unternehmen aus den Branchen Energie, Verkehr, Wasserversorgung, digitale Infrastruktur und IT-Dienste, elektronische Kommunikationsdienste, Internet- sowie Telekommunikations- und -netzanbieter, Bank- und Finanzwesen, Gesundheit, Forschungseinrichtungen, öffentliche Verwaltung und Raumfahrt. Als wichtig stuft die EU Firmen aus diesen Branchen ein: Abfallwirtschaft, Chemie, Post- und Kurierdienstleistung sowie Lebensmittel. Dazu zählen auch Hersteller von Computern, Elek- >>

Von Midia Nuri

Besonders sicher:
EU-Digitalkommissarin
Margrethe Vestager ist für
NIS-2 mitverantwortlich.



tronik, Optik, Maschinen, Kraftfahrzeugen und Transportmitteln sowie digitale Anbieter und Forschungseinrichtungen.

NIS-2 gilt zudem für mittlere und große Unternehmen. Als mittlere gelten solche mit 50 bis 250 Mitarbeitern, zehn bis 50 Millionen Euro Umsatz und einer Bilanzsumme unter 43 Millionen Euro jährlich. Groß sind danach Firmen mehr als 250 Mitarbeitern, mehr als 50 Millionen Euro Umsatz sowie einer Bilanzsumme von mehr als 43 Millionen Euro.

Doch es könnten auch kleinere Firmen betroffen sein, wenn sie wichtige Zulieferer oder Dienstleister sind. „Ein Kunde, den NIS-2 betrifft, wird irgendwann fragen, wie Sie die NIS-2-Anforderungen erfüllen“, sagt André Glenzer, Partner bei PwC für Cyber Security & Privacy.

Bei Opasca aus Mannheim kennen sie solche Anforderungen seit Jahren. Das Unternehmen mit 80 Mitarbeitern bietet Software-Komplettlösungen für den digitalen Workflow und das Patientenmanagement in kleineren und größeren Kliniken sowie spezialisierte Software für die Sicherheit von Patienten in der Strahlentherapie an. „Zehn Prozent unserer Kunden sind offiziell Kritisch-Häuser“, sagt Opasca-Chef Alexej Swerdlow – besonders bedrohte Firmen. „Die haben schon immer Informations- und Datensicherheit natürlich auch von uns als Lieferant eingefordert.“ Oft stand das bereits in den Ausschreibungen. „Darin gibt es Muss- und Kann-Kriterien“, erklärt er, „und die Zertifizierung nach ISO 27001 ist sehr oft Pflicht.“ Seit 2022 ist Opasca zertifiziert.

Die Norm für Informationssicherheit gibt vor, wie Unternehmen diese planen, umsetzen, überwachen und optimieren können. Das Audit muss

150
Milliarden Euro
betrug
der Schaden durch
Cyberkriminalität
2023.
Quelle: Bitkom

SO SETZEN SIE NIS-2 UM

- > Analysieren Sie Sicherheitsrichtlinien und -verfahren sowie die Konfiguration der Netzwerk-Infrastruktur. NIS-2 schreibt den Schutz vor Ransomware ausdrücklich vor.
- > Schulen Sie Ihre Mitarbeiter angemessen technisch und rechtlich – beispielsweise für Phishing per E-Mail, per Facebook-Message oder QR-Code-Betrug.
- > Schwachstellenmanagement sollte automatisiert dauerhaft laufen.
- > Sie brauchen Zugriffsbeschränkungen und privilegierte Konten. Aktualisieren Sie besonders Admin-Passwörter regelmäßig.
- > Verwenden Sie starke Authentifizierungsmethoden, segmentieren Sie Netzwerke. Validieren Sie Zugriffsversuche und analysieren Sie Bedrohungen.
- > Setzen Sie Mindeststandards mit konkreten Anforderungen und Erfüllungskriterien für Ihre Lieferanten und Partner.
- > Entwickeln Sie einen Notfallplan: Stellen Sie sicher, dass kritische Systeme auch bei einem Ausfall der IT oder physischen Infrastruktur laufen.
- > Dokumentieren Sie alle Maßnahmen und Prozesse.
- > Passen Sie Ihre Security-Budgets gegebenenfalls nach oben an.

MuM

alle drei Jahre erneuert werden. Wer es durchläuft, ist für NIS-2 bereits gut aufgestellt. „Rund 80 Prozent der Vorgaben erfüllen nach ISO 27001 zertifizierte Unternehmen bereits“, schätzt PwC-Partner Glenzer.

Noch befasst sich die Bundesregierung mit dem Umsetzungsgesetz für NIS-2. Loslegen sollten Unternehmen trotzdem schon, rät Benjamin Richter, geschäftsführender Gesellschafter von Cyber Complete im nordrhein-westfälischen Schmallenberg. „Solange sie sich an der EU-Richtlinie orientieren, werden sie keine größeren Fehler machen.“ NIS-2 schreibt ein umfassendes Cyber-Risikomanagement vor, Dokumentation und Schulung der Beschäftigten, Sicherheit in der Lieferkette, ein ausgefeiltes Risikomanagement, Verschlüsselung, Authentifizierung, Zutrittsbeschränkungen, Regeln für den Fall von Sicherheitsverstößen.

Strammes Programm

Der Ansatz ist umfassend – und vielleicht auch erschöpfend. Dabei aber derart sinnvoll, dass sich praktisch kein Experte über die komplexe EU-Vorgabe beschwert. Im Gegenteil. „Wenn eine Festung fällt, fallen auch ganz viele Dörfer“, erläutert es Richter. „Das war im Mittelalter so, und es ist auch heute so mit Blick auf Netzwerke von Unternehmen.“ Anders gesagt: Trifft es ein Unternehmen, werden viele drumherum mit geschädigt.

Ein halbes Jahr hat Opascas Projektteam für die Zertifizierung nach ISO 27001 gebraucht. Ein strammes Programm für zwei Vollzeitkräfte, zwei Studenten und später noch eine zusätzliche Vollzeitkraft. Dabei hatte der Anbieter von Workflowsoftware vieles längst umgesetzt. „IT-Grundschutz, Netzwerksicherheit, regelmäßige Backups – das haben wir hier immer schon gemacht – schon, weil die beiden Unternehmensgründer ITler waren“, sagt CEO Swerdlow. „Unsere größte Herausforderung war, alles zu verschriftlichen und zu dokumentieren und dabei so zu formulieren, dass es auch Unbeteiligte nachvollziehen können“, erinnert sich Hannah Halbritter, die das ISO-Projektteam mitgeleitet hat.

Statt auf Servern und Laufwerken wie vor der Pandemie speichert der Anbieter von Krankenhaussoftware jetzt in der Cloud. „Auf Servern in Deutschland“, sagt Swerdlow. „Das haben Kunden schon vor Jahren mit Blick auf den Datenschutz verlangt.“ Auf manche Bereiche können alle zugreifen, andere schützt ein Berechtigungsmanagement. Aktualisiert wird automatisch. Regelmäßige Schulung der Mitarbeiter laufen über das Schulungsportal des Dienstleisters. Das hatte man bei Opasca gefordert, und es ist auch Pflicht nach NIS-2.

„Nicht so richtig vorausgesehen hatten wir bei dem ganzen Fokus auf IT-Sicherheit und Technik, dass wir auch daran denken müssen, was passiert, wenn wir nicht mehr ins Haus kommen“, sagt Swerdlow. Zusätzlich zu den digitalen Back-ups im und außerhalb des Unternehmens, gibt es deshalb auch zwei physische Back-ups in Form von mobilen Laufwerken. Ebenfalls eins im Unternehmen, eins außerhalb. Und statt elektronischer Zugangskarten haben die Türen Schlösser und die Mitarbeiter Sicherheitsschlüssel. „Damit wir auch dann noch ins Haus kommen, wenn der Strom ausfällt“, sagt Swerdlow.

Die Sicherheit in der Lieferkette gewährleisten Lieferanten-Audits. Für wichtige Güter oder Dienstleistungen „haben wir vorsorglich je zwei Lieferanten identifiziert, sodass wir bei einem Engpass sofort einen Ersatzlieferanten beauftragen können“, erklärt Swerdlow. Auch das schreibt die NIS-2-Richtlinie demnächst vor.

Auch Heuel Logistics im nordrhein-westfälischen Meinerzhagen hat die meisten von NIS-2 vorgesehenen Maßnahmen bereits umgesetzt. „Wir orientieren uns an ISO 27001“, sagt Christoph Heuel, einer der drei geschäftsführenden Gesellschafter, „auch wenn wir nicht danach zertifiziert sind.“ Heuel weiß bereits, dass NIS-2 sein Unternehmen betrifft. Der Fahrplan steht. Das Transportunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, 2000 Sendungen pro Tag und über 50.000 Quadratmetern Lagerfläche ist sensibilisiert. Vor vielen Jahren gab es bereits einen Cyberangriff. Dieser unterbrach das Geschäft kurz, Daten flossen nicht ab. „Unser Betrieb lief bereits damals rund um die Uhr – da fielen Unregelmäßigkeiten zum Glück sofort auf“, erinnert sich Heuel.

Seither baut er konsequent vor. Werkzeuge und Prozesse für Cybersicherheit sind längst da, die nötigen Mitarbeiter technisch und alle im Sicherheitsbewusstsein geschult. Laufend werden die Daten gesichert. Alle wichtigen Ressourcen bis zum Notfallhandbuch mit Plan und Kontaktdaten liegen digital und physisch vor. „Wir können

GEFAHREN IN SPAM

Wie sich unerwünschte E-Mails zusammensetzen



Quelle: BSI

unseren Kunden seit Jahren sagen: Diese Sendung ist cybersicher“, stellt Heuel fest. Und der Betrieb würde auch bei physischer Zerstörung der IT laufen. „In der Verfahrensdokumentation stehen die Abläufe drin und dazu die ohne Softwarehilfe abzuwickelnden Alternativen“, erklärt er. Also buchstäblich, wie die Mitarbeiter sich dann mit Zetteln in den Regalen und Paletten zurechtfinden. „Informationssicherheit ist niemals nur eine Frage der Technik, sondern auch eine Frage der Prozesse und der Menschen“, pflichtet PwC-Experte Glenzer bei. „Es geht also nie um eine rein technische Lösung. Und es nützt auch nichts, technisch alles perfekt zu sichern, wenn im Serverraum das Fenster offen steht und jeder hinein kann.“

„Ein wichtiger Punkt auch für bereits dank ISO 27001 gut aufgestellte Unternehmen ist noch das nach NIS-2 zu erfüllende vierstufige Meldesystem“, sagt Glenzer. Bei einem sicherheitsrelevanten Vorfall müssen Unternehmen nach NIS-2-Vorgabe binnen 24 Stunden eine frühe Erstmeldung an das BSI absetzen und diese binnen 72 Stunden aktualisieren. Auf Anfrage der Behörde müssen sie ad-hoc antworten und innerhalb eines Monats eine Abschlussmeldung einreichen. Wichtig ist auch, die Krise durchzuspielen, wie IT-Sicherheitsdienstleister Richter sagt. „Wenn alles fertig ist, ruhig mal testweise das Notfallteam zusammenschließen und schauen, wie lange es braucht.“ <<

ANZEIGE

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

Mit Hochdruck in die Cloud

Der Mittelstand zögert, sich der Datenwolke anzuvertrauen.
Der Reinigungsgerätehersteller Kärcher zeigt, dass Mut belohnt wird.



Spaziergang mit Reinigungsroboter: Kärcher-Chef Hartmut Jenner begleitet den Vollautomaten Kira durch eine Produktionshalle.

Hochdruckreiniger und Kehrmaschinen sind wohl so ziemlich das Letzte, was man auf Anhieb mit den Begriffen Cloud-Computing, künstlicher Intelligenz und Maschinenlernen in Verbindung bringt. Wasser rein, Pistole oder Bürste auf den Dreck draufhalten, fertig. Doch der deutsche Mittelständler Kärcher hat einfach weitergedacht. Der Umsatz hat sich in der Folge verdoppelt, das Unternehmen expandierte binnen zehn Jahren in mehr als 70 Länder. Für 2024 steht der nächste große Schritt an.

Leonhard Kerscher, Vice President IT & Digitale Transformation bei Kärcher, hat ganz klein angefangen. 2012 kam ein erster Account der neuen Cloud-Tochter AWS von Amazon ins Haus. Der Vorstand habe das Ganze von Beginn an unterstützt,

Von Axel Postinett

sagt Kerscher. Und dann mal sehen. Das Einsatzgebiet war eher experimentell und wenig spektakulär. Die IT-Abteilung brachte kleinere, nicht SAP-gebundene, Aufgaben in die Datenwolke.

Kerschers Ziele waren die Unternehmensklassiker: Zeit sparen, Geld sparen, Personal sparen. Lernen, was überhaupt geht. „Um ein Cloud-Mindset zu bekommen“, sagt er auf der Cloud-Messe AWS:reinvent in Las Vegas, müsse man „einfach in die Materie eintauchen“. Geduld sei nötig. Man müsse auch nicht von Anfang an eine „perfekte Strategie für das Gesamtunternehmen“ fertig haben, sagt Kerscher.

Als die IT-Abteilung des Familienunternehmens 2014 genügend Erfahrung gesammelt hatte, begannen auch die operativen Einheiten langsam aufzu-

springen. IT-Fachkräfte waren schon damals Mangelware und es war in der bestehenden SAP-Umgebung schlicht unmöglich, schnell etwas auszuprobieren. Die Cloud eröffnete neue Optionen, flexibel zu arbeiten und Dinge zu testen. Natürlich kostet die Umstellung Geld. Aber langfristig sei ein Einsparpotenzial von 20 Prozent realistisch, hätten hausinterne Berechnungen ergeben, sagt der IT-Chef.

Bis 2016 nutzte Kärcher nur den einen AWS-Account. Heute sind es mehr als 200, zentral gesteuert. In nur wenigen Stunden seien neue Arbeitsumgebungen aufgesetzt, einschließlich Kostenmanagement, sagt Kerscher. Es gebe für die Auslandsoperationen viele Freiheiten, aber auch Kontrolle. Mal eben einen Stützpunkt in Melbourne aufzubauen, könne eine Mittelstands-IT ohne Cloud mit klassischen Mitteln praktisch nicht erbringen. Mit der alten Zentralsteuerung hakte die Kommunikation, es gab, Verzögerungen und Abstimmungsschwierigkeiten.

170 Terabyte Daten hochgeladen

Mittlerweile sind alle Nicht-SAP-Anwendungen in die Cloud übertragen. Umgewandelt wurden rund 100 Anwendungen, 140 Server und 70 Datenbanken mit zusammen 170 Terabyte Daten. „Rückblickend wären wir ohne die Cloud-Umgebung mit den Unternehmensumstellungen gescheitert“, sagt Kerscher. „Für all diese Aktivitäten kann ein Mittelständler überhaupt nicht schnell genug eine eigene IT-Infrastruktur bereitstellen.“

Für 2024 ist der vorerst letzte große Schritt geplant. SAP wird in die Cloud überführt. Ein völliger Abschied sei nach 20 Jahren schlicht nicht realistisch. Erste produktive Systeme seien bereits überführt worden. Der gesamte Umzug soll Ende 2024 abgeschlossen sein. Natürlich ist SAP in der Cloud nur eine Hilfskonstruktion. Aber „Testmigrationen, Kopien ziehen, wieder abschalten, so was geht alles schneller in der Cloud“, sagt Kerscher. Und das zu „einigermaßen attraktiven finanziellen Konditionen“. Die Nutzung und Auswertung von Daten sei jetzt deutlich schneller.

Das 1935 gegründete Familienunternehmen aus Winnenden bei Stuttgart brachte 1950 den ersten Hochdruckreiniger auf den Markt. Historisch gesehen hatte das Wachstum bei Kärcher richtig Fahrt aufgenommen, als in den 1980er-Jahren mobile Geräte für Heimanwender in den Baumärkten auftauchten. Kärchern wurde zum Synonym für gründliches Saubermachen. Heute beschäftigt Kärcher rund 15.500 Mitarbeitende weltweit und produziert auch außerhalb Deutschlands. Der Umsatz, je zur Hälfte im Business- und Heimanwendermarkt erzielt, wurde in zehn Jahren auf rund 3,3 Milliarden Euro verdoppelt. „Das schnelle

© picture alliance/dpa | Marijan Murat

Wachstum hätten wir ohne Cloud gar nicht bewältigt“, sagt Kerscher rückblickend.

Die Expansion in den Hightechbereich hatte Tücken. Der erste Robotik-Versuch geriet zum Flop. Der Robo-Staubsauger RC 3000 Anfang der 2000er-Jahre rumpelte eher planlos durch die Zimmer, bis er irgendwo nicht mehr weiterkam und umdrehte. Die Kunden waren wenig beeindruckt. „Es fehlte einfach die Vernetzung“, sagt Kerscher heute. Und das Gerät war zu teuer. Erst von 2013 an wurden die Profigeräte vernetzt, 2014 kam eine eigene Mobile-App zur Steuerung dazu. Auch diese Angebote waren teurer, „aber die Kunden haben gekauft“. Es gab tatsächlich einen Markt für Kärcher. 2017 erschien die zweite Generation der Robotersauger.

Inzwischen aber läuft es. Kärcher habe sich zu einem softwaregetriebenen Unternehmen weiterentwickelt. Webshops und die weltweit mittlerweile rund 1000 eigenen Premiümläden werden über die Cloud gesteuert. Anwendungsempfehlungen oder Serviceeinstellungen werden online auf den Reiniger übertragen. Ob für Holzböden oder Zementböden, der richtige Reinigungsdruck wird festgestellt und übermittelt, ein Reinigungsmittel empfohlen, bei Profigeräten sogar eine Temperatur. Die Reinigerpistole bekommt automatisch den empfohlenen Druck zugewiesen, der auch auf einem Display angezeigt wird. Vorbei die Zeiten, in denen ungeübte Anwender versehentlich mit vollem Druck Fugen leerten oder Farben entfernten.

Die Cloud sei generell gerade für den Mittelstand eine essenzielle Hilfe, um Innovation zu erreichen, Arbeitsweisen neu zu denken und flexibler zu werden, sagt Kerscher. Geräte „bauen, verkaufen, vergessen“, das gehe einfach nicht mehr. Im Moment wird künstliche Intelligenz immer stärker erforscht und eingesetzt, vor allem im Profibereich.

Die aktuelle Serie der Kira-Reinigungsmaschinen für den kommerziellen Bereich bietet auch vollständig autonomen Reinigungsbetrieb etwa für Industriehallen oder Flughafenterminals an. Die Roboter umfahren Hindernisse, stoppen für Fußgänger oder Fahrzeuge, steuern eigenständig Lade- oder Entladestationen an. Die Geräte fordern eine Wartung an, bevor sie ausfallen. Und auch Gabelstapler können ihnen nichts mehr anhaben. Kira erkennt die nur wenige Zentimeter dicken Stahlzinken an den Staplern, die oft recht zügig durch Hallen kurven, absolut zuverlässig und kann ihnen rechtzeitig ausweichen. Sonst droht Totalausfall. „Da ist bei Kira richtig viel Entwicklung in die künstliche Intelligenz reingeflossen“, sagt Kerscher. Denn eines ist klar: Im Machtkampf mit einem Gabelstapler zieht jeder Kira regelmäßig den Kürzeren. <<

„
Das schnelle
Wachstum hätten
wir ohne Cloud
gar nicht bewältigt.“
Leonhard Kerscher,
Kärcher

Guter Rat ist dringend nötig

Nachhaltigkeit, Digitalisierung, neue Lieferketten:
Weil sich so viel wandelt, ist mehr externes Wissen wichtig.

Die Unternehmenswelt ist 2023 noch komplexer geworden. Der Hype um generative KI dürfte auch den Letzten vor Augen geführt haben, dass die Digitalisierung längst nicht an ihrem Ende angekommen ist – und dass es im eigenen Haus noch viel zu tun gibt. Die Chancen sehe ich wohl, sagen die meisten, allein es fehlt an Wissen. Ähnlich ist es beim zweiten Megathema, dem Wandel zu mehr Nachhaltigkeit. Die nahende Berichtspflicht über Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung (ESG) für Tausende Unternehmen bringt Tempo bei der Transformation von Abläufen in praktisch allen Bereichen der Organisation.

Die Knappheit an Personal betrifft diese beiden wesentlichen Transformationsbereiche besonders – intern ist die Expertise oft kaum zu finden. Viele Betriebe können sich daher nur mit externen Beratungen helfen. Angebote muss man nicht lange suchen, Unternehmer berichten von fast täglichen Anrufen der Dienstleister. Doch wer ist gut? Wer wirkt nur so? Hier den Überblick zu behalten, wer einen zu vertretbaren Tagessätzen wirklich weiterbringt, ist nicht einfach. Das Analysehaus Service Value hat deshalb im Auftrag von Markt und Mittelstand Manager befragt, mehr als 10.000 Bewertungen ermittelt und daraus ein Ranking in sieben Kategorien erstellt. Die Befragten müssen die Beraterfirmen, über die sie abstimmten, nicht zwingend selbst erlebt haben – der Ruf spielt ja auch eine wichtige Rolle. **MuM <<**

ZUR METHODIK

Im Auftrag von Markt und Mittelstand haben die Marktforscher von Service Value in einer umfangreichen Befragung mehr als 10.000 Urteile aus dem Mittelstand eingeholt und daraus in jeder Kategorie eine Reihenfolge erstellt. Konkret gefragt wurde: „Wie beurteilen Sie insgesamt aus eigener Erfahrung oder durch Informationen von Kolleginnen und Kollegen die folgenden Anbieter?“

Als Antwort bot sich pro Unternehmen eine Note an von ausgezeichnet (1), über sehr gut (2), gut (3), mittelmäßig (4) bis hin zu schlecht (5) sowie „Kann ich nicht beurteilen“.

So ließ sich für jeden Berater ein ungewichteter Mittelwert errechnen. Ist diese Durchschnittsnote besser als der Gesamt-Mittelwert der jeweiligen Branche, erhält das Unternehmen das Prädikat „hohe Zufriedenheit“. Liegt die Durchschnittsnote noch besser als der Mittelwert dieser „überdurchschnittlichen“ Gruppe, erhält das Unternehmen das Prädikat „sehr hohe Zufriedenheit“.



DIGITALISIERUNG

Unternehmen	Bewertung
Adesso	sehr hohe Zufriedenheit
Ritzenhoefer & Company	sehr hohe Zufriedenheit
Deloitte	sehr hohe Zufriedenheit
SMP Strategy Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
BearingPoint	sehr hohe Zufriedenheit
MHP	sehr hohe Zufriedenheit
Cappgemini Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
Baulig Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
Bain & Company	sehr hohe Zufriedenheit
IBM Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
Iskander Business Partner	sehr hohe Zufriedenheit
ConMendo	sehr hohe Zufriedenheit
PricewaterhouseCoopers	sehr hohe Zufriedenheit
Accenture	sehr hohe Zufriedenheit
CTcon	sehr hohe Zufriedenheit
SAP Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
McKinsey & Company	hohe Zufriedenheit
ConVista Consulting	hohe Zufriedenheit
Ginkgo Management Consulting	hohe Zufriedenheit
Accilium	hohe Zufriedenheit
Boston Consulting Group	hohe Zufriedenheit
Staufen	hohe Zufriedenheit
Sopra Steria	hohe Zufriedenheit
BCG Platinion	hohe Zufriedenheit
4-advice	hohe Zufriedenheit
Converneo Assist Digital	hohe Zufriedenheit
Advyce & Perlitz	hohe Zufriedenheit
Blackmint	hohe Zufriedenheit

**DEUTSCHLANDS
BESTE
Berater
für den Mittelstand**

Firmenname

Kategorie
Sehr hohe Zufriedenheit

Markt
UND MITTELSTAND

Dezember 2023 www.servicevalue.de



KOMMUNIKATION

Unternehmen	Bewertung
Achtung!	sehr hohe Zufriedenheit
m Group	sehr hohe Zufriedenheit
MC Group	sehr hohe Zufriedenheit
Oliver Schrott Kommunikation	sehr hohe Zufriedenheit
FischerAppelt	sehr hohe Zufriedenheit
Serviceplan Group	sehr hohe Zufriedenheit
Orca van Loon	sehr hohe Zufriedenheit
Faktor 3	hohe Zufriedenheit
Ketchum	hohe Zufriedenheit
FleishmanHillard Germany	hohe Zufriedenheit
Piabo	hohe Zufriedenheit
Palmer Hargreaves	hohe Zufriedenheit
Weber Shandwick	ohne Auszeichnung
MSL Germany	ohne Auszeichnung
Haebmau	ohne Auszeichnung
Ogilvy Consulting	ohne Auszeichnung
Ressourcenmangel	ohne Auszeichnung
A&B One	ohne Auszeichnung
Follow Red	ohne Auszeichnung
Fink & Fuchs	ohne Auszeichnung
Hill+Knowlton Strategies	ohne Auszeichnung
F&H Communications	ohne Auszeichnung
Komm.passion	ohne Auszeichnung

ORGANISATION

Unternehmen	Bewertung
Accenture	sehr hohe Zufriedenheit
Deloitte	sehr hohe Zufriedenheit
Bain & Company	sehr hohe Zufriedenheit
Initio Organisationsberatung	sehr hohe Zufriedenheit
MSR Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
PricewaterhouseCoopers	sehr hohe Zufriedenheit
Capgemini Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
Accilium	sehr hohe Zufriedenheit
Kearney	sehr hohe Zufriedenheit
Homburg & Partner	sehr hohe Zufriedenheit
BearingPoint	sehr hohe Zufriedenheit
Porsche Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
Horváth	hohe Zufriedenheit
KPMG	hohe Zufriedenheit
Droege Group	hohe Zufriedenheit
Camelot Management Consultants	hohe Zufriedenheit
McKinsey & Company	hohe Zufriedenheit
Boston Consulting Group	hohe Zufriedenheit
Metaplan	hohe Zufriedenheit
Staufen	hohe Zufriedenheit
Woodpecker Finch	hohe Zufriedenheit
Kienbaum Consultants International	hohe Zufriedenheit
Undconsorten	ohne Auszeichnung
Oliver Wyman	ohne Auszeichnung
Integrated Consulting Group	ohne Auszeichnung
EY	ohne Auszeichnung
Acondas	ohne Auszeichnung
Human	ohne Auszeichnung

IT

Unternehmen	Bewertung
Adesso	sehr hohe Zufriedenheit
NTT Data Deutschland	sehr hohe Zufriedenheit
Blueforte	sehr hohe Zufriedenheit
AdEx Partners	sehr hohe Zufriedenheit
Accenture	sehr hohe Zufriedenheit
BTC Business Technology Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
IBM Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
Matrix Technology	sehr hohe Zufriedenheit
Enerson	sehr hohe Zufriedenheit
Deloitte	sehr hohe Zufriedenheit
BearingPoint	sehr hohe Zufriedenheit
DXC Technology	sehr hohe Zufriedenheit
SAP Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
MHP	sehr hohe Zufriedenheit
Capgemini Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
ConVista Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
PricewaterhouseCoopers	sehr hohe Zufriedenheit
Kearney	sehr hohe Zufriedenheit
Detecon International	sehr hohe Zufriedenheit
CGI Deutschland	hohe Zufriedenheit
McKinsey & Company	hohe Zufriedenheit
MSG	hohe Zufriedenheit
BCG Platinion	hohe Zufriedenheit
Reply Deutschland	hohe Zufriedenheit
Bloom Partners	hohe Zufriedenheit
Ginkgo Management Consulting	hohe Zufriedenheit
Cassini	hohe Zufriedenheit
Sopra Steria	hohe Zufriedenheit



STEUERBERATUNG/ WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Unternehmen	Bewertung
Bansbach	sehr hohe Zufriedenheit
LKC Holding	sehr hohe Zufriedenheit
DHPG	sehr hohe Zufriedenheit
Dornbach	sehr hohe Zufriedenheit
Grant Thornton	sehr hohe Zufriedenheit
Deloitte	sehr hohe Zufriedenheit
Rödl & Partner	sehr hohe Zufriedenheit
FALK	sehr hohe Zufriedenheit
Esche Schümann Commichau	sehr hohe Zufriedenheit
PricewaterHouseCoopers	hohe Zufriedenheit
KPMG	hohe Zufriedenheit
Ebner Stolz Mönning Bachem	hohe Zufriedenheit
ETL	hohe Zufriedenheit
Solidaris	hohe Zufriedenheit
EY	ohne Auszeichnung
Curacon	ohne Auszeichnung
Dr. Kleeberg & Partner	ohne Auszeichnung
Möhrle Happ Luther	ohne Auszeichnung
Mazars	ohne Auszeichnung
RWT	ohne Auszeichnung
Moore BRL	ohne Auszeichnung
PKF Fasselt	ohne Auszeichnung

PERSONAL

Unternehmen	Bewertung
Delta Management Consultants	sehr hohe Zufriedenheit
Pape Consulting Group	sehr hohe Zufriedenheit
Glasford International	sehr hohe Zufriedenheit
Rochus Mummert	sehr hohe Zufriedenheit
PricewaterhouseCoopers	sehr hohe Zufriedenheit
Deloitte	sehr hohe Zufriedenheit
Egon Zehnder International	sehr hohe Zufriedenheit
InterSearch	sehr hohe Zufriedenheit
Heads!	sehr hohe Zufriedenheit
Steinbach & Partner	sehr hohe Zufriedenheit
ConMendo	sehr hohe Zufriedenheit
Signium Deutschland	hohe Zufriedenheit
Kienbaum Consultants International	hohe Zufriedenheit
KKC Berater	hohe Zufriedenheit
Bollmann Executives	hohe Zufriedenheit
Hrpepper	hohe Zufriedenheit
Indigo Headhunters	hohe Zufriedenheit
Deinger Unternehmensberatung	hohe Zufriedenheit
Undconsorten	hohe Zufriedenheit
Perit Consulting	hohe Zufriedenheit
Mercer	hohe Zufriedenheit
FourManagement	hohe Zufriedenheit
Boston Consulting Group	hohe Zufriedenheit
Detego	hohe Zufriedenheit
Human.	hohe Zufriedenheit
WTW – Willis Towers Watson	hohe Zufriedenheit
Rosenberger + Company	ohne Auszeichnung
Michael Page	ohne Auszeichnung

STRATEGIE

Unternehmen	Bewertung
Bain & Company	sehr hohe Zufriedenheit
Deloitte	sehr hohe Zufriedenheit
Accenture	sehr hohe Zufriedenheit
Kearney	sehr hohe Zufriedenheit
MSR Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
Initio Organisationsberatung	sehr hohe Zufriedenheit
IBM Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
PricewaterhouseCoopers	sehr hohe Zufriedenheit
BearingPoint	sehr hohe Zufriedenheit
Porsche Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
Simon-Kucher & Partners	sehr hohe Zufriedenheit
Enerson	sehr hohe Zufriedenheit
Capgemini Consulting	sehr hohe Zufriedenheit
McKinsey & Company	sehr hohe Zufriedenheit
Accilium	sehr hohe Zufriedenheit
ConMendo	sehr hohe Zufriedenheit
Horváth	sehr hohe Zufriedenheit
Ctcon	sehr hohe Zufriedenheit
Ways	sehr hohe Zufriedenheit
Boston Consulting Group	hohe Zufriedenheit
KPMG	hohe Zufriedenheit
Goetzpartners	hohe Zufriedenheit
ConVista Consulting	ohne Auszeichnung
Innovative Management Partner (IMP)	ohne Auszeichnung
WDP – Wachter Digital Partners	ohne Auszeichnung
Droege Group	ohne Auszeichnung
Die neue Vernunft	ohne Auszeichnung
Kienbaum Consultants International	ohne Auszeichnung

Reich werden im 21. Jahrhundert

Das Rennen um die nächste wirtschaftliche Supermacht ist eröffnet. Indien sieht sich ganz vorn. Auch Saudi-Arabien und Indonesien haben ehrgeizige Pläne.

Bis 2050 wird es eine neue Generation von Wirtschaftsmächten geben – wenn alles nach Plan läuft. Narendra Modi, Indiens Premierminister, möchte, dass das Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf in seinem Land bereits 2047 die von der Weltbank festgelegte Schwelle für hohe Einkommen überschreitet. Indonesiens Regierungschefs gehen davon aus, dass sie bis zur Mitte des Jahrhunderts Zeit haben, um zu den reichen Ländern aufzuschließen. Dann beginnt die Überalterung der Bevölkerung das Wachstum zu bremsen. Die Mitte des Jahrhunderts ist auch der Endpunkt für viele der Reformen der „Vision 2030“ von Mohammed bin Salman. Der saudische Kronprinz will sein Land vom Ölproduzenten in eine breit aufgestellte Wirtschaft verwandeln. Auch andere Länder, etwa Äthiopien, Chile und Malaysia, haben Pläne. Sie unterscheiden sich, haben aber atemberaubende Ambitionen gemeinsam.

Indiens Beamte gehen davon aus, dass ein jährliches BIP-Wachstum von acht Prozent erforderlich ist, um Modis Ziel zu erreichen. Das sind 1,5 Prozentpunkte mehr, als das Land in den vergangenen drei Jahrzehnten im Schnitt erreichte. Indonesiens Wirtschaft wird jährlich um sieben Prozent wachsen müssen, bisher waren es durchschnittlich 4,6 Prozent. Saudi-Arabien's Nicht-Ölwirtschaft muss um neun Prozent pro Jahr zulegen, bisher waren es 2,8 Prozent. Obwohl 2023 für alle drei Länder gut lief, kam keines an die nötigen Werte heran. Nur sehr wenige Länder konnten fünf Jahre lang so wachsen, geschweige denn 30.

Es gibt auch kein Rezept für rasantes Wachstum. Um den Wohlstand anzukurbeln, verordnen Ökonomen in der Regel liberalisierende Reformen, wie sie Internationaler Währungsfonds (IWF) und Weltbank seit den 1980er-Jahren unter dem Begriff „Washingtoner Konsens“ vertreten. Zu den am weitesten verbreiteten Reformen gehören eine nüchterne Steuerpolitik und stabile Wechselkurse. Heute drängen Technokraten darauf, Wettbewerbsregeln zu lockern und Staatsbetriebe zu privatisieren. Doch geht es bei all diesen Vorschlägen darum, Wachstumshemmnisse zu beseitigen und nicht darum, das Wachstum anzukurbeln. William Easterly von der New York University errechnete, dass selbst in den 52 Ländern, die eine Politik äh-



lich dem Washingtoner Konsens verfolgten, das BIP zwischen 1980 und 1998 im Durchschnitt nur zwei Prozent pro Jahr wuchs.

Modi und Prinz Mohammed sind nicht bereit, lange zu warten. Sie wollen jenes kometenhafte

Wachstum erreichen, das die ostasiatischen Länder in den 1970er- und 1980er-Jahren hatten. Im Zuge der Globalisierung machten sie sich billige Arbeitskräfte zunutze und verschafften sich einen Vorsprung auf den Märkten für Autos (Japan), Elektronik (Südkorea) und Pharmazeutika (Singapur). Industrien wurden hinter protektionistischen Mauern aufgebaut, die Importe einschränkten und florierten

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.

Es überrascht daher nicht, dass führende Politiker in den Entwicklungsländern auf Industrie setzen. 2015 kündigte Modi an, den Anteil der Industrie am indischen BIP von 16 auf 25 Prozent zu erhöhen. „Verkaufen Sie überall, aber produzieren Sie in Indien“, forderte er die Wirtschaftsführer auf. Kambodscha hofft, die Exporte seiner Fabriken (außer Bekleidung) bis 2025 zu verdoppeln. Kenia möchte sein verarbeitendes Gewerbe um 15 Prozent pro Jahr wachsen lassen.

Es gibt jedoch eine Schwierigkeit. Die Industrialisierung ist heute noch schwerer zu bewerkstelligen als vor 40 oder 50 Jahren. Wegen des technologischen Fortschritts werden weniger Arbeitskräfte als je zuvor benötigt, um beispielsweise ein Paar Socken zu produzieren. Überall auf der Welt fußt die Industrie heute auf Fachkenntnissen und Kapital – über beides verfügen reiche Länder im Überfluss – und weniger auf Arbeitskräften. Eine große, billige Erwerbsbevölkerung trägt also nicht mehr viel zur wirtschaftlichen Entwicklung bei. Modi und andere wollen deshalb gleich eine hochmoderne Produktion wagen. Warum Socken nähen, wenn man Halbleiter ätzen kann?

Subventionen in Indien

Diese „außergewöhnliche Besessenheit, Dinge direkt an der technologischen Grenze herzustellen“, wie es ein ehemaliger Berater der indischen Regierung ausdrückt, führt manchmal zu altmodischem Protektionismus. Indische Unternehmen können zwar überall verkaufen, aber Modi will, dass die Inder indisch kaufen. Er hat Einfuhrverbote für alles, von Laptops bis zu Waffen, angekündigt. Gleichzeitig sollen Investitionen im Wert von 100 Milliarden Dollar pro Jahr angekurbelt werden. Es gibt Steuererleichterungen für jeden Computer oder jede Rakete, die im Land hergestellt werden, sowie für andere Hightechprodukte. 2023 beliefen sich diese Subventionen auf 45 Milliarden Euro, das entspricht 1,2 Prozent des BIP. Als das Programm drei Jahre zuvor eingeführt wurde, waren es acht Milliarden Euro.

In ähnlicher Weise bietet Malaysia Unternehmen, die Cloud-Computing betreiben, Zuschüsse an und hilft bei den Kosten für die Errichtung von Fabriken im Land. Kenia baut fünf steuerfreie Industrieparks, die 2030 fertig sein werden und hat Pläne für weitere 20. An einigen Orten sind erste Erfolge zu verzeichnen. In Kambodscha trug das verarbeitende Gewerbe im vergangenen Jahr drei Prozentpunkte mehr zum BIP bei als noch vor fünf Jahren. Gezielt wurden Unternehmen, die sich von China abwenden wollten, durch niedrige Kosten, staatliche Investitionen und Subventionen für die Hightech-Produktion angelockt. >>

In Indien läuft es nicht so gut. Der Anteil der verarbeitenden Industrie am BIP ist konstant geblieben. Modi wird sein Ziel von 25 Prozent bis zum nächsten Jahr nicht erreichen. Große Namen wie Apple und Tesla haben ihre Markennamen auf ein oder zwei Fabriken gesetzt, zeigen aber wenig Lust, so umfangreich wie in China zu investieren, das eine bessere Infrastruktur und besser ausgebildete Arbeitskräfte bietet.

Fehlinvestitionen drohen

Die Gefahr besteht darin, dass Länder, die sich um die Ansiedlung von Hightech-Fabriken bemühen, am Ende die Katastrophen der Vergangenheit wiederholen. Schon von 1960 bis 1991 verdoppelte sich der Anteil des verarbeitenden Gewerbes am indischen BIP. Doch als in den 1990er-Jahren die Schuttschranken fielen, war nichts mehr billig genug, um es in den Rest der Welt zu exportieren. Das Risiko ist auch dieses Mal besonders groß, weil Modi die verarbeitende Industrie als Synonym für Selbstständigkeit sieht. Dazu gehört auch die Fähigkeit, alles zu produzieren, was es braucht – vor allem die Technik, die in Waffen eingebaut wird. Zusammen mit Indonesien und der Türkei zählt Indien zu einer Gruppe von Ländern, die ihren Reichtum als Weg zu einer stärkeren geopolitischen Position betrachten, was die Gefahr von Fehlinvestitionen erhöht.

Wegen dieser Nachteile verfolgen einige Länder einen anderen Ansatz. Sie siedeln Industrien an, die die heimischen natürlichen Ressourcen nutzen, besonders die Metalle und Mineralien, die den grünen Wandel vorantreiben. Die Regierungen in Lateinamerika sind sehr daran interessiert, auch die Demokratische Republik Kongo und Simbabwe. Vorbild ist Indonesien, das mit auffallend harter Hand handelt. Seit 2020 ist die Ausfuhr von Bauxit und Nickel verboten. Davon produziert Indonesien sieben und 22 Prozent des jeweils weltweiten Angebots. Die Behörden hoffen, dass sie durch die strenge Kontrolle Weiterverarbeiter dazu bringen, sich im Land anzusiedeln. Dann wollen sie den Trick wiederholen und jede Stufe der Lieferkette davon überzeugen zu folgen, bis indonesische Arbeiter alles herstellen – von Batteriekomponenten bis zu Windturbinen.

Die Behörden bieten auch Zuckerbrot in Form von staatlichen Investitionen an. Indonesien befindet sich inmitten eines Infrastrukturbooms. Zwischen 2020 und 2024 dürften die Ausgaben 400 Milliarden Dollar erreichen, mehr als 50 Prozent mehr pro Jahr als 2014. Darin enthalten ist die Finanzierung von mindestens 27 milliardenschweren Industrieparks, darunter der Kalimantan-Park, der auf 13.000 Hektar ehemaligem Regenwald auf

400

Milliarden Dollar

dürften die Investitionen Indonesiens zwischen 2020 und 2024 für den Ausbau seiner Infrastruktur betragen.

Quelle: The Economist

Borneo für 129 Milliarden Dollar errichtet wurde. Auch andere Länder versprechen viel. Unternehmen, die in Brasilien Solarzellen installieren wollen, erhalten Subventionen, damit sie diese auch dort bauen können.

Fossile Brennstoffe haben Teile der Golfstaaten reich gemacht, fast alle Industrien der Welt verbrauchen ständig Öl. Es gibt keine Garantie dafür, dass der Reichtum aus grünen Metallen auch nur annähernd so groß sein wird. Batterien müssen nur alle paar Jahre ausgetauscht werden. Beamte der Internationalen Energieagentur gehen davon aus, dass die Gewinne aus grünen Rohstoffen in den nächsten Jahren ihren Höhepunkt erreichen und danach abnehmen werden. Außerdem könnte die technologische Entwicklung den Appetit auf bestimmte Metalle plötzlich verringern – etwa, wenn sich eine andere Art der Batteriechemie durchsetzt.

In der Zwischenzeit versuchen die Länder, die von fossilen Brennstoffen leben, eine andere Strategie. Die Golfstaaten wollen der Ort sein, an dem die Welt ihre Geschäfte abwickelt, der Handel aus allen Teilen der Welt willkommen heißt und Schutz vor geopolitischen Spannungen bietet.

Die Vereinigten Arabischen Emirate waren eines der ersten Länder in der Region, das sich diversifiziert hat. Sie haben sich auf Branchen wie Schifffahrt und Tourismus konzentriert sowie auf künstliche Intelligenz (KI) und Chemie. Abu Dhabi beherbergt bereits Außenstellen des Louvre und der New York University und hat Pläne, mit der Raumfahrt für Touristen Geld zu verdienen. Katar baut Education City, einen 6,5 Milliarden Dollar teuren Campus, der ein bisschen wie ein Industriepark für Universitäten funktioniert, in dem die Niederlassungen von zehn renommierten Universitäten untergebracht sind, auch aus den USA und Großbritannien.

Geld ohne Ende

Auch andere Golfstaaten engagieren sich. Der öffentliche saudische Investitionsfonds hat in den vergangenen zehn Jahren 1,3 Billionen Dollar investiert – mehr als durch den Inflation Reduction Act, die Industriepolitik des US-Präsidenten Joe Biden, voraussichtlich freigesetzt werden. Das Geld fließt in alles, von Fußballmannschaften über petrochemische Anlagen bis hin zu neuen Städten. Industriepolitik wurde noch nie in einem solchen Ausmaß betrieben. Dani Rodrik von der Harvard University und Nathaniel Lane von der University of Oxford gehen davon aus, dass China 2019 gut 1,5 Prozent des BIP für seine eigenen Bemühungen ausgibt. Zuletzt gab Saudi-Arabien Summen aus, die 20 Prozent des

BIP entsprechen. Das Problem, wenn man mit so viel Geld um sich wirft, ist, dass es schwierig wird zu erkennen, was funktioniert und was nicht. Eines ist bereits schmerzlich klar. Der Privatsektor ist in der Golfregion noch nicht in Schwung gekommen. Fast 80 Prozent des gesamten saudischen Wirtschaftswachstums der vergangenen fünf Jahre, das nicht aus dem Ölgeschäft stammt, hat die Regierung finanziert.

Riskant und teuer

Letztendlich werden einige wenige Länder den Status eines Landes mit hohem Einkommen erreichen. Vielleicht werden sich die Ausgaben der Vereinigten Arabischen Emirate für KI auszahlen. Vielleicht wird die Welt durch neue Technologien abhängiger von Nickel, was Indonesien zum Vorteil gereichen könnte. Indiens Bevölkerung ist zu jung, als dass das Wachstum völlig stagnieren könnte. Aber die Strategien der Länder, die reich werden wollen – der Umstieg auf die Hightechproduktion, die Nutzung des grünen Wandels und die Neuerfindung des sicheren Zwischenhändlers – sind allesamt riskant und obendrein teuer. Selbst in diesem frühen Stadium lassen sich schon einige Lehren ziehen.

Die erste ist, dass der Staat heute viel aktiver in die wirtschaftliche Entwicklung eingreifen muss als in den vergangenen Jahrzehnten. Irgendwie muss sich eine Wirtschaft von der Agrararmut zu einer diversifizierten Industrie entwickeln, die sich mit der Konkurrenz in Ländern messen kann, die seit Jahrhunderten reich sind. Dazu sind Infrastruktur, Forschung und staatliches Fachwissen erforderlich. Möglicherweise ist auch eine Kreditvergabe unter den Marktzinsen nötig. Dies bedeutet, dass ein gewisses Maß an staatlicher Beteiligung an diesem Prozess unvermeidlich ist. Und dass die politischen Entscheidungsträger einige Gewinner auswählen müssen. Viele Regierungen haben die Geduld mit dem Washingtoner Konsens verloren. Die Vorteile der einfachsten Reformen, wie unabhängige Zentralbanken und mit professionellen Ökonomen besetzte Ministerien, sind bereits ausgeschöpft. Die Institutionen, die ihn einst durchsetzten – namentlich der IWF und die Weltbank – sind nur noch ein Schatten ihrer selbst.

Heute orientieren sich die politischen Entscheidungsträger in den Entwicklungsländern an China und Südkorea. Nur wenige erinnern sich an die interventionistischen Torheiten ihres eigenen Landes. In den 1960er- und 1970er-Jahren experimentierten nicht nur die ostasiatischen Länder enthusiastisch mit der Industriepolitik, sondern auch viele afrikanische Länder. Fast ein gan-

zes Jahrzehnt lang wuchsen die beiden Regionen in ähnlichem Tempo. Doch ab Mitte der 1970er-Jahre wurde deutlich, dass die politischen Entscheidungsträger in Afrika auf die falschen Dinge gesetzt hatten. Eine Schuldenkrise leitete ein Jahrzehnt ein, das als „afrikanische Tragödie“ bekannt wurde und in dem die Volkswirtschaften des Kontinents im Durchschnitt um 0,6 Prozent pro Jahr schrumpften. Später, in den 2000er-Jahren, gaben saudische Beamte erfolglos viel Geld aus, um eine petrochemische Industrie zu fördern und vergaßen dabei, dass es billiger war, Öl ins Ausland zu verschiffen, als Menschen zu bezahlen, die im eigenen Land arbeiteten.

Der zweite Lehre ist, dass viel auf dem Spiel steht. Die meisten Länder haben enorme Summen in den eingeschlagenen Weg gesteckt. Für kleinere Volkswirtschaften wie Kambodscha oder Kenia könnte das Ergebnis eine Finanzkrise sein, wenn die Dinge schief laufen. In Äthiopien ist dies bereits geschehen, da die Zahlungsunfähigkeit mit einem Bürgerkrieg einherging. Selbst größere Länder wie Indien und Indonesien werden sich einen zweiten Anlauf zur Entwicklung nicht leisten können. Die Rechnung für ihre derzeitigen Bemühungen, sollten sie scheitern, und die Kosten der alternden Bevölkerung werden ihnen den finanziellen Spielraum nehmen. Wohlhabendere Länder sind ebenfalls gezwungen, wenn auch durch eine andere Ressource: Zeit. Saudi-Arabien muss sich entwickeln, bevor die Nachfrage nach seinem Öl nachlässt, sonst wird es kaum Möglichkeiten geben, seine Bürger zu versorgen.

Die dritte Lehre ist, dass sich die Art verändert, wie Länder wachsen. Nach den Arbeiten des Harvard-Forschers Rodrik war die verarbeitende Industrie früher die einzige Branche, in der die armen Länder ihre Produktivität schneller steigern konnten als die reichen Länder, sodass sie aufholten. Die moderne Industrie bietet möglicherweise nicht den gleichen Vorteil. Statt ihre Zeit damit zu verbringen, die Prozesse in den Fabriken geringfügig effizienter zu gestalten, bauen die Arbeiter in den Ländern, die reich werden wollen, zunehmend grüne Metalle ab (in einer Branche mit notorisch niedriger Produktivität), bedienen Touristen (ein weiterer Sektor mit niedriger Produktivität) und montieren Elektronik (statt komplexere Komponenten herzustellen). Ob das funktioniert? Vor allem zeigt es, dass der Wettlauf um den Reichtum im 21. Jahrhundert noch zermürbender sein wird als der im 20. <<

80

Prozent

des gesamten saudischen Wirtschaftswachstums der vergangenen fünf Jahre, das nicht aus dem Ölgeschäft stammt, hat die Regierung finanziert.

Quelle: The Economist

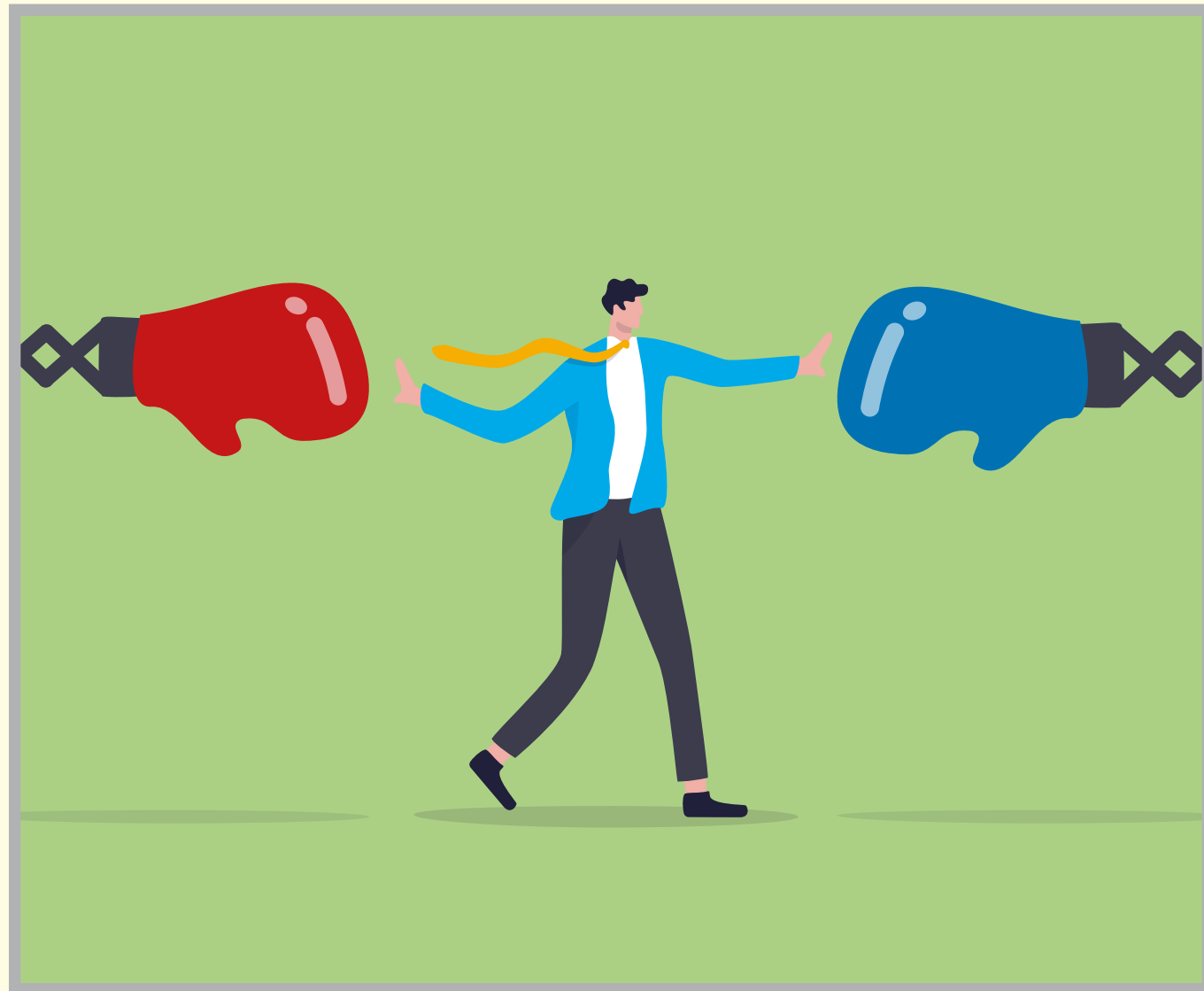
Wenn Kollegen auch Rivalen sind

Wie Manager Wettbewerb und Zusammenarbeit ausbalancieren sollten, damit das Team zu guten Ergebnissen kommt und nicht ineffizient wird.

Das moderne Unternehmen setzt sowohl auf Wettbewerb als auch auf Zusammenarbeit. Wettbewerb ist das bestimmende Merkmal von Märkten und innerhalb von Organisationen konkurrieren die Mitarbeiter ebenfalls um begrenzte Ressourcen. Manchmal ist dieser Wettbewerb offenkundig, etwa wenn die Leistung offen bewertet wird oder mehrere einen bestimmten Job haben

wollen. Manchmal bleibt er unausgesprochen: Es gibt nur so viel Geld wie nötig und nur so viele Aufstiegsmöglichkeiten wie möglich. Der Wettbewerb ist jedenfalls immer da.

Der Grund für die Existenz von Unternehmen besteht jedoch darin, die Arbeit vieler zu koordinieren, um gemeinsame Ziele zu verfolgen. Von Abteilungen und Teams wird erwartet, dass sie



© eamesBot/Shutterstock.com

zusammenarbeiten. Entsprechendes Verhalten wird normalerweise gefeiert. Unternehmen vergeben Preise für die hilfreichsten Mitarbeiter und nicht den Macbeth-Preis für den Kollegen, der Sie am ehesten im Schlaf ermorden würde.

Rivalität und Teamarbeit können sehr gut zusammenpassen. 2022 untersuchten Eric Van Epps von der University of Utah, Einav Hart von der George Mason University und Maurice Schweitzer von der University of Pennsylvania, wie man am besten mit einem alten Dilemma umgeht. Um bei den Vorgesetzten einen guten Eindruck zu hinterlassen, müssen Sie Ihre eigenen Leistungen hervorheben. Aber sich damit zu brüsten, wie toll man ist, ist kein Rezept, um beliebt zu sein. Lösen lässt sich das Problem, in dem man für einige Dinge die Lorbeeren erntet und für andere die Kollegen lobt.

Für Führungskräfte ist es nicht leicht, das richtige Gleichgewicht zwischen mehr Wettbewerb und Zusammenarbeit zu finden. (Man muss nur das Wort „Co-opetition“ hören, um zu wissen, wie hässlich es werden kann.) Wettbewerb kann zu größeren Anstrengungen anspornen, aber eben auch unbeabsichtigte Folgen haben.

Eddy Cardinaels von der Universität Tilburg in den Niederlanden und Christoph Feichter von der Wirtschaftsuniversität Wien baten für eine Studie Vorgesetzte, die Kreativität ihrer Mitarbeiter anhand eines erzwungenen Leistungsbeurteilungssystems zu beurteilen. Bei diesem System müssen die Vorgesetzten den Mitarbeitern bestimmte Plätze auf einer Skala zuweisen. Wenn es beispielsweise zehn Mitarbeiter gibt, muss einer den ersten und einer den zehnten Platz belegen. Dieser Ansatz belastete alle, als würde man jemandem ins Gesicht brüllen: „Entspann dich.“ Die Leute strengten sich mehr an, aber sie verloren Kreativität.

Schlechtere Lösung

2020 kamen Gavin Kilduff von der Stern School of Business der New York University, Blythe Rosikiewicz von der West Chester University und Christopher To von der Rutgers University zu dem Schluss, dass Wettbewerb eher nach hinten losgeht, wenn sich Menschen bedroht fühlen: zum Beispiel, wenn die Kosten einer Niederlage hoch sind oder wenn Menschen gegen andere antreten, von denen bekannt ist, dass sie die betreffende Aufgabe besser bewältigen. Sogar wenn wenig auf dem Spiel steht, kann expliziter Wettbewerb die schlechtere Lösung sein.

In einem Experiment, das Jeffrey Carpenter des amerikanischen Middlebury College und seine Co-Autoren 2007 durchführten, wurden die Teilneh-

mer gebeten, Umschläge zu füllen. Wenn die Teilnehmer einen Bonus für das Ausfüllen der meisten Umschläge erhielten, arbeiteten sie härter, als wenn sie einen Pauschalbetrag pro Umschlag bekamen. Wenn sie jedoch auch die Möglichkeit hatten, ihre Kollegen zu sabotieren, um weiterzukommen, führte die (korrekte) Erwartung, dass sie selbst sabotiert würden, dazu, dass die Teilnehmer weniger hart arbeiteten, als wenn sie einen Betrag pro Stück erhalten hätten.

Dieses Verhalten ist darauf zurückzuführen, dass viele Menschen – vor allem Männer, denn Frauen sind von der Aussicht auf einen totalen Wettbewerb weniger angetan – Gewinnen um des Gewinnens willens mögen. Dieser organische Aspekt des Wettbewerbs zeigt sich auch in Rivalitäten zwischen Individuen. Arbeitnehmer neigen von Natur aus dazu, sich im Wettlauf um Status und Dienalter mit Gleichaltrigen zu messen.

Riskante Entscheidung

Diese spezifischen Rivalitäten können besonders motivierend sein. Eine Studie aus dem Jahr 2018 von Adam Galinsky und Brian Pike von der Columbia Business School und Gavin Kilduff fand heraus, dass Mannschaften in einer Reihe amerikanischer Sportarten in dem Jahr besser abschnitten, in dem ein starker Rivale bei einem Turnier gut abschnitt. In einer anderen Studie analysierten Lisa Ordóñez von der University of Arizona und die Kilduff, Schweitzer und To American-Football-Spiele und stellten fest, dass Teams gegen starke Rivalen eher riskante Entscheidungen auf dem Spielfeld treffen. Besondere Gegner ermutigen zu größerer Risikobereitschaft als allgemeine Konkurrenten, zumindest wenn man ein sehr großer Mann in Strumpfhosen ist und um einen ovalen Ball kämpft.

All dies spricht dafür, Wettbewerb eher zurückhaltend zu fördern. Sorgen Sie für ein Gleichgewicht zwischen individuellen und gruppenspezifischen Anreizen. Wenn Sie eine Leistungsbewertung vornehmen, sollten Sie dafür sorgen, dass die Maßstäbe klar, objektiv und fair sind. Überlegen Sie, wann Risikobereitschaft erwünscht ist (etwa im Vertrieb) und wann nicht (beispielsweise bei klinischen Studien). Es liegt in der Natur von Organisationen, dass sie vor Konkurrenzdenken nur so strotzen. Ein wenig Öl ins Feuer zu gießen, kann in Ordnung sein. Überall Benzin zu verspritzen ist unnötig. <<

The Economist © 2024 The Economist Newspaper Limited. Alle Rechte vorbehalten.

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



Daniela Favoccia ist Partnerin der bei Hengeler Mueller Rechtsanwälte und Mitglied in der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.

Warum Governance für den Mittelstand so bedeutend ist

Der Mittelstand gilt als Rückgrat der deutschen Wirtschaft – Unternehmen, die für Flexibilität, Innovationskraft und enge Kundenbeziehungen stehen. Doch in einer Zeit, in der auch große börsennotierte Unternehmen sich mit raschen Marktveränderungen, digitaler Transformation und Nachhaltigkeitsfragen konfrontiert sehen, stellt sich die Frage: Welche Lehren kann der Mittelstand aus diesen Entwicklungen ziehen? Die Inhalte einer aktuellen Aufsichtsratsstudie, die nicht spezifisch auf den Mittelstand ausgerichtet ist, sondern Großkonzerne in den Blick nimmt, geben wertvolle Erkenntnisse.

Beginnen wir mit der Corporate Governance – ein Begriff, der oft im Kontext großer börsennotierter Gesellschaften fällt und dennoch auch für den Mittelstand bedeutsam ist. Es geht um Grundsätze der Unternehmensführung und -kontrolle, die für Transparenz, Verantwortlichkeit und somit für das Vertrauen von Kunden, Mitarbeitern und Partnern sorgen. Die Studie zeigt, dass diese Grundsätze auch für nicht börsennotierte Unternehmen wichtiger werden.

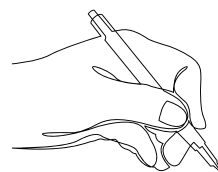
Nehmen wir die Digitalisierung. Der Umfrage zufolge sehen die Aufsichtsräte großer Konzerne die digitale Transformation, neben den Themen Nachhaltigkeit/ESG und geopolitische Unsicherheiten als Toppriorität auf ihrer Agenda. Für den

Mittelstand ist dies ein deutliches Signal, dass die eigene digitale Agenda mit Nachdruck vorangetrieben werden muss – sei es bei der Optimierung interner Prozesse, beim Aufbau digitaler Vertriebskanäle oder bei der Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle.

Ein weiterer Punkt ist Nachhaltigkeit. Das Thema ist längst kein bloßes Schlagwort mehr, sondern ein entscheidender Faktor für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Die Aufsichtsratsstudie hebt hervor, dass Aufsichtsräte Nachhaltigkeitsaspekten eine gestiegene Bedeutung beimessen. Auch hier kann der Mittelstand ansetzen, indem er Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie begreift und sowohl ökologische als auch soziale Aspekte in das eigene Handeln integriert.

Ein weiteres Thema ist Compliance. Hier zeigt sich noch ein deutlicher Unterschied zwischen börsennotierten und nicht börsennotierten Unternehmen. Compliance ist jedoch nicht nur ein Thema für die „Großen“. Auch mittelständische Unternehmen sind international aktiv, müssen daher globale Anforderungen erfüllen.

Auch wenn die Strukturen mittelständischer Unternehmen sich von denen großer börsennotierter Unternehmen unterscheiden und nicht jeder Mittelständler einen Aufsichtsrat hat, so ist doch die strategische Ausrichtung, die in der Studie sichtbar wird, übertragbar. Die Professionalisierung der Unternehmensführung, der strategische Blick auf zukünftige Herausforderungen und die Verankerung ethischer Grundsätze sind Aspekte, die jeden Unternehmer betreffen, auch wenn die Umsetzung und die Auswirkungen anders gelagert sein mögen.



„Es geht um Grundsätze der Unternehmensführung und -kontrolle.“

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ergebnisse der Aufsichtsratsstudie 2023 auch für den Mittelstand sehr wichtig sind. Sie können als Impulsgeber für die eigene strategische Weiterentwicklung genutzt werden. Der Corporate Governance Kodex, obwohl ursprünglich nicht für den Mittelstand konzipiert, kann und sollte als Leitfaden für gute Unternehmensführung auch in mittelständischen Strukturen Anwendung finden. Er bietet einen Rahmen für gute Governance, die nicht allein entscheidend, aber doch ein wichtiges Fundament ist, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern und das Vertrauen aller Stakeholder zu stärken – ein entscheidender Vorteil in einem immer komplexer werdenden Wirtschaftsgefüge. <<

33% SPAREN

3x LESEN

2x ZAHLEN



DAS BUSINESS-LIFESTYLE-MAGAZIN
INKL. E-PAPER:
14,99€

**ALLE VORTEILE SICHERN UNTER:
BUSINESS-PUNK.COM/TESTEN**

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

3 BUSINESS PUNK Print-Ausgaben für zzt. 12,00 € + 3 BUSINESS PUNK Digital-Ausgaben für zzt. 2,99 €. Es besteht ein 14-tägiges Widerrufsrecht. Zahlungsziel: 14 Tage nach Rechnungserhalt. Alle Preisangaben inkl. MwSt. und Versand. Anbieter des Abonnements ist die WEIMER MEDIA GROUP GmbH. Belieferung, Betreuung und Abrechnung erfolgen durch Cover Service GmbH & Co. KG als leistenden Unternehmer.

Warnschuss aus Davos

Vom Weltwirtschaftsforum geht rund um KI ein klares Signal an Politik und Unternehmen aus.



In Deutschland geht es in diesen Wochen wahlweise ums Kürzen, Stichwort Haushalt, oder ums Erhöhen, etwa Auflagen, Gesetze, Bürokratie. Die großen Herausforderungen bleiben dabei oft liegen, allemal gibt es keine Prioritätensetzung. Wie es anders geht, zeigte jüngst das Weltwirtschaftsforum: Man kann vom Stelldichein im verschneiten Davos halten, was man will, aber wenn so viele wichtige Menschen zusammenkommen, werden neue Trends besprochen. Beim Gamechanger-Thema der Stunde sagen wenige laut und viele leise: Bei KI steht die Uhr für Europa und Deutschland bei eins vor zwölf.



Für Europa ist es eins vor zwölf,
warnt Andreas Kempf.

Natürlich gab es auch Deutsche, die in Davos tief zu KI sprechen durften. Aber wird jetzt nicht ganz viel ganz schnell ganz richtig gemacht, drohen Chinesen und Amerikaner uns abzuhängen

und zu überrollen. Da geht es um eine gewisse Souveränität bei der Produktion von leistungsfähigen Chips, die für KI-Technologien zwingend nötig sind. Die Amerikaner messen dieser Industrie höchste Bedeutung bei und bauen sie seit Jahren aggressiv aus. Und das Wissen soll auch im Land bleiben.

Aus Davos hallt ein deutlicher Warnschuss an die Politiker in Berlin und Brüssel. Sie sind dringend aufgerufen, entschlossen die wirtschaftlichen Grundlagen für die kommenden Jahre zu sichern. Dazu gehört auch, die eigene Wirtschaft zu schützen, damit sie sich im zunehmend protektionistischen Umfeld halten kann. Aber auch Unternehmen sollten den Knall aus Davos hören. Nicht alle können zum zweiten Aleph Alpha werden. Doch mehr Mut und Konsequenz bei der Nutzung künstlicher Intelligenz hilft gerade auch den kleineren und mittleren Betrieben. Im Zweifel nutzt der Fünf-Personen-Friseursaloon eine Sieben-Euro-Software. Das Schlimmste ist, dem Krisenreflex stattzugeben und in schlechten Zeiten einfach am Bewährten festzuhalten. Davos bestätigt die Zeitenwende: Es brechen ungemütliche und herausfordernde Jahre an. <<

Klare Kante fehlt

Die Politik vergrößert ohne Not die Unsicherheit. Das schadet.

Unternehmerinnen und Unternehmer entscheiden in der Regel nach klaren Kriterien. Sie verfolgen eine Idee, schätzen Chancen ein und Risiken ab. Sie handeln zügig, bevor ein anderer ihre Idee umsetzt und sie sich nicht mehr vergolden lässt. Politiker tun oft so, als sei bei ihnen alles komplizierter, schließlich gibt es „parteiinterne Befindlichkeiten“, Zeitungen und TV-Sender mit Kommentaren und Soziale Medien. Aber das müssen Geschäftsführer auch bedenken. Der Unterschied: Führungskräfte priorisieren – der Kunde steht im Vordergrund, denn ohne Kunden kein Geschäft. Politiker gewichten anders: Tun wir das, was für meine Partei das Beste ist? Tue ich das, was meine Position sichert? Steht bei meinen Entscheidungen Nachhaltigkeit ganz oben? Oder was am meisten Wohlstand schafft? Es gibt in der Ampel keine Prioritäten. Deshalb dauern politische Entscheidungen so lange, werden permanent zurückgenommen. Das ist ein Problem.

Unternehmer kommen mit harten Ansagen seitens der Politik zurecht. Sie müssen sie nicht mögen, aber sie stellen sich darauf ein. Schwierig wird es immer, wenn die Politik keine klare Richtung vorgibt und die schon große Unsicherheit ohne Not vergrößert. Wie jetzt. Mit dem Wachstumschancengesetz sollten dringend nötige Erleichterungen für Unternehmen kommen. Es hängt fest. Die Regierung liefert insgesamt ein eher armseliges Hickhack und kann ihr Handeln nicht gut erklären. Auch die Union wirkt als Partei mit Regierungsanspruch eher verzagt und bleibt im Ungefähren. Die Politik, so scheint es, traut sich nichts, weil Wahlen bevorstehen und die Umfragewerte schlecht sind. Dabei ist genau das schwammige zögerliche Handeln ein wesentlicher Grund für das Misstrauen der Wähler. Die Regierung sollte mutig sein und ihre Wirtschaftspolitik nach dem ausrichten, was am meisten Wohlstand bringt. Für alles andere ist keine Zeit. <<



Zögerliches Handeln ist der Grund für das Misstrauen der Wähler,
meint
Björn Hartmann.

Stärkt das Mittelmanagement!

Führungskräfte der zweiten Reihe sind eminent wichtig, verlieren aber die Lust.



Drittens sollte die Geschäftsführung glasklar entscheiden. Entweder macht sie dem Mittelmanagement bis ins Detail klare Ansagen, übernimmt dann aber auch die Verantwortung, wenn sich diese als nicht wirkungsvoll erweisen. Oder sie wählt statt dieses Managementstils den modernen Leadership-Ansatz mit viel Entscheidungsfreiheit. Wer das tut, muss aber weiter gehen.

Denn den Betrieben fehlen mehr als entscheidungsfreudige Führungskräfte auf der mittleren Ebene! Die wollen Freiheit, sichern sich dann aber doch mehrfach ab oder entscheiden eben gar nichts. Das lässt sich strukturell ändern, indem das



Entscheidungsfreude lässt sich fördern,

findet Thorsten Giersch.

Mittelmanagement mehr Entscheidungssicherheit bekommt – durch strukturierte Abläufe und Verfahren. Nur wo Methode statt Machtspiel herrscht, wird die zweite Reihe sich trauen, auch mal auf die eigene Kappe klare Ansagen zu machen. Und genau das erhoffen sich Beschäftigte. <<

Impressum

Verleger: Christiane Goetz-Weimer, Dr. Wolfram Weimer

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

Stellvertretender Chefredakteur: Björn Hartmann

Redaktion: Eli Hamacher, Andreas Kempf, Midia Nuri, Axel Postinett

Layout: Christine Plein-Vukorepa

Titelbild: Creative Trendz/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.struwe@struwe-media.de

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

Nielsen III a und b: Medienberatung Uwe Stolte
Gartenstraße 13, D-65343 Eltville
Telefon: (0 61 23) 701 68 84
uwe.stolte@medienberatung-stolte.de

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

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

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

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

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

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

ISSN: 0948-8340

© Alle Rechte vorbehalten WEIMER MEDIA GROUP GmbH

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

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

Crossmedia-Monats-Reichweite: 293.000 Entscheider
(Leser pro Ausgabe + Nutzer pro Monat)
laut Leseranalyse Entscheidungsträger 2023
(Basis: 3,08 Mio. Entscheidungsträger)



Blasen aus der Hexenküche

Das blaue Röhrchen mit dem gelben Teddybären schütteln, den Deckel samt Stäbchen herausnehmen und in den gezackten Ring am Ende pusten: Dann tanzen sie, regenbogenfarbenschillernd in der Luft. Doch kurz und vergänglich ist das Leben der Seifenblase. Sie beendet mit einem leisen Platzen ihr Dasein – um von neuen Blasen und Bläschen gefolgt zu werden. Generationen von Kindern kennen dieses Vergnügen. Denn Pustefix gibt es inzwischen seit mehr als 75 Jahren.

Das Unternehmen aus Tübingen hält sich trotz der Konkurrenz aus Asien solide. Mehr als eine Million Liter Flüssigkeit rühren sie in ihrer Hexenküche jedes Jahr zusammen. So nennen die 28 Beschäftigten den Ort, an dem die geheimnisvolle Mixtur entsteht, die später die Herzen von Klein und natürlich auch Groß in der ganzen Welt erfreuen.

Woraus genau die seifige Flüssigkeit besteht, ist streng gehütetes Geschäftsgeheimnis. Die Zusammensetzung variiert je nach der beabsichtigten Größe der Seifenblase. Für XXL-Blasen mit bis zu zwei Metern Länge wird eine andere Rezeptur verwendet als für die klassischen Röhrchen, die jedes Jahr millionenfach auf den Markt kommen. Pustefix setzt jedes Jahr rund sechs Millionen Euro um.

Firmengründer Rolf Hein hatte 1948 eigentlich anderes im Sinn. Er wollte Waschmittel an Haushalte verkaufen. Doch der Unternehmer musste schnell feststellen, dass er den großen Konzernen kaum was entgegensetzen konnte. Also experimentierte der Chemiker und suchte nach Alternativen zu den billigeren Massenprodukten. Wie bei vielen Traditionsprodukten steht auch hier der Zufall Pate. Hein stellte fest, dass sich eine Mixtur sehr gut für Seifenblasen eignete. So entstand der Gedanke, Kindern eine fertige Mischung anzubieten. Die Geburtsstunde der Marke Pustefix.

Das erste Set besteht noch aus einer Aluminiumdose mit Korkdeckel, einem Stahlstift und einer zum Blasring gebogenen Feder. Die Seifenmischung wird anfangs per Hand aus einer Kaffeekanne abgefüllt. Und der geliebte gelbe Teddy von Heins Kindern wird zum Symbol der neuen Marke, dem seifenblasenden

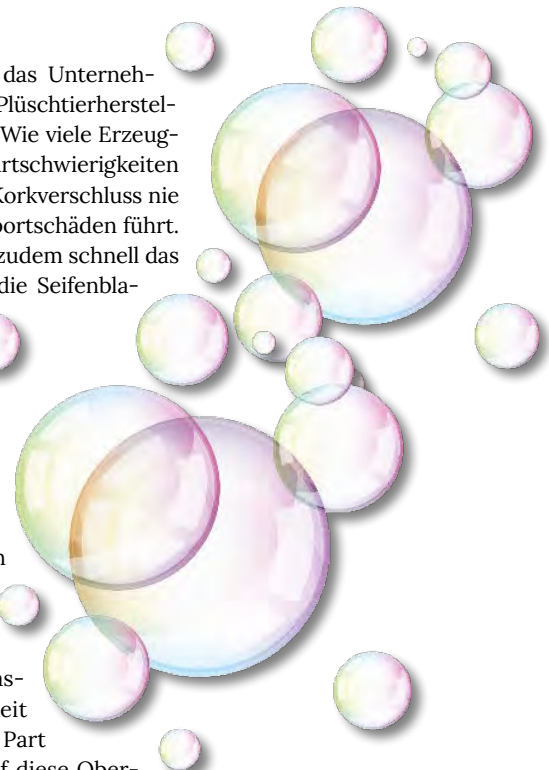


Bären. Den „Pusti“ vermarktet das Unternehmen heute zusammen mit dem Plüschtierhersteller Heunec als eigenes Produkt. Wie viele Erzeugnisse hat auch Pustefix mit Startschwierigkeiten zu kämpfen. Zum einen war ist Korkverschluss nie ganz dicht, was häufig zu Transportschäden führt. Die austretende Flüssigkeit löst zudem schnell das Etikett ab. Außerdem zersetzt die Seifenblasenflüssigkeit die Drahtspirale. Das Problem kann erst Ende der 60er-Jahre durch die Verbreitung von Kunststoff gelöst werden.

Die Blasen entstehen, weil die Seifenflüssigkeit aus einem wasserlöslichen und einen fettartigen Teil besteht, der sich an der Oberfläche sammelt. Es bildet sich so eine Schicht von gleich ausgerichteten Seifenteilchen, die mit ihrem wasserlöslichen Teil in der Flüssigkeit schwimmen und ihren fettigen Part in die Luft halten. Wird Luft auf diese Oberfläche geblasen, entsteht ein dünner, gebogener Wasserfilm. Die so geborene Blase hat eine Schicht aus Seifenteilchen auf der Innen- und der Außenseite. Das verleiht der schimmernden Kugel die nötige Stabilität. Bis die Schwerkraft das Wasser anzieht und die zarte Schicht immer mehr ausdünn. Dann platzt die Blase.

Zur Unterhaltung der Kinder wurden bereits im 19. Jahrhundert spezielle Vorrichtungen für die Seifenblasen entwickelt. Später waren sie eine Attraktion auf Volksfesten. Den Massenmarkt mit einem Produkt für Generationen von Kindern hat Pustefix erschlossen. Das Unternehmen gehört seit 2019 zum Finanzinvestor Quantum Capital, der auch die Carrera-Autorennbahnen und den Modellbausatzspezialisten Revell besitzt – eine Chance für Pustefix. Die Tübinger wollen unter anderem auf dem Markt für Werbemittel wachsen.

Mit Revell wurde ein „Bubblecopter“ entwickelt – eine Drohne mit Seifenblasenfunktion. Die Zukunft sieht also gut aus. Vergänglich sind nur ihre Produkte – aber dafür gibt es ja einen Nachfüllkanister. << auk



WARUM WIR MUTIG SIND

JETZT IM HANDEL
oder bei kadequ.de

Ulrich Reinhardt [Hg.]

GERMAN MUT statt GERMAN ANGST



44 Ideen für eine bessere Zukunft



ISBN 978-3-949981-01-2

352 Seiten | Deutsch + Englisch | € 29,90



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

Armin Machhörndl, Kaffeerösterei Machhörndl

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



gemeinam-besser-machen.de

