



**ULRIKE HINRICHS**  
Deutschland  
entwickelt sich  
positiv  
**SEITE 8**



**PROF. DR. JULIA  
HARTMANN**  
Das Lieferkettensorg-  
faltspflichtengesetz  
**SEITE 14**



**TIM-OLIVER  
MÜLLER**  
Der Schalter  
ist aus  
**SEITE 24**

**inside**  
corporates



**Nr. 21**  
09 | 23

# Wir sind die deutsche Wirtschaft



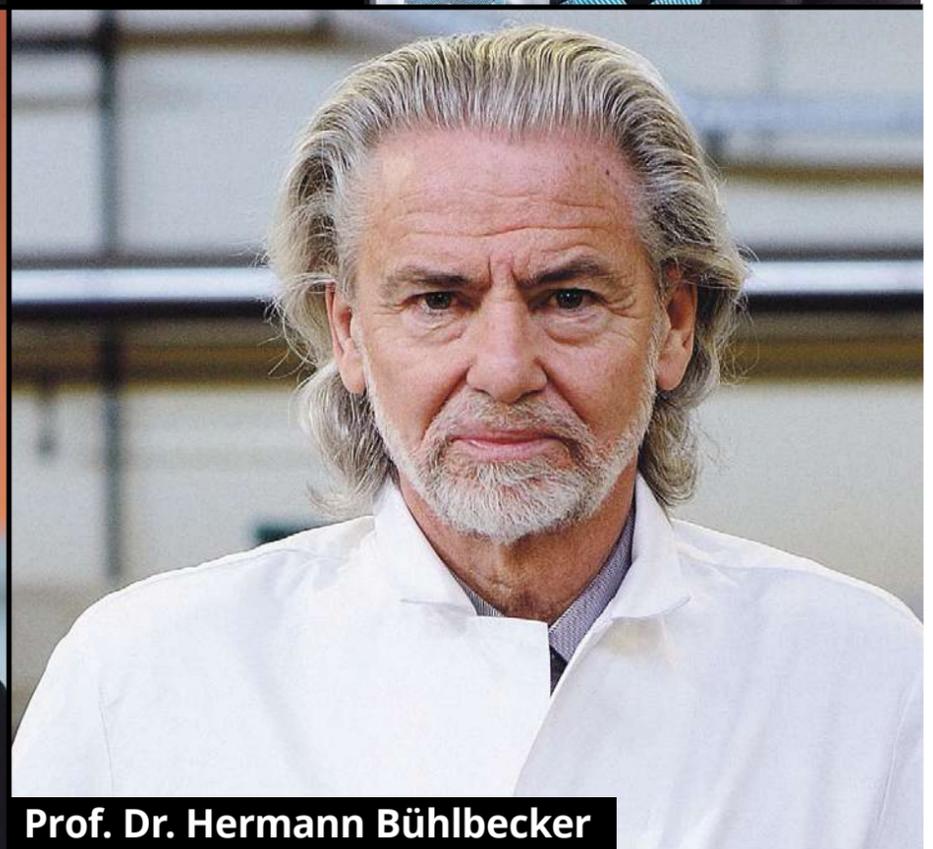
**Christoph Ahlhaus**



**Wolfgang Grupp**



**Dr. Christine Lemaitre**



**Prof. Dr. Hermann Bühlbecker**

## INHALTSVERZEICHNIS

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p><b>02</b> Vorwort</p> <p><b>04</b> Innovationen:<br/>Treiber der deutschen Wirtschaft</p> <p><b>06</b> KI: Riesenchance für die deutsche Wirtschaft</p> <p><b>08</b> Expertin: Ulrike Hinrichs</p> | <p><b>10</b> Experte:<br/>Dr. Alexander Moseschus</p> <p><b>14</b> Expertin: Prof. Dr. Julia Hartmann</p> <p><b>16</b> Experte:<br/>Prof. Dr. Tobias Wollermann</p> <p><b>18</b> Titelstory</p> | <p><b>20</b> Kraft der Normalität</p> <p><b>22</b> Fachkräfte:<br/>Die wichtigste Ressource</p> <p><b>24</b> Experten: Tim-Oliver Müller und Felix Pakleppa</p> <p><b>26</b> Nachhaltiges Bauen</p> | <p><b>28</b> Dekarbonisierung in der Industrie</p> <p><b>30</b> Anstieg Bedarf an Batterien</p> <p><b>32</b> Mit dem Rad zur Arbeit</p> <p><b>34</b> Kommunikation in der Krise</p> |
|---|---|---|---|

**CHRISTOPH AHLHAUS,**  
**VORSITZENDER DER BUNDESGESCHÄFTSFÜHRUNG, DER MITTELSTAND.BVMW**

## Lust auf Leistung: Warum Politikerschelte nicht reicht

In Zeiten, in denen politische Diskussionen und die tatsächliche wirtschaftliche Lage bei zu vielen nur noch Ratlosigkeit hervorrufen, drängt sich die Frage auf: Womit beschäftigen sich unsere Volksvertreter in Berlin und den Ländern eigentlich, während Deutschlands Wirtschaft den Bach heruntergeht, Betriebe abwandern oder für immer schließen?

Das Handeln der Politik scheint weit entfernt von den Sorgen der Unternehmerinnen und Unternehmer, die um die Früchte ihrer Arbeit bangen und sich fragen, was aus ihnen und ihren Mitarbeitern werden soll.

Statt klarer Richtungsentscheidungen vor der Sommerpause verliert sich die Ampelregierung in politischem Gezänk. Es scheint, dass es längst nicht mehr um dringend notwendige Weichenstellungen für Wirtschaft und Land geht, sondern vielmehr darum, Koalitionspartner oder Parteifreunde ins schlechte Licht zu rücken.

Dennoch wäre es zu einfach, die wirtschaftliche Misere allein der Politik anzulasten, die geprägt ist von bürokratischem Stillstand, hohen Steuern und Abgaben sowie einem sich immer stärker ausbreitenden Fachkräftemangel.

Deshalb sage ich: Wenn wir wirklich eine Veränderung herbeiführen wollen, genügt es nicht, nur auf die Politikerinnen und Politiker zu schimpfen. Wir müssen uns als Gesellschaft insgesamt neu ausrichten und uns fragen: Wer wollen wir sein? Reicht uns die Regionalliga oder wollen wir weiterhin in der Champions League der Wirtschaft mitspielen? Wollen wir Wettbewerb und Excellence? Haben wir noch den Antrieb, gemeinsam die Ärmel hochzukrempeln, um den zukünftigen Erfolg unseres Landes zu sichern?



Foto: BVMW

„Haben wir noch den Antrieb, gemeinsam die Ärmel hochzukrempeln, um den zukünftigen Erfolg unseres Landes zu sichern? Der deutsche Mittelstand war und ist dazu bereit.“

Der deutsche Mittelstand war und ist dazu bereit, das belegen Millionen Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich täglich den stetig neuen Herausforderungen stellen. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft müssen nun gemeinsam wieder an einem Strang ziehen. Aber nicht im Tempo eines verspäteten ICE, sondern mit der Geschwindigkeit, die wir beim Ausbau der neuen LNG-Terminals gesehen haben.

Kanzler Scholz hat im Bundestag zu einem Deutschland-Pakt aufgerufen, der unser Land schneller, effizienter und zukunftsfähiger machen soll. Eine hervorragende Idee. Doch nun müssen den Worten Taten folgen. Das Ampelchaos muss beendet werden, notfalls durch ein Machtwort des Bundeskanzlers. Wir haben oft gezeigt, dass wir es können, wenn

wir wirklich wollen. Jetzt gilt es, sich nicht in endlosen Auseinandersetzungen zu verstricken, sondern gemeinsam die Weichen für Zukunft und Erfolg zu stellen.

Das bedeutet konkret:

- > Schluss mit der ordnungspolitischen Geisterfahreei und bürokratischen Fesselspielchen.
- > Weg mit der Lizenz-zum-Lenz-Mentalität, die Leistung abwürgt und Stillstand feiert.
- > Her mit klaren Entscheidungen, insbesondere in Sachen Strom und Energie, die Bestand haben und endlich für fairen Wettbewerb sorgen.

Deutschland und die mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer können und wollen mehr: Man muss sie nur lassen.

## MEHR INVESTITIONEN WAGEN Objektbasierte Finanzierungen machen es möglich

Der Mittelstand steht zwischen Krisenabwehr und Transformationsdruck – das darf Zukunftsinvestitionen nicht gefährden. Objektbasierte Finanzierungen helfen, Hürden zu überwinden.

Es gibt für KMU aktuell viele Anlässe zu investieren: Energie- und Mobilitätswende, digitale Transformation und KI, Kreislaufwirtschaft und mehr. Doch die Weiterentwicklung droht hierzulande ins Stocken zu geraten. So prognostizierte das Kiel Institut für Weltwirtschaft im Handelsblatt, dass die Investitionen bis Ende 2024 verglichen mit dem vierten Quartal 2019 nur um 2,2 Prozent steigen könnten. Zum Vergleich: In Großbritannien sollen sie um 7,2 Prozent wachsen. Andere Erhebungen stützen die Sicht: So hat eine Capgemini-Studie gezeigt, dass angesichts der gesamtwirtschaftlichen Lage Zurückhaltung bei den Investitionen herrscht. Bei der ökologischen Nachhaltigkeit gab über die Hälfte der Befragten an, die Ausgaben verringert zu haben; mehr als ein Drittel will zudem wichtige Investitionen bei der Qualifizierung und Weiterbildung reduzieren. Ein riskantes Unterfangen in Zeiten des immer gravierenderen Fachkräftemangels. Dabei ist Letzterer nur eine der Herausforderungen, denen begegnet werden muss. Investitionen sind hier ein zentraler Lösungsansatz, schließlich bedeuten sie Veränderung, Erneuerung und Anpassung.

### Die richtige Zeit für Investitionen

KMU sollten genau jetzt investieren, auch wenn es oft nicht leichtfällt. In einer Zeit der Transformation justiert sich der Markt neu. Es geht nicht nur um die Frage „Wie halte ich mein Geschäftsmodell relevant und sichere mein künftiges Bestehen am Markt ab?“ – es geht auch um Chancen. Denn wird strukturiert investiert, können der Geschäftsansatz und das Angebot so ausgerichtet werden, dass sich am künftigen Markt eine aussichtsreiche Position ergibt. Durch Investitionen in Prozesse und Effizienz können langfristig Kosten gespart und notwendige Standards erfüllt werden, etwa bei

bisher sehr energie- und materialintensiven oder CO<sub>2</sub>-lastigen Industrien.

Die Entwicklung neuer Produkte und Services verspricht eine zeitgemäße Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kundschaft, mehr Absatz und mehr Umsatz. Doch mit Investitionen kann das eigene Portfolio zudem stark angepasst oder grundlegend umgestellt werden. Das betrifft im Zuge des Verbrenner-Aus etwa Automobilzulieferer, die ihr Angebot verlagern müssen und sich auf andere Marktsegmente oder gänzlich neue Branchen konzentrieren wollen.

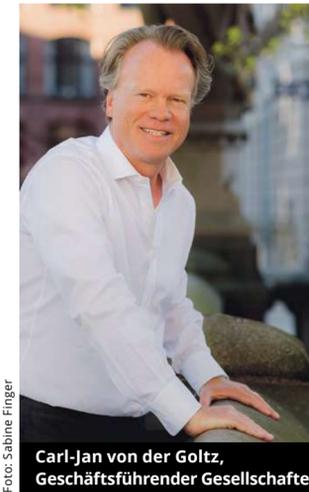


Foto: Sabine Finger

**Carl-Jan von der Goltz,**  
**Geschäftsführender Gesellschafter**

Trotz Herausforderungen ist die derzeitige Transformation die richtige Zeit für Investitionen. Es geht um Existenzsicherung und künftige Marktchancen.



Foto: Adobe Stock

### Jedoch: Banken oft zurückhaltend

Dass sich die Investitionsbereitschaft aktuell eingetrübt hat, liegt aber nicht am fehlenden Wissen um die Vorteile solcher Zukunftsausgaben. Vielmehr ist es die derzeitige Mischung aus Unsicherheit, Krise, Regulierung und Finanzierungsherausforderungen, die den Mittelstand ausbremst. Gerade die Banken agieren zunehmend zurückhaltend und rein auf eine optimale Bonität fixiert. So berichten laut aktueller KfW-ifo-Kredithürde fast 26 Prozent der Mittelständler von restriktivem Verhalten der Banken in der Kreditvergabe. Um Investitionen in die Zukunftsfähigkeit zu finanzieren, gibt es für KMU allerdings Alternativen. Dazu gehören etwa objektbasierte Modelle wie Asset Based Credit und Sale & Lease Back.

### Über Vermögensobjekte finanzieren

Sale & Lease Back (SLB) ist eine reine Innenfinanzierung und richtet sich an maschinenreiche Mittelständler. Diese verkaufen ihre werthaltigen, mobilen und gängigen Maschinen-, Anlagen- oder Fuhrparks und mieten sie direkt wieder zurück. Dadurch wird Liquidität für Investitionen freizugleich können die Maschinen wie gewohnt weitergenutzt werden. Oft lassen sich mit SLB zudem stille Reserven heben. Da das Modell bonitätsunabhängig ist und die Auszahlung innerhalb weniger Wochen vorstättgeht, ist SLB auch für herausfordernde Zeiten geeignet. Daneben bietet der Spezialkredit Asset Based Credit Produzenten, Händlern, Dienstleistern und Start-ups die Möglichkeit, sich mithilfe des Anlage- oder Umlaufvermögens zu finanzieren. Hier können neben Maschinen auch das Handels- und Fertigwarenlager sowie Sachwerte oder Immobilien als Kreditsicherheiten genutzt werden. Die objektba-

sierten Kredite bilden eine kurz- bis mittelfristige Option, um Investitionsvorhaben anzustoßen.

### CNC-Fräse sichert Erneuerung – ein Praxisfall

Ein namhafter Werkzeugmaschinenhersteller hatte in seinen gewohnten Kundensegmenten starke Verschiebungen erlebt. Deshalb wurde im Unternehmen eine Neuausrichtung eingeleitet. Ein Sale & Lease Back half dem Produzenten, in diesen Restrukturierungsprozess zu investieren, indem es die Arbeitsliquidität stärkte. Denn trotz Kundenanzahlungsanstieg musste ein hoher Vorleistungsaufwand bewältigt werden. Später unterstützte SLB den Hersteller dabei, die Energiekrise zu bewältigen. Die Finanzierung stabilisierte seine Liquidität und half bei der Anpassung an die neue Marktsituation. Zudem unterstützte Sale & Lease Back die Firma bei Investitionen in Modernisierungsmaßnahmen.

Ermöglicht wurde die Finanzierung durch eine selbst genutzte CNC-Großfräse aus eigener Produktion. Die Maschine war keine Sonderanfertigung, sondern ein marktgängiges Modell und damit für den Ansatz geeignet. Sie wurde im Zuge des SLB verkauft und unmittelbar zurückgemietet.

### » info

**Carl-Jan von der Goltz,**  
**Geschäftsführender Gesellschafter**  
**Tel. +49 40 300 39 36 251**  
**Brodstrangen 3-5**  
**20457 Hamburg**

**MATURUS**  
FINANCE GMBH

## IMPRESSUM

**inside**  
corporates

Ausgabe 21 | September 2023  
Wir sind die deutsche Wirtschaft

Die Bettzig Media GmbH erstellt professionelle Publikationen zu Themen, die wir als wichtig erachten oder zu denen wir in Deutschland Aufklärungsarbeit betreiben wollen. Wir bieten hochrelevanten, unabhängigen Content, zu dem sich unsere Partner in Form von Content Marketing (gekennzeichnet als Partner Content) platzieren können. Die Bettzig Media GmbH zeichnet sich durch eine strikte Unabhängigkeitsregelung sowohl im Content als auch im Auftreten nach außen hin aus.

**Projektmanager / Head of Content:**  
Max Bettzig

#### Geschäftsführung:

Max Bettzig

#### Layout:

c-drei | Strategische Kommunikation  
Ulla Tscheikow

#### Chefredakteur:

Helmut Peters  
**Text:** Armin Führer, Jörg Wernien,  
Britta Wilkens, Ulrike Christoforidis,  
Helmut Peters, Ramona Richter,  
Chan Sidki-Lundius

#### Lektorat:

Martin Knopp  
**Titelfoto:** BVMW, KD BUSCH.COM  
**Distribution:** Handelsblatt Media Group  
GmbH & Co. KG, Düsseldorf  
**Druck:** Süddeutscher Verlag Zeitungsdruck GmbH, München

**Bettzig Media**  
Professional Cross-Media Campaigns

**Bettzig Media GmbH**  
www.bettzig-media.com

ARMIN FUHRER

Deutschland ist nicht nur das Land der Dichter und Denker. Nein, ganze Generationen von Erfindern, Tüftlern und Visionären bescherten dem Land bahnbrechende Erfindungen und damit auch immer einen wirtschaftlichen Aufschwung oder Vorteil. Vor über 140 Jahren nahm das damals „Kaiserliche Patentamt“ seine Arbeit auf. Das erste Patent kam aus der Chemiebranche. Johann Zeltner von der Nürnberger Ultramarin-Fabrik erhielt für ein „Verfahren zur Herstellung einer rothen Ultramarinfarbe“ mit Wirkung zum 2. Juli 1877 ein Patent.

So erfand Werner von Siemens erst den Dynamo, legte damit den Grundstock für die Erzeugung von Strom. Es folgte die „Electrische Eisenbahn“, die im Mai 1881 in Berlin ihren Betrieb aufnahm. Gottlieb Daimler, Otto Lilienthal, Wilhelm Conrad Röntgen und viele weitere Erfinder, Gründer und Pioniere folgten.

Bis heute stehen die Deutschen in der Anmeldung neuer Patente weltweit gut da: in der Welt auf Platz 4 und in Europa klar die Nummer eins. Fünf dieser vielen neuen Patente hat das Start-up advastore angemeldet. In einer Garage (die Geschichte stimmt wirklich) von Dieter Büchl und drei Ingenieuren gegründet, will advastore als neuer Fulfillment-Provider dem Logistikriesen Amazon richtig Feuer machen.

## PATENTE UND ERFINDUNGEN

Im Jahr 2022 wurden in Deutschland rund 25.000 Patente angemeldet. Damit liegt Deutschland in Europa auf Platz 1. Bosch hält als Firma die meisten Patente in Deutschland (3.946) vor der BMW AG (1.867) und dem Zulieferer ZF Friedrichshafen AG (1.394)\*



Foto: Unspash, Thisisengineering, \*Quelle: Statista

Unternehmen im Bereich der Immuntherapien und an der Börse in New York gelistet. Zahlreiche neue und vielversprechende Produkte sind in der Pipeline, entwickelt und erforscht in den Laboren in Mainz. „Wir bringen unsere Onkologie-Pipeline in fortgeschrittenere Entwicklungsphasen, haben eine zulassungsrelevante Phase-3-Studie gestartet und bereiten weitere Studien mit Zulassungspotenzial in den kommenden Monaten vor“, sagte Prof. Dr. Ugur Sahin, CEO und Mitbegründer von BioNTech. „Gleichzeitig bauen wir unsere Pipeline für Impfstoffe gegen Infektionskrankheiten aus, um den globalen Gesundheitsbedürfnissen gerecht zu werden, und entwickeln einen an Omikron XBB.1.5 angepassten monovalenten COVID-19-Impfstoff.“

Das sind nur zwei Beispiele, die für das Erfinderland Deutschland sprechen. Noch, denn die Zahl der angemeldeten Patente geht zurück. „Der Anteil deutscher Patentanmeldungen beim EPA (Europäisches Patentamt) ist in den vergangenen zehn Jahren von 17,9 auf 12,8 Prozent gefallen“, sagt Ilya Rudyk, EPA-Volkswirt, und weiter: „Besonders großes Wachstum gibt es in digitalen Bereichen. Diese „spielen bei Patentanmeldungen aus Deutschland keine so große Rolle. In den hierzulande starken Feldern wie Maschinenbau und Fahrzeugtechnik stagnieren die Patentanmeldungen dagegen“, so der Experte. Rasant zugenommen hat die Zahl der Anmeldungen aus China mit 23,6 Prozent Zuwachs.

# Innovationen: die Treiber der deutschen Wirtschaft

„Wir haben für unser neues Fulfillment-Center in Niederaula fast alle technischen Komponenten selbst entwickelt und gebaut. Unsere Innovationen haben wir beim Patentamt angemeldet. Diese Patente sichern unseren Vorsprung vor der Konkurrenz“, sagt Dieter Büchl, Investor und Gründer bei advastore. Dieter Büchl ist seit Beginn der advastore Reise Teil des Teams. Seine E-Commerce-Erfahrung und seine Vision, das Fulfillment grundlegend zu verändern, haben ihn zu einem wichtigen Akteur bei der Gestaltung des Unternehmens gemacht. „Mit unserer Technik und dem voll automatisierten Prozess werden wir mit deutscher Innovationskraft

weltweit für Aufsehen sorgen“, so Büchl weiter.

**Das Beispiel advastore zeigt es: Deutschland ist immer noch ein Land der Innovationen und Erfinder.**

Auch die Geschichte von BioNTech ist eine Erfolgsstory made

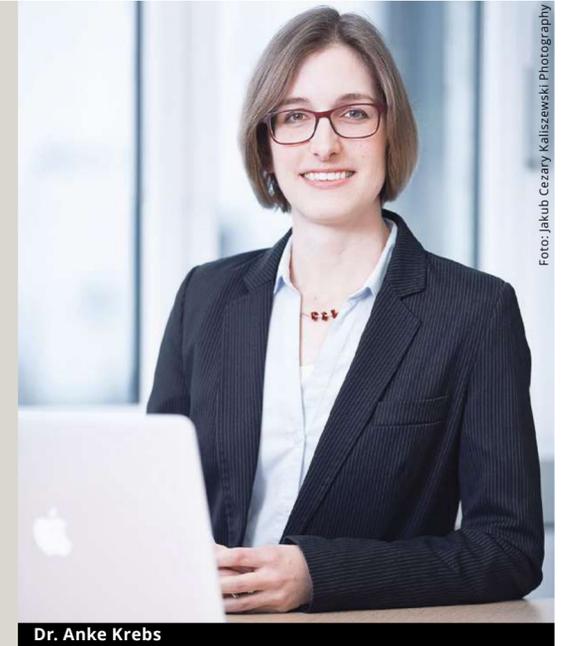
Bis heute stehen die Deutschen in der Anmeldung neuer Patente weltweit gut da: in der Welt auf Platz 4 und in Europa klar die Nummer eins.

in Germany. Viele Jahre forschten Ugur Sahin und Özlem Türeci an Impfstoffen gegen den Krebs. Dann kam Corona über die Welt. Aus der jahrelangen Grundlagenforschung konnte in kürzester Zeit mit der Technologie mRNA einer der ersten und wirksamsten Impfstoffe gegen COVID-19 entwickelt werden. Heute ist BioNTech ein global führendes

Insgesamt wandeln sich Anmeldungen auch in den Branchen. Der Maschinenbau verzeichnet eine geringe Innovationstätigkeit, KI, maschinelles Lernen und Forschung an neuen Batterien haben stark zugenommen. Der strukturelle Wandel in der Innovationslandschaft nimmt an Fahrt auf. Digitalisierung, Automatisierung und künstliche Intelligenz spielen eine immer größere Rolle“, so DPMA-Präsidentin Eva Schewior. „Bei der Zahl der Patentanmeldungen wirkt sich diese Entwicklung derzeit nicht gerade zugunsten Deutschlands aus“, so Schewior in einem Interview mit der ARD-Tagesschau.

## Über 75 Jahre Kompetenz im gewerblichen Rechtsschutz

Gegründet vor über 75 Jahren im Schatten des Kölner Doms, zählt dompatent von Kreisler mehr als 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter 18 Patentanwälte und 3 Rechtsanwälte.



Dr. Anke Krebs

Foto: Jakob Cezary Kaliszewski Photography

Dr. Anke Krebs ist Diplom-Chemikerin und als Patentanwältin im Bereich Chemie, Pharma und Life Sciences tätig. Wir haben mit ihr gesprochen.

**Frau Dr. Krebs, was macht dompatent genau?**

Wir sind eine Kanzlei von Patentanwälten und Rechtsanwälten, die sich auf das Gebiet des gewerblichen Rechtsschutzes spezialisiert haben. Wir sind aktiv im Bereich von Patenten, Marken, Designs, Urheberrecht und Wettbewerbsrecht, also alles, was sich mit dem Schutz des geistigen Eigentums und kreativer Schöpfungen beschäftigt. Wir unterstützen unsere Mandanten beim Schutz ihrer Ideen, verteidigen sie aber auch bei Problemen. Unsere Mandanten reichen vom Einzelerfinder über den klassischen Mittelstand bis hin zu international aufgestellten Konzernen, sodass wir nicht nur auf europäischer Ebene tätig sind. Langweilig wird es uns bei den vielen technischen Gebieten und unterschiedlichen Rechtssystemen bestimmt nicht. Die USA, China und Japan sind Herausforderungen – um nur einige zu nennen.

**Patente sind immer ein Gradmesser der wirtschaftlichen Potenz eines Landes, wie schaut es da mit Deutschland im Augenblick aus?**

Deutschland wird gerne als Land der Erfinder bezeichnet, einige der

wichtigsten Erfindungen wurden in Deutschland gemacht. Es gibt viele Patentanmeldungen und viel Innovationskraft. Allerdings muss man sagen, dass Deutschland in den letzten Jahren im internationalen Vergleich etwas zurückgefallen ist. Wenn wir mit unseren Mandanten reden, sehen wir eine hohe Motivation und ein großes Innovationspotenzial in unserem Land, aber natürlich auch die Herausforderungen. Vielleicht muss das Thema in der Allgemeinheit, insbesondere auch für junge Erfinder und Start-ups, aber auch in der Politik präsenter werden. Wir sehen in Deutschland weiterhin sehr gute Möglichkeiten und Entwicklungschancen. Deshalb unterstützt dompatent auch im Speziellen junge Start-ups dabei, ihre Innovationen effektiv und bestmöglich zu schützen.

**Was machen Sie genau, um junge Unternehmen und Start-ups zu fördern, sofern sie denn eine Erfindung gemacht haben?**

Wir sind zusammen mit der IHK in Köln in der Erfinderberatung tätig. Da kann jede Erfinderin und jeder Erfinder oder Personen mit Ideen hinkommen und sich kostenlos beraten lassen. Wir etablieren gerade eine Landingpage in unserem Webauftritt, auf der wir regelmäßig Informationen für Start-ups und Gründer zur Verfügung stellen. Dort stellen wir auch die entsprechenden Ansprechpartner in unserer Kanzlei vor. Dazu bieten wir Webinare, Seminare und Workshops an, um das

„Wir unterstützen unsere Mandanten beim Schutz ihrer Ideen, verteidigen sie aber auch bei Problemen.“

Dr. Anke Krebs

Thema Patente und gewerblichen Rechtsschutz nicht nur dieser Personengruppe näherzubringen und die Gründer von morgen für das Thema Schutz der eigenen Erfindung zu sensibilisieren.

**Sie beschäftigen sich auch mit dem Schutz geistigen Eigentums bei Markenrechten oder Bildrechten – wie sehen Sie Ihr Aufgabengebiet in der Zukunft, wenn künstliche Intelligenz mehr und mehr eigene Produkte generiert oder sogar kreiert?**

Das Thema künstliche Intelligenz ist ja nicht nur auf den kreativen Sektor begrenzt, sondern macht auch vor technischen Erfindungen und Patenten nicht halt. Es gab bereits eine Reihe von Patentanmeldungen, in denen eine künstliche Intelligenz als Erfinder genannt war. Hier hat das Europäische Patentamt entschieden, dass künstliche Intelligenz kein Erfinder sein kann, weil sie keine natürliche Person ist. Allerdings sind KI-generierte Erfindungen patentierbar und erobern immer mehr technische Gebiete. Neben den sogenannten computer-implementierten Erfindungen sehen wir für uns als Patent- und Rechtsanwälte konkret Möglichkeiten, KI zur Unterstützung unserer täglichen Arbeit einzusetzen. Zum Beispiel bei Recherchen, die Patentwelt wird immer komplexer und komplizierter. Da kann der Einsatz von KI für uns in der Zukunft eine große Hilfe sein. Bis jetzt hatten wir noch nicht den Fall, dass KI die Marken- oder Design-Rechte eines unserer Mandanten verletzt hätte. Aber es ist damit zu rechnen, dass solche Fälle in Zukunft auftreten werden. Da ergeben sich für uns interessante neue Aufgaben und Herausforderungen.

**Dompatent gibt es jetzt seit über 75 Jahren am Standort Köln, wo kommen Ihre Kunden und Mandanten überwiegend her?**

Das ist sehr unterschiedlich. Als alteingesessene Kanzlei in Köln haben wir natürlich viele Mandanten aus der Region. Wir vertreten aber auch viele internationale Mandanten beziehungsweise unterstützen unsere inländischen Mandanten dabei, ihre Ideen international zu schützen. Der Bereich der regionalen Mandanten war uns schon immer ein großes Anliegen, sodass wir diesen Bereich auch weiter pflegen und in der Zukunft weiter ausbauen wollen, auch weil wir hier in Köln, dem Rheinland und ganz NRW viel Innovationskraft sehen. Wir sind mit dompatent auf einem sehr guten Weg und blicken optimistisch in die Zukunft.

**Vielen Dank für das Gespräch Frau Dr. Krebs.**

» info

Dr. Anke Krebs  
akrebs@dompatent.de

Deichmannhaus am Dom  
Bahnhofsvorplatz 1  
50667 Köln  
Tel. +49 221 91652 0





DIE WELT WIRD SICH VERÄNDERN

# Riesenchancen

## für die deutsche Wirtschaft dank KI

Fast jeder hat in den letzten Tagen und Monaten schon mal mit ChatGPT herumgespielt, versucht Texte zu generieren oder hat mit dem KI-Bildprogramm Dall-E künstliche Bilder aus Texten erstellt. Doch KI ist inzwischen viel mehr. KI wird unseren Alltag revolutionieren.

ARMIN FUHRER

Die Pressemeldung von SAP ließ aufhorchen. Der deutsche Software-Riese plant die Übernahme von LeanIX, einem der führenden Unternehmen im Bereich der Enterprise Architecture Management (EAM). Damit kann SAP seinen Kunden einen vollständigen Überblick über alle IT-Landschaften verschaffen. Das SaaS-Angebot (Software-as-a-Service) von LeanIX ermöglicht es mehr als 1.000 Kunden weltweit, ihre IT-Anwendungslandschaft zu visualisieren. LeanIX hat vor Kurzem einen KI-Assistenten auf den Markt gebracht, der Unternehmen dabei unterstützt, die Potenziale generativer KI für das Management von IT-Landschaften zu heben. Dies erhöht den Automatisierungsgrad beim Steuern von IT-Landschaften und legt den Grundstein für intelligente Empfeh-

lungen bei der Transformation von IT-Landschaften der Zukunft. „Basierend auf unserer jahrzehntelangen Expertise werden wir generative KI integrieren, um selbstoptimierende Anwendungen und Prozesse anzubieten, die Unternehmen dabei helfen, wichtige Ziele wie die Maximierung ihres Cashflows bei gleichzeitiger Minimierung ihres ökologischen Fußabdrucks zu erreichen“, erklärte der SAP CEO, Christian Klein, in einer Presseerklärung.

Das SAP-Beispiel ist nur eines von vielen. Zahlreiche Start-ups beschäftigen sich in den unterschiedlichsten Bereichen mit KI. Doch das ist nicht genug, befindet der Branchenverband Bitkom in Berlin. „Künstliche Intelligenz ist die wohl wichtigste Zukunftstechnologie. Deutschland ist seit Jahren, wenn nicht Jahrzehnten bei der KI-Forschung ganz vorne mit dabei und hat exzellen-

te Wissenschaftler:innen im Land. Diese Stärken müssen wir besser für marktfähige KI-Lösungen nutzen“, sagte Bitkom-Präsident Dr. Ralf Wintergerst in einer Presseinformation des Verbandes. Aber: „Es genügt nicht, einzelne Leuchttürme und beeindruckend starke KI-Start-ups in Deutschland zu haben. KI ist eine Querschnittstechnologie und braucht eine breite Basis in der gesamten Wirtschaft. Auch die Politik muss hier mehr tun.“

Das Thema KI beschäftigt auch das Institut der deutschen Wirtschaft. So hat sich Barbara Engels, Senior Economist in Köln beim Institut der deutschen Wirtschaft, Gedanken zum Einsatz von KI in der deutschen Wirtschaft gemacht. „Um KI-Anwendungen erfolgreich implementieren zu können, muss der Digitalisierungsgrad der Unternehmen steigen. Gerade die Digitalisierung der Prozesse ist zentral für die Implementierung der KI. Diese wird im Digitalisierungsindex im Indikator „Digitaler Reifegrad Prozesse“ gemessen, der den Anteil der Unternehmen angibt, deren Prozesse die Reifegradstufe „stark digitalisiert“ aufweist. In allen untersuchten Branchen sind die Unternehmen mit stark digitalisierten Prozessen in der Minderheit. Am besten schneidet die IKT-Branche mit 40 % Anteil ab, gefolgt von den unternehmensnahen Dienstleistern mit 33 %“, so die Expertin für KI.

Wir stehen also erst am Anfang einer Umwälzung der Prozesse in einem nie gekannten Ausmaß. Damit die KI auch wirklich funktioniert, braucht es Daten, Daten und noch mehr Daten. Die KI kann immer nur

so gut sein wie die Daten, aus denen sie lernt. Und genau hier hat Deutschland noch einen immensen Aufholbedarf. „Auf die Unternehmen wartet viel Arbeit: Sie müssen ihre Prozesse verstehen und da, wo es sinnvoll ist, digitalisieren. Sie müssen eine Dateninventur machen, um zu verstehen, über welche Daten sie in welcher Qualität verfügen. Sie müssen eine breite Basis in der gesamten Wirtschaft in Kernaktivitäten oder Querschnittsaktivitäten effizienzsteigernd oder kostensparend sein könnten. Dazu braucht es entsprechende zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen“, so Barbara Engels in einem Fachbeitrag des Wirtschaftsdienstes, Heft 8. 2023.

Zum Schluss folgt ein Beispiel, wie KI unseren Alltag verändern kann und, wenn es funktioniert, auch angenehmer macht. Am Bahnhof Hamburg-Harburg soll KI in der Zukunft Prognosen über die Auslastung im Regionalverkehr der Bahnen abgeben können. Überfüllte Züge und proppenvolle Bahnsteige sollen damit der Vergangenheit angehören. Dafür wird vom Bahnhof ein digitaler Zwilling erstellt. Gemeint ist ein Computermodell, das mithilfe künstlicher Intelligenz dazu beitragen soll, überfüllte Bahnsteige und überlastete Züge zu verhindern. Das Forschungsprojekt wird mit 16 Millionen Euro vom Bundesministerium für Digitales und Verkehr gefördert.

„KI kann unser Freund sein.“

Bill Gates, Gründer von Microsoft

Im Mittelstand ist strittig, ob es lohnt, ältere ERP-Systeme zu erneuern. Dr. Andreas Dahmen zeigt, wie Digitalisierung und KI kostenschonend Altes und Neues verbinden.



Dr. Andreas Dahmen ist Digitalisierungsexperte und Geschäftsführer der GHK Management Consulting GmbH. Dr. Dahmen war bis März 2023 Professor an der accadis Hochschule Bad Homburg

## Digitalisierung und KI sparen viel Geld

Gerade wurde GHK gebeten, eine Ausschreibung für ein neues Enterprise-Resource-Planning-System (ERP) für einen Gewürzhersteller mit rund 750 Mio. EUR Umsatz zu begleiten. Dieses Unternehmen arbeitet aktuell mit vier Kernsystemen, hat 12 Subsysteme im Einsatz und betreibt bei rund 20 Tochterunternehmen diverse ERP-Teilsysteme.

Wir haben abgelehnt – denn warum scheitern etliche solcher Projekte: ERP-Anbieter versprechen ein Kostenbudget mit vielen Öffnungsklauseln, überschreiten die Projektlaufzeit und schlussendlich wird das Projekt mit einem eingeschränkten Scope in den Go-live entlassen.

Wir haben stattdessen dem CIO vorgeschlagen, einen digitalen, cloudbasierten Unternehmensdatenraum (Datawarehouse) einzuführen. Denn der Mittelstand kann sich keine teuren ERP-Projekte leisten. Er muss aber die Vorteile der Digitalisierung für eine kostengünstigere Leistungserstellung nutzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu sind die Daten aller vorhandenen IT-Systeme in einem digitalen Datenraum zusammenzuführen, um erst danach über eine sukzessive Erneuerung der IT-Landschaft zu entscheiden. Das ist vor allem um ein Vielfaches kostengünstiger.

Mit dem Ansatz „CFO Excellence – powered by GHK“ lassen sich die Herausforderungen Fachkräftemangel, Digitalisierung, ESG-Einführung und KI lösen.

Mit dem Beratungsansatz „CFO Excellence – powered by GHK“ lassen sich die Herausforderungen „Fachkräftemangel, Digitalisierung, ESG-Einführung und KI“ zu einem gemeinsamen Lösungsansatz verbinden, der in fünf Phasen erfolgt und hier an einem Use Case vorgestellt wird:

Unser Mandant ist ein Anlagenbauer, der aus einem Verbund von 16 Unternehmen besteht. Gebaut wird in ganz Deutschland. Genutzt wird eine unübersichtliche Anzahl von IT-Systemen.

In der ersten Phase wird zunächst ein Pilot definiert. Das ist immens wichtig für den Erfolg eines solchen Projektes, um die Funktionsfähigkeit des Datawarehouse und dessen Quick Wins frühzeitig zeigen zu können. In der zweiten Phase wird eine Bestandsaufnahme für die zentralen kaufmännischen Prozesse sowie das finanzielle und operative Reporting mit den Mitarbeitern durchgeführt. Gleichzeitig mit der Bestandsaufnahme wird bereits an der Soll-Konzeption der digitalen Prozesse und der zur Steuerung notwendigen Kennzahlen (KPIs) gearbeitet. Dies mündet in der dritten Phase nach der Abstimmung des Konzepts mit der Geschäftsführung in die Erstellung eines Anforderungskatalogs. Dieser ist nun wiederum die Basis für die Ausschreibung der IT-Dienstleister in der vierten Phase. Hierbei werden für die not-

wendigen Leistungskomponenten des Datawarehouse die IT-Dienstleister in einem Ausschreibungsverfahren ausgewählt. In der fünften Phase wird dann auf Basis der Anforderungskataloge das Datawarehouse aufgebaut, in dem alle IT-Systeme des Piloten, die für die Steuerung und Transparenz des Unternehmens wichtig sind, angeschlossen werden.

Nach der Pilotierung erfolgt der Roll-out des Datawarehouse auf den gesamten Anlagenbaukonzern durch Anbindung der IT-Systeme aller Töchter. Da die Geschäftsführung am Piloten sehen konnte, wie sie mit den dort erhobenen Kennzahlen die Steuerung bereits in kürzester Zeit verbessern konnten, werden weitere operative KPIs definiert, die über die Daten der operativen IT-Systeme abgebildet werden können. Außerdem wird entschieden, das notwendige ESG-Reporting (Environmental, Social and Governance) mit dem Datawarehouse voll automatisiert einzuführen. Zuletzt wird ein Change-Projekt durchgeführt, um die Mitarbeiter anzuhalten, alle notwendigen Daten in die Systeme einzugeben, um die Datenqualität und damit die Aussagekraft der KPIs zu erhöhen.

Und wenn dann die künstliche Intelligenz aus den Daten des Datawarehouse der Geschäftsführung die notwendigen Informationen einen Klick weiter zur Verfügung stellen kann, ist der Fachkräftemangel im CFO-Bereich beherrschbar und das ESG-Reporting hat seinen Schrecken verloren. Unternehmen haben so endlich ein Instrumentarium an der Hand, um trotz stagnierender Umsätze die Margen zu erwirtschaften, die sie benötigen.

» info  
www.ghk-management.com



Mit diesem Vorgehen eines voll automatisierten Datawarehouse aus den bereits verwendeten IT-Systemen entfällt für die Geschäftsführung die Einführung eines unterneh-

Die Private-Equity-Branche wächst. Unternehmen sollten vor dem Einstieg einer Beteiligungsgesellschaft aber einige Voraussetzungen beachten, erklärt BVK-Geschäftsführerin Ulrike Hinrichs.

**Wie groß ist derzeit die Bereitschaft von Beteiligungsgesellschaften, in deutsche Wirtschaftsunternehmen zu investieren?**

Sie hängt von vielen Faktoren ab, darunter allgemeiner wirtschaftlicher Lage, die Branchenaussichten, politische Rahmenbedingungen und mehr. Aber grundlegend kommt es auch auf die potenziellen Zielunternehmen selbst an.

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten neigen einige Beteiligungsgesellschaften dazu, vorsichtiger zu agieren und Neuinvestitionen zu überdenken, während andere Gesellschaften wiederum Chancen sehen, in Unternehmen mit Potenzial zu investieren, weil die Bewertungen niedriger sind. Zum Jahresbeginn hatten sich die größten Konjunktursorgen vorerst zerstreut und die wirtschaftliche Entwicklung (potenzieller) Portfoliounternehmen wurden somit wieder planbarer. Das ließ die Stimmung der Private-Equity-Investoren maßgeblich steigen.

„Die direkte Kapitalzufuhr ermöglicht die Finanzierung von Expansion, Transformation, Forschung und Entwicklung.“

Mittlerweile hat sich das Geschäftsklima in der deutschen Wirtschaft nach einer Reihe enttäuschender Konjunkturdaten und weiter steigender Leitzinsen wieder eingetrübt, was auch auf die Stimmung der Private-Equity-Investoren durchschlägt.

**Woher stammen die Gelder?**

Das Kapital, welches Beteiligungsgesellschaften investieren, kommt von Pensionsfonds, Stiftungen, Versicherungsgesellschaften, Familiengesellschaften und vermögenden Einzelpersonen, aber auch von staatlichen Fonds.

**Und wie hat sich in jüngster Zeit Private Equity entwickelt?**

In Deutschland gibt es eine wachsende Präsenz und eine positive Entwicklung. Die Private-Equity-Aktivitäten hierzulande haben zugenommen, sowohl in Bezug auf die Zahl der hier ansässigen Gesellschaften, auf Investitionen als auch auf Exits, also Verkäufe von Beteiligungen. Es gab eine steigende Anzahl von Transaktionen und Investitionen in deutsche

Die Private-Equity-Branche verändert sich. Nachhaltigkeit und ESG-Faktoren werden wichtiger, Wachstum um jeden Preis verliert an Bedeutung



Foto: Die Hoffotografen

## BETEILIGUNGEN

# Deutschland entwickelt sich positiv

Familienunternehmen. Investitionen in Technologieunternehmen und Start-ups haben ebenfalls zugenommen, da die Technologiebranche in Deutschland wächst und an Bedeutung gewinnt.

**Welche Vorteile hat der Einstieg einer Beteiligungsgesellschaft für ein Unternehmen?**

Er bringt vielfältige Vorteile für Unternehmen mit sich. Die direkte Kapitalzufuhr ermöglicht die Finanzierung von Expansion, Transformation, Forschung und Entwicklung. Zudem bringen Beteiligungsgesellschaften Fachkenntnisse und ein

weitreichendes Netzwerk ein, um bewährte Praktiken umzusetzen und strategische Chancen zu nutzen. Gemeinsam mit dem Unternehmen erarbeitet man langfristige Visionen und fördert operatives Wachstum und Effizienz.

**Worauf sollten Unternehmen denn achten, wenn sie nach einer Beteiligungsgesellschaft Ausschau halten?**

Da gibt es mehrere Schlüsselfaktoren. Die strategische Übereinstimmung zwischen den Unternehmenszielen und der Beteiligungsstrategie ist essenziell.

Fachwissen in der relevanten Branche, nachweisbare Erfolge und eine langfristige Ausrichtung sowie die Fähigkeit der Beteiligungsgesellschaft, operative Unterstützung zu bieten, und klare Kommunikation sind ebenfalls entscheidend. Eine gemeinsame Ausstiegsstrategie und die Gewissheit, dass die Partnerschaft langfristig Wert schaffen soll, runden das Bild ab.

**Bei den Start-ups ist ein starker Rückgang von Kapitalgebern zu erkennen. Woran liegt das und was könnten die Folgen sein?**

Der Rückgang ist auf wirtschaftliche Unsicherheit, verändertes Investorenverhalten, gestiegene Risiken und Liquiditätsengpässe bei vielen jungen Unternehmen zurückzuführen. Vor allem internationale Investoren haben Investments in Deutschland zum Teil deutlich reduziert. Dies kann perspektivisch zu einer Finanzierungslücke führen, die das Wachstum und die Innovation von Start-ups behindert, die Marktdurchdringung erschwert, Forschung und Entwicklung verzögert und die Wettbewerbsfähigkeit von Technologieunternehmen aus Deutschland beeinträchtigt.

**In welche Richtung wird sich Ihrer Ansicht nach der Markt entwickeln?**

Die genaue Entwicklung des Private-Equity-Marktes ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig und wird stark von makroökonomischen Entwicklungen, geopolitischen Ereignissen und anderen Einflüssen geprägt sein. Wir erwarten weiteres Wachstum im Technologiebereich, da Technologie eine treibende Kraft für Innovation und Wachstum in verschiedenen Branchen Deutschlands bleibt.

Die Themen Nachhaltigkeit und ESG-Faktoren werden eine größere Rolle spielen und der Fokus wird weg von Wachstum um jeden Preis gehen und sich hin zum verantwortungsvollen, risikobewussten Wachstum verlagern. Private-Equity-Gesellschaften können nicht nur Eigenkapital bereitstellen, sondern auch aktive Unterstützung und Expertise anbieten, um den Wert der von ihnen finanzierten Unternehmen zu steigern. Diese Form der Zusammenarbeit wird weiter an Bedeutung gewinnen.

„Wir erwarten weiteres Wachstum im Technologiebereich, da Technologie eine treibende Kraft für Innovation und Wachstum in verschiedenen Branchen Deutschlands bleibt.“

## BROCKHAUS TECHNOLOGIES

# Elevating champions – dynamisches Wachstum mit einer der führenden Technologiegruppen Deutschlands

Technischer Fortschritt und Innovation sind zentrale Treiber der deutschen Wirtschaft: Brockhaus Technologies akquiriert die Champions des deutschen Mittelstands und unterstützt sie beim Sprung auf die nächste Wachstumsstufe.

Die Formel für den Erfolg des Unternehmens bringt Gründer und CEO Marco Brockhaus mit mathematischer Präzision auf den Punkt: „Wir haben eine 20-30-Regel, das heißt, wir akquirieren nur hochprofitable Technologie- und Innovationsführer aus dem Mittelstand mit einem Wachstum von mehr als 20 Prozent p. a. und einer Rendite von über 30 Prozent p. a. – und helfen ihnen dabei, noch erfolgreicher zu werden.“

Seit 1997 ist der heute 55-Jährige im Beteiligungsgeschäft, machte sich früh selbstständig und verwaltete ein Kapital von insgesamt rund 300 Millionen Euro. 2017 schließlich gründete er Brockhaus Technologies, zunächst firmierend als BCM AG. Mitten in der Pandemie brachte er die Gesellschaft 2020 an die Börse und sammelte zusätzliches Kapital ein, um hochmarginale Firmen mit einem B2B-Geschäftsmodell aus dem Technologiebereich mehrheitlich zu erwerben – und der Option für externe Aktionäre, sich über Aktien daran zu beteiligen. „Es gibt keine andere so auf diesen Bereich spezialisierte Gesellschaft an der deutschen Börse“, erläutert der Vorstandsvorsitzende.

Die Aktivitäten der Gruppe werden von einem fünfköpfigen Core-Team

gesteuert, das neben den Vorstandsaufgaben die Bereiche Finance, Acquisitions und Operations steuert. Die Strategie des Unternehmens, nachhaltig Werte zu generieren, ist sehr erfolgreich: So konnte Brockhaus 2022 etwa das Tochterunternehmen Palas, weltweit führend in der Entwicklung von Technologien zur Feinstaubmessung, zu einem Vielfachen des ursprünglich eingesetzten Kapitals verkaufen. Zuvor wurden Umsatz und Ertrag unter dem Dach der Brockhaus-Gruppe verdoppelt. Aktuell hat das Technologieunternehmen zwei Töchter, Bikeleasing und IHSE, die beide hochprofitabel sind und dynamisch wachsen. Was sie mitbringen mussten, ist durch die klare Strategie der Kapitalgesellschaft definiert. Die Gesellschaften selbst profitieren dagegen ganz individuell: „Wir sind sehr ‚hands on‘, richten die Unternehmen strategisch aus, professionalisieren interne Strukturen, unterstützen bei der Expansion und gehen auch mit den Firmen ins Ausland“, so Brockhaus.

Seit 2019 gehört der weltweite Technologieführer IHSE aus dem Süden Baden-Württembergs zur Gruppe. Das Unternehmen mit 160 Mitarbeitern bietet eine Querschnittstechnologie, die eine hochsichere, latenzreduzierte sowie verlustfreie Übertragung von hochsensiblen Daten und Videos

ermöglicht. Sie wird in immer mehr erfolgskritischen Sektoren eingesetzt, darunter in der Flugsicherung, in medizinischen Bereichen, TV und Film oder E-Sport. Auch für militärische Anwendungen hat IHSE die höchste Zulassungsstufe.

Über eine B2B-Plattform ermöglicht die zweite Tochter von Brockhaus Technologies, das Unternehmen Bikeleasing, aktuell mehr als 51.000 Firmen aus allen Bereichen des deutschen Mittelstands, ihren Mitarbeitern über Leasingverträge Diensträder zur Verfügung zu stellen. Die in der Nähe Göttingens beheimatete Bikeleasing ist einer der führenden Anbieter und der digitale Disruptor beim Thema Fahrradleasing in Deutschland und Nummer 1 in Österreich. Die digitale B2B-Plattform verbindet Einzelhändler, Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Finanzierungsanbieter und Versicherer digital auf seiner Plattform miteinander. „Das Rad wird über das Bruttogehalt verrechnet und bedeutet einen Benefit für die Mitarbeiter – mit positiven Auswirkungen auch auf die Gesundheit und Mitarbeiterbindung und natürlich auch für den Stadtverkehr“, erläutert Brockhaus. Die gesellschaftliche Relevanz über den individuellen Vorteil jedes Einzelnen hinaus wird beim Blick auf die Zahl von 3 Millionen Mitarbeitern in den angeschlossenen Betrieben mehr als deutlich.

**Positive Effekte für die deutsche Wirtschaft**

Nachhaltigkeit ist für Marco Brockhaus ein Thema, das sich ganz selbstverständlich und unaufgeregt in den Tochterunternehmen zeigt: „Das ist für mich recht einfach definiert: Handeln wie ein ehrbarer Kaufmann.“ Die Gruppe hat sich ein ehrgeiziges ESG-Konzept zum Ziel gesetzt. Bei Unternehmen wie Palas und Bikeleasing ist der Schutz der Umwelt maßgeblicher Teil des Geschäftsmodells. Nachhaltigkeit, das bedeutet für Brockhaus Technologies auch, trotz politisch oft schwieri-



Marco Brockhaus, CEO

ger Rahmenbedingungen das Wachstum der Unternehmensgruppe zum Wohl der Mitarbeiter zu fördern: „Wir bauen zahlreiche Arbeitsplätze auf, das sieht bei vielen Beteiligungsgesellschaften ganz anders aus.“

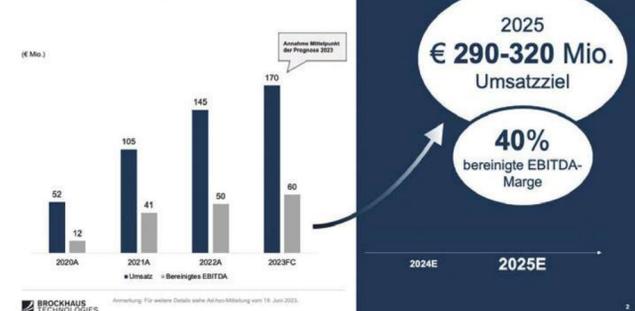
Die Kriterien, die für die Entscheidung, in eine Firma zu investieren, ausschlaggebend sind, fasst der Vorstandsvorsitzende der Brockhaus Technologies prägnant zusammen: „Das Geschäftsmodell, die Technologie, der Markt – und natürlich die Menschen, die es tragen.“ Mit großer Expertise, einem umfassenden Netzwerk, gründlicher Recherche und einem sicheren Gespür für Innovation ist Brockhaus Technologies weiter auf der Suche nach Champions aus dem Mittelstand und will die positive Entwicklung der vergangenen Jahre fortführen. „Wir haben die Gruppe so aufgebaut, dass sie aus sich heraus weiter wachsen kann.“ So hat das Unternehmen gerade neue Mittelfristziele kommuniziert und will den Umsatz bis 2025 auf 290 bis 320 Mio. € gegenüber 2022 mehr als verdoppeln. Die Profitabilität soll von einer Marge von aktuell 35 % auf rund 40 % und damit das operative Ergebnis von rund 50 auf 120 Mio. € massiv verbessert werden. Der Ausbau zu einer der führenden Technologiegruppen Deutschlands wird also dynamisch vorangetrieben!

## » info

**Brockhaus Technologies AG**  
[www.brockhaus-technologies.com/de](http://www.brockhaus-technologies.com/de)  
[info@brockhaus-technologies.com](mailto:info@brockhaus-technologies.com)  
**T: +49 69 20434090**  
**F: +49 69 204340919**



### Mittelfristausblick 2025



## FINANZBRANCHE

## Stabilisator des Mittelstandes

Für Unternehmen gibt es eine Reihe von Gründen, sich für das Factoring zu entscheiden, wenn sie Finanzmittel benötigen.

**F**actoring sichert mittelständischen Unternehmen Liquidität und schafft eine stabile Finanzierungsbasis, erklärt Dr. Alexander Moseschus vom Deutschen Factoring-Verband e.V.

**Herr Moseschus, welche Rolle spielt das Factoring in der deutschen Wirtschaft?**

In den aktuell herausfordernden Zeiten mit Engpässen bei Rohstoffen und in den Lieferketten, steigender Inflation, Zinsen und Preisen sowie einem erhöhten Investitionsbedarf von Unternehmen ist die Finanzbranche ein immer wichtigerer Partner, um die Unternehmen zu unterstützen und gegebenenfalls zu stabilisieren, sodass die Wirtschaft stetig wachsen kann. Als Stabilisator nicht nur in Krisenzeiten für die Unternehmen, bei denen Banken in der Kreditvergabe restriktiver werden, agiert die Factoring-Branche schon seit Jahren als verlässlicher Partner und trägt zur Stabilisierung von Lieferketten bis hin zur gesamten Wirtschaft bei.

**Worin liegen die Vorteile gerade für den Mittelstand?**

Für den Mittelstand liegen die Vorteile von Factoring vor allem bei der Liquiditätssicherung und die Schaffung einer stabileren Finanzierungsbasis. Der Schutz vor Zahlungsausfällen vor allem für die kleineren Unternehmen ist des Weiteren ein wichtiges Motiv für den Einsatz von Factoring. Aber auch die Bilanzoptimierung und damit Einhaltung von Covenants ist für einige Mittelständler wichtig. Weitere Argumente sind, längere Zahlungsziele zu gewähren, sowie die Entlastung der eigenen

Buchhaltung durch Nutzung des Full-Service-Factorings.

**Können durch das Factoring gerade auch Transformationsprozesse wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung gefördert werden, die ja viele Mittelständler vor Probleme stellen?**

Für die Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft und auch dem Digitalisierungsprozess benötigen Unternehmen unter anderem entsprechende Liquidität für Investitionen in den Wandel. Eben diese Liquidität kann die Factoring-Branche als einer der Partner beim Finanzierungsmix ermöglichen. Das dabei die Relevanz von Factoring jedes Jahr steigt, belegt auch die stetig steigende Factoring-Quote, welche mittlerweile bei fast 10 % (Anteil am BIP) liegt. Neben der reinen zur Verfügung-Stellung von Liquidität können entsprechende Vertragsgestaltungen, welche ESG-Bedingungen bereits mitberücksichtigen, den Transformationsprozess hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft zusätzlich fördern.

**„Der Schutz vor Zahlungsausfällen vor allem für die kleineren Unternehmen ist des Weiteren ein wichtiges Motiv für den Einsatz von Factoring.“**

Alexander Moseschus



Alexander Moseschus ist Geschäftsführer des Deutschen Factoring-Verbandes e.V.

## LEASING

## Hohe Ausgaben vermeiden

Das Absatzleasing stellt für Unternehmen eine interessante Alternative zum Kauf neuer Vermögenswerte dar. Es müssen aber vor dem Abschluss einige Dinge beachtet werden.

**V**iele Unternehmen müssen oder wollen regelmäßig ihre Betriebsmittel wie Fahrzeuge, Maschinen oder Computer erneuern. Eine Möglichkeit, hohe Anschaffungskosten oder Kredite für solche Vermögenswerte zu vermeiden, ist das Absatz- oder Objektleasing. In diesem Fall mietet das Unternehmen als Leasingnehmer die benötigten Betriebsmittel für einen festgelegten Zeitraum von einem Leasinggeber gegen eine monatliche Zahlung. Bei den Leasinggebern handelt es sich in den meisten Fällen um eine Bank.

Die Vermeidung hoher Ausgaben ermöglicht es den Unternehmen, die finanziellen Mittel für Investitionen

oder den Ausgleich von Forderungen zu verwenden. Doch es gibt neben der Kapitalerhaltung weitere Vorteile. So können die Leasingzahlungen unter Umständen steuerlich abgesetzt werden. Interessant ist die Option auch deshalb, weil sie es den Unternehmen ermöglicht, in Zeiten des schnellen technischen Fortschritts stets auf dem neuesten Stand der Technik zu bleiben. Sie umgehen also die Gefahr, mit veralteten Geräten arbeiten zu müssen. Ebenso können sie flexibel reagieren, wenn sich die betrieblichen Anforderungen ändern – also, wenn sie zum Beispiel bestimmte Geräte nicht mehr benötigen.

Es existieren zwei Arten des Absatzleasings. Das Finanzierungsleasing ist



Foto: Shutterstock | Gorodenkoff

vergleichbar mit einem Kreditkauf. Der Leasingnehmer zahlt über den festgelegten Zeitraum die Raten und kann am Ende entscheiden, ob er den Vermögenswert zu einem vorher festgelegten Restwert kaufen möchte. Demgegenüber ist die zweite Option, das Operating Leasing, eine Art Miete. Bei diesem Modell bleibt der Leasinggeber zu jeder Zeit der Eigentümer, während der Leasingnehmer eine Nutzungsgebühr zahlt. Auch bei dieser Option besteht oft die Möglichkeit, den Vermögenswert nach dem Ende der Laufzeit

zu erwerben. Der Unterschied zum Finanzierungsleasing liegt darin, dass die Höhe des Kaufpreises nicht vorher festgelegt wird, sondern sich nach dem Marktwert richtet.

Der Leasingnehmer sollte sich stets sehr genau die Bedingungen des Vertrags anschauen, damit es nicht zu unliebsamen Überraschungen kommt. Er trägt normalerweise das Restwert-Risiko am Ende des Vertrags. Sehr wichtig sind eine genaue Buchführung und Bilanzierung.

**Technisch immer auf dem neuesten Stand sein – das wird möglich durch das Leasing von Betriebsmitteln.**



Die Wirtschaft in Deutschland schwächelt und der herbeigesehnte Aufschwung lässt noch auf sich warten. Besonders der Mittelstand ist aktuell gefordert. Experten empfehlen Unternehmern darum, insbesondere auf ausreichende Liquidität zu achten.

**G**alt es für den Mittelstand zunächst, die Pandemie gut zu überstehen, sind es aktuell steigende Kosten, Inflation, Fachkräftemangel und Lieferkettenengpässe, die vielen Unternehmen zu schaffen machen. Die ifo-Konjunkturprognose für den Herbst geht von einem preisbereinigten Rückgang des Bruttoinlandsproduktes von 0,4 Prozent aus. Doch schon 2024 und 2025 verspricht das Institut eine Wendung mit erneutem Wachstum. Gleichzeitig bieten sich mit der Fortentwicklung und dem Einsatz von künstlicher Intelligenz sowie kostenreduzierenden Maßnahmen Möglichkeiten und Chancen, die es zu nutzen gilt. Die entscheidenden Fragen lauten also: Soll man abwarten, durchhalten und später mögliche Chancen nutzen, um die bestehende Liquidität zu schonen? Oder soll man zeitnah in die Zukunft investieren und damit vielleicht der Konkurrenz einen Schritt voraus sein – mit dem Risiko, in einen Liquiditätsengpass zu geraten?

Lösungen bietet in dieser Frage die abcfinance. Das Unternehmen hat sich auf den Mittelstand spezialisiert und kennt diese Zielgruppe genau. Der Ansatz des Finanzdienstleisters beruht auf drei Säulen: Leasing, Absatzfinanzierung und Factoring. Markus Kanfers, Geschäftsführer der abcfinance advise GmbH, berichtet aus dem Praxis-Alltag: „Ein ausgewogener Finanzierungs-Mix, angepasst an die individuellen Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen, gibt der Geschäftsführung die finanzielle Flexibilität, sich optimal im Markt aufzustellen und zu positionieren.“

**Leasing**  
Zunächst geht es um die Schonung des Eigenkapitals. Mit Leasing kön-

nen Unternehmen bilanzneutral und kostenoptimiert investieren. Und dabei steht nicht nur der benötigte Fuhrpark im Fokus, es geht auch um „Hardware“ im Allgemeinen, sei es moderne Konferenztechnik, das Leasen von Fitnessgeräten, moderne medizinische Untersuchungsausstattung oder landwirtschaftliche Geräte. Die Bandbreite ist so groß wie das Tätigkeitsspektrum der mittelständischen Unternehmen. Leasing passt sich flexibel an das Geschäft des Kunden an. Nutzungsabhängige oder saisonale Ratenzahlung ist möglich. Außerdem wirken die Leasingraten in der jeweiligen Periode als Aufwandsposition voll steuermindernd. Leasing bedeutet für den Mittelständler somit den Verbleib finanzieller Mittel im Unternehmen, um den sich schnell ändernden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden.



Markus Kanfers, Geschäftsführer abcfinance advise GmbH

**„Gezielte Analysen und Beratungsgespräche sind der Schlüssel zu einem optimalen Zahlungs-Mix.“**

**Factoring**  
Die zweite Säule ist das Factoring. Factoring ist nach den Erfahrungen der abcfinance ein wichtiger Baustein im Finanzierungs-Mix, denn zu oft werden Rechnungen erst nach 30, 60 oder 90 Tagen bezahlt. Ein professionelles Forderungsmanagement kann, wie Untersuchungen gezeigt haben, die Liquidität deutlich erhöhen. Beim Factoring werden die Forderungen eines Unternehmens gegenüber seinen Kunden, zum Beispiel aus Warenlieferungen oder Dienstleistungen, fortlaufend an das Factoring-Unternehmen verkauft. Dieses zahlt die Forderungen dann sofort an das Unternehmen, welches damit sofortige Liquidität erhält. Gleichzeitig belasten den Mittelständler mögliche Zahlungsausfälle nicht mehr. Dieser Schutzmechanismus bietet Nutzern eine verbindliche Krisensicherheit und verhindert, dass wertvolles Kapital aus gesunden Erträgen durch lange bzw. nicht eingehaltene Zahlungsziele von Kunden in Außenständen gebunden bleibt. Factoring entlastet die Unternehmen administrativ, sorgt für zeitnahen Geldeingang und bietet der Geschäftsleitung den Freiraum, um das Unternehmen auf einen Wachstumskurs zu bringen.

**Absatzfinanzierung**  
Ein weiterer Weg, die eigene Liquiditätsversorgung zu verbessern, ist die Absatzfinanzierung. Händler oder Hersteller können damit moderne Finanzierungslösungen direkt im Verkaufsgespräch anbieten und damit bei hochpreisigen Produkten die Kaufentscheidung erleichtern. Der Kunde schließt die Finanzierung ab und zahlt in monatlichen Raten an den Finanzpartner. Der Verkäufer erhält den Kaufpreis sofort. Damit weitet das verkaufende Unterneh-

men seinen Service für seine Kunden weiter aus und verbessert dadurch die Absatzchancen, was in der Konsequenz bedeutet, dass die Zukunftsperspektiven des Unternehmens steigen.

Ein Beispiel aus dem Bereich Leasing: Steigende Energiekosten sind aktuell ein wachsender Kostenfaktor in Unternehmen. Abhilfe kann die Investition in eine Photovoltaikanlage bieten. Die durchschnittlichen Anschaffungskosten liegen bei 100.000 Euro. Hinzu kommt, dass Unternehmer neben der Ersparnis auch einen Beitrag zum Umweltschutz leisten wollen. Eine Kreditfinanzierung hat gegenüber dem Leasing zwei entscheidende Nachteile: Zum einen ist eine Ratenzahlung nicht flexibel und führt durch die Aktivierung der Anlage zu einer geringeren Eigenkapitalquote. Anders beim Leasing: Die Photovoltaikanlage wird nach Projektfortschritt bezahlt. Erst wenn die PV-Anlage Strom produziert, also auch Einnahmen generiert, fallen die Raten in voller Höhe an.

„Nicht jede Finanzierungslösung ist für jeden Anlass geeignet. Doch gezielte Analysen und Beratungsgespräche sind der Schlüssel zu einem optimalen Zahlungs-Mix, der Mittelständlern mehr Flexibilität in ihrem Agieren gibt“, führt der Finanzierungsexperte Kanfers der abcfinance abschließend aus.

» info

www.abcfinance.de  
Tel. +49 800 52 56 200

abcfinance

„Jetzt ist eine sehr gute Zeit, um in grüne Technologie zu investieren, denn wir sollten uns hier als Wirtschaftsstandort keine langen Verzögerungen leisten. Wir tragen unseren finanziellen Anreiz dazu bei.“

Thomas Rebentisch



Thomas Rebentisch  
Geschäftsführer SüdLeasing

**Herr Rebentisch, die EU-Kommission hat kürzlich einen neuen gesetzlichen Rahmen erlassen, mit dem Nachhaltigkeit definiert und messbar gemacht wird. Welche Folgen hat das für Finanzmarktteilnehmer?**

Thomas Rebentisch (Geschäftsführer SüdLeasing): Richtig, der ESG Legal Framework soll dafür sorgen, dass Produkte und Dienstleistungen im Finanz- und Kapitalbereich besser beurteilt werden können. Dahinter steckt der Gedanke, dass wir den Übergang zu einer klimaneutralen und sozial fairen Wirtschaft nur schaffen können, wenn die Finanz- und Kapitalströme in wirklich nachhaltige ESG-Investments gelenkt werden. Die Finanzbranche muss künftig nach den Regeln der Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) arbeiten. Das verpflichtet sie, mit Blick auf die ESG-Themen für mehr Transparenz zu sorgen und ausführlich über die Fragen der Nachhaltigkeit zu berichten.

**Also gewinnen nachhaltige Finanzierungsmodelle an Bedeutung?**

Ja, auf jeden Fall. Als ein wichtiger Anreiz für die Integration des Themas Nachhaltigkeit gilt vor allem die Verknüpfung der Konditionen an definierte Nachhaltigkeitskriterien.

**Gibt es schon ein Modell dafür?**

Die Landesbank Baden-Württemberg bietet bereits verschiedene ESG-Produkte an. So hat beispielsweise Ende 2021 die LBBW-Tochter SüdFactoring einen ESG-linked Factoringvertrag auf den Markt gebracht. Jetzt zieht die SüdLeasing als erster deutscher Anbieter nach.

**Und wie funktioniert das Modell?**

Kunden können mithilfe einer ESG-Komponente im Leasing- oder Factoringvertrag nachhaltige Elemente in die Finanzierung einfließen lassen. Dabei werden die ESG-Kriterien Umwelt, Soziales und Unternehmensführung

betrachtet. Wenn ein Unternehmen seine Nachhaltigkeitsaktivitäten und damit seine Klassifizierung während der Vertragslaufzeit verbessert, wirkt sich das auf die Konditionen der Finanzierung positiv aus. Im umgekehrten Fall verschlechtern sie sich. Gibt es bei der Klassifizierung keine Veränderung, bleiben auch die Konditionen gleich.

**Also haben Unternehmen die Möglichkeit, sich Vorteile zu verschaffen. Allerdings bedeutet das eine zusätzliche Belastung, oder?**

Im Gegenteil, denn durch die neue Transparenz werden effiziente Steuerungsimpulse für die Unternehmensführungen geschaffen. ESG-Berichte tragen damit zum langfristigen Erfolg bei. Jetzt ist eine sehr gute Zeit, um in grüne Technologie zu investieren, denn wir sollten uns als Wirtschaftsstandort hierbei keine großen Verzögerungen leisten. Wir tragen unseren finanziellen Anreiz dazu bei.

## Nachhaltiges Finanzieren attraktiver machen

Auf die Wirtschaft kommen Regelungen für klimafreundliche Finanzierungen zu. Das bringt Herausforderungen mit sich – aber bietet vor allem neue Chancen. Höchste Zeit, aktiv zu werden.



Fotos: SüdLeasing | Philip Kottlitz (3)

Hauptsitz der SüdLeasing und der SüdFactoring in Stuttgart



Alexander Orth  
Geschäftsführer SüdFactoring

„Mit einem individualisierten ESG-linked Factoringprogramm reduziert der Kunde aktiv seine Investitionskosten.“

Alexander Orth

**Herr Orth, was bedeutet das Thema Nachhaltigkeit für die Factoring-Branche?**

Alexander Orth (Geschäftsführer SüdFactoring): In erster Linie bedeutet dies, dass sich Finanzdienstleister, also zum Beispiel Factoring- und Leasingunternehmen, wie auch deren Kunden mit dem Thema Nachhaltigkeit intensiv beschäftigen müssen. Und zwar im Sinne, dass auf der einen Seite neue Anforderungen vonseiten der diversen Stakeholder an die Transparenz gestellt werden, auf der anderen Seite aber auch, dass es Chancen gibt. Chancen für Unternehmen, sich anders oder neu von Wettbewerbern abzuheben – und Chancen für die Factoringunternehmen, diese Finanzierungen aktiv durch geeignete Produkte begleiten zu können. Hier erwarten wir als SüdFactoring erhebliche Investitionschancen im deutschen Mittelstand in den nächsten Jahren

und haben uns mit neuen Produkten schon darauf eingestellt.

**Wie kann Factoring konkret Unternehmen bei der Finanzierung von „nachhaltigen Investitionen“ unterstützen?**

Mit Factoring kann das Umlaufvermögen eines Unternehmens optimiert werden, d. h., durch den Verkauf von Forderungen und den sofortigen Liquiditätszufluss erhalten Unternehmen die liquiden Mittel, um ihre Bilanzrelationen zu verbessern. Dies hat ganz konkrete Auswirkungen auf Ratingeinschätzungen von Banken und eröffnet Unternehmen neue Finanzierungspotenziale für Investitionsfinanzierungen – und günstigere Zinsen. Zusätzlich kann das Factoringprogramm so ausgelegt werden, dass Investitionen in eine nachhaltige Unternehmensführung positive Effekte haben.

**Spart der Factoringkunde damit bares Geld?**

Ja, selbstverständlich. Zum Beispiel kann im Factoringprogramm vereinbart werden, dass positive Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeit, zum Beispiel die Einhaltung von bestimmten Kennzahlen oder die Erreichung eines Nachhaltigkeitsratings, den Zinssatz für den Forderungsankauf direkt beeinflussen. Damit finanziert der Factor praktisch einen Teil der Investitionen. Die SüdFactoring bietet dies zum Beispiel im Rahmen ihres ESG-linked Factoring an – was aktuell sehr stark nachgefragt wird.

### » info

[www.suedfactoring.de](http://www.suedfactoring.de)  
[www.suedleasing.de](http://www.suedleasing.de)

Süd Factoring Süd Leasing

### INTERVIEW BAYBG-GESCHAFTSFÜHRER PETER PAULI

## „Unternehmen haben ein stärkeres Bewusstsein für ihre Finanzstruktur entwickelt“

Wie widerstandsfähig Mittelständler durch die Krisen kommen, hängt auch von der Zusammensetzung ihrer Bilanz ab.



Peter Pauli, Geschäftsführer BayBG

**B**ayBG-Geschäftsführer Peter Pauli spricht über die gestiegene Bedeutung von Eigenkapital in wirtschaftlichen Schwäche- und Krisensituationen, die aktuelle konjunkturelle Entwicklung und die Stimmung im Mittelstand.

**Das ifo-Mittelstandsbarometer von Juli 2023 spricht von einer großen Skepsis der Unternehmen beim Blick in die Zukunft. Deckt sich das mit Ihren Erfahrungen, die Sie als Beteiligungskapitalgeber mit Regional-schwerpunkt Bayern machen?**

„Wir sehen bei vielen Unternehmen Auftragsrückgänge und -verschiebungen sowie rezessive Tendenzen. Langfristig betrachtet kommt es entlang der Konjunkturzyklen aber immer wieder einmal zu rezessiven Phasen, das ist vollkommen normal. Grundsätzlich hat Deutschland gute Voraussetzungen, diese zu überwinden. Wir verfügen hierzulande über sehr viel Know-how und Technologien, um auch zukünftig wieder vorwärtszukommen. Dennoch ist

der Optimismus für die kurzfristige Entwicklung bei den Unternehmen nicht hoch. Dafür gibt es Gründe: die angespannte Weltkonjunkturlage und die in Teilen schlechten strukturellen Rahmenbedingungen in Deutschland.“

**Wo liegen aus Ihrer Sicht aktuell die größten Probleme von mittelständischen Unternehmen?**

„Wir haben insgesamt sechs Punkte identifiziert, die für den Mittelstand herausfordernd sind: die schwächelnde Konjunktur, der Fachkräftemangel, die hohen Energiekosten und die Unsicherheit bezüglich langfristig gesicherter und bezahlbarer Energie, teilweise irrwitzige bürokratische Hürden und die aktuell fehlende Stabilität der Rahmenbedingungen für ein wirtschaftliches Agieren am Markt. Unternehmerisches Handeln heißt Probleme zu lösen. Allerdings ist ein erheblicher Teil der aufgezählten Probleme auf einzelwirtschaftlicher Ebene nicht lösbar. Es handelt sich um exogene Rahmenbedingungen, für deren Verbesserung beispiels-

weise auch die Politik gefordert ist. Ein Industrieunternehmen, das den Bau eines neuen Werkes plant oder neue Technologien entwickelt, muss viel Kapital investieren, der Return on Invest dauert Jahre. Wenn Sie als mittelständischer Unternehmer dann vor langwierigen und aufwendigen Genehmigungsverfahren stehen, von nicht wettbewerbsfähigen Energiepreisen ausgehen müssen, nicht wissen, ob auch in fünf Jahren Energiesicherheit gegeben ist und ob sie mittelfristig die benötigten Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt finden, so ist das – jenseits aller anderen Vor- und Nachteile des Standortes Deutschland – nicht investitionsfördernd.

**Führt die aktuelle Krisensituation zu einer verstärkten Nachfrage nach Beteiligungskapital?**

„Ja! Wir haben in den letzten drei Jahren beobachtet, dass die Nachfrage nach Beteiligungskapital gestiegen ist. Unternehmer haben ein stärkeres Bewusstsein dafür entwickelt, dass eine gesunde Finanzstruktur mit einer guten Eigenkapitalquote zu mehr Resilienz führt. Darüber hinaus haben viele Unternehmen ihre Kreditpielräume bereits ausgereizt, um die Pandemie- und Ukraine Krisenfolgen zu kompensieren.“

**Welche Beteiligungsanlässe stehen derzeit im Vordergrund? Sind es Wachstumsinvestitionen?**

„Unser Angebot deckt weite Bereiche des Mittelstands ab. Die Anlässe für eine Beteiligungsanfrage sind vielseitig. So gehört der Bedarf an Wachstumskapital mit rund rd. 50 Prozent zu den häufigsten Finanzierungsanlässen. Gleichwohl haben wir in den vergangenen Wochen diesbezüglich ein Nachlassen des

Deal Flows verzeichnet, was wir uns mit einer unternehmenseitigen Verlagerung notwendiger Investitionen in die Zukunft erklären. Wir investieren ca. 20 Prozent unseres Kapitals in Nachfolgelösungen. Beteiligungskapital wird häufig bei außerfamiliären Nachfolgeregelungen in mittelständischen Unternehmen eingesetzt. Und der Bedarf ist da: Zahlen des Bayerischen Wirtschaftsministeriums zeigen, dass bis zum Jahr 2026 bei rund 36.500 Unternehmen mit 618.000 Mitarbeitern ein Generationswechsel ansteht. Weitere 20 Prozent fließen in die Finanzierung von Start-ups, zur Bewältigung von Krisensituationen in Unternehmen setzen wir rund 10 Prozent unseres Kapitals ein.“

**Wie zeigt sich diese Entwicklung im aktuellen Beteiligungsvolumen der BayBG?**

„Das Beteiligungsvolumen der BayBG hat sich in den vergangenen 36 Monaten von 300 Millionen auf 400 Millionen erhöht. Und die Nachfrage nach Beteiligungskapital ist auch aktuell nach wie vor hoch.“

### » info

BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH  
Königinstraße 23  
80539 München  
Tel: 089 122280-100  
info@baybg.de



BayBG

PROF. DR. JULIA HARTMANN

# Das Lieferketten-sorgfaltspflichten-gesetz



Foto: iStock | Siemens AG

Was so sperrig daherkommt und vom Gesetzgeber seit 1. Januar 2023 vorgeschrieben ist, bedeutet für Menschen in Drittländern Hoffnung

Millionen von Menschen leben weltweit im Elend, weil soziale Mindeststandards wie das Verbot von Zwangsarbeit ignoriert werden. Allein 79 Millionen Kinder werden in Textilfabriken, Steinbrüchen oder auf Plantagen ausgebeutet. Hinzu kommt die rücksichtslose Plünderung von Rohstoffen sowie die Zerstörung der Umwelt. Die Bundesregierung hat mit dem Lieferkettengesetz (LkSG) die Sorgfaltspflichten von Unternehmen innerhalb ihrer Wertschöpfungsketten – und dazu gehören auch deren Lieferanten – festgeschrieben. Nun gilt es also für Konzerne, die ihre Hauptverwaltung in Deutschland haben und mindestens 3.000 Mitarbeiter beschäftigen – ab Januar 2024 gilt diese Regelung dann bereits ab 1.000 Beschäftigten – Transparenz zu schaffen und die vorgeschriebenen Standards einzuhalten.

Prof. Dr. Julia Hartmann ist Professorin für Management und Nachhaltigkeit an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht und beschäftigt sich seit zwei Jahrzehnten intensiv mit globalen Wertschöpfungsketten. „Der Verzicht auf Sicherheitsmaßnahmen in der Produktion, die Ausbeutung von Menschen oder der Raubbau von Ressourcen erlauben es einigen Unternehmen, ihre Produkte zu extrem günstigen Preisen am Markt anzubieten. Das Ergebnis ist eine zumindest illegitime, meist sogar illegale Wettbewerbsverzerrung.“ Sprich: Unternehmen, die bei der Gestaltung ihrer Lieferketten

auf Menschenrechte und Umweltschutz achten, haben höhere Kosten, können diese aber aufgrund dieser Wettbewerbsverzerrung nicht oder nur eingeschränkt an ihre Kunden weitergeben.

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz stellt ein Level Playing Field her, welches die Beachtung von Mindeststandards in der Lieferkette verpflichtend macht. Kritiker des Gesetzes fürchten allerdings hohe Kosten, Bürokratie und geringe positive Effekte. „Das mit den Kosten kommt darauf an“, kontert Professor Hartmann. „Sie sind hoch für Unternehmen, die ihre Lieferketten bisher kaum gemanagt haben, denn sie müssen alle Strukturen neu aufbauen. Andere müssen bestehende Strukturen nur anpassen. Das spart Zeit und Geld.“ Sie weist außerdem darauf hin, dass Unternehmen mit nachhaltigen Wertschöpfungsketten Ineffizienzen ausgemerzt haben und belastbare Beziehungen mit ihren Lieferanten aufgebaut haben. „In der Pandemie hat sich gezeigt, dass diese Unternehmen signifikant resilienter aufgestellt waren. Außerdem sparen sie Scope-3-Emissionen ein, sind also umweltfreundlicher.“ Scope-3-Emissionen umfassen alle indirekten Treibhausgas-Emissionen aus Quellen, die das bilanzierende Unternehmen nicht besitzt beziehungsweise kontrolliert. Letztendlich erlaubt die Digitalisierung, ein nie dagewesenes Maß an Transparenz über Lieferketten herzustellen. Technisch ist es heute – anders als vor zehn Jahren – möglich, jederzeit zu wissen, wo sich welche



Foto: iStock | People in Wiesbaden

„Scope-3-Emissionen umfassen alle indirekten Treibhausgas-Emissionen aus Quellen, die das bilanzierende Unternehmen nicht besitzt beziehungsweise kontrolliert.“

Komponenten und Vorprodukte gerade in der Lieferkette befinden. Das ist strategisches Know-how, das nicht nur für den Schutz von Menschenrechten genutzt werden kann. „In Zukunft werden Rohstoffzugang und robuste Lieferketten entscheidend sein.“ Gut aufgestellt ist, wer sich heute bereits darauf vorbereitet.

#### Reduktion von Scope-3-Emissionen

Prof. Dr. Julia Hartmann berichtet, dass sie und ihr Team „die Scope-

3-Emissionen von 260 Unternehmen über einen Zeitraum von zwölf Jahren untersucht haben. Dabei wurde herausgefunden, dass Unternehmen mit einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Strategie des Lieferkettenmanagements im Schnitt eine Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes um 17 Prozent pro Jahr im Vergleich zu Unternehmen ohne eine solche Strategie erzielen.“ Da auf Scope-3-Emissionen kein CO<sub>2</sub>-Preis zu entrichten ist, kann man daraus nicht unmittelbar eine Kostenreduktion ableiten. Wenn die Lieferanten aber selbst einen Preis für Emissionen entrichten müssen, dann sind emissionsärmere Lieferanten durchaus in der Lage, ihren Kunden Produkte entsprechend günstiger anzubieten. Sprich, der Einkaufspreis ist geringer.

Hinzu kommt aber ein weitaus wichtigerer Hebel über Emissionen in der Lieferkette: Über alle Industrien hinweg liegt die Wertschöpfung in der Lieferkette im Durchschnitt bei 80 %. Dementsprechend fällt ein Großteil der Treibhausgasemissionen ebenfalls in der Lieferkette und nicht beim Unternehmen selbst an. Um dem Klimawandel zu begegnen, ist die Fähigkeit, Scope-3-Emissionen verringern zu können, also eine strategische Kernkompetenz.

Diese Ergebnisse weisen außerdem darauf hin, dass einkaufende Unternehmen ihre Lieferketten durchaus zum Wohle der Umwelt und der Gesellschaft gestalten können: Wir können klar feststellen, dass einkaufende Unternehmen mit ihrem Verhalten durchaus den Umweltschutz in ihren Lieferketten verbessern können. Die Wahrscheinlichkeit ist also groß, dass eine entsprechende Einkaufsstrategie eine ähnlich positive Wirkung auf den Schutz von Menschenrechten haben wird.

## Oft fehlt die Hoheit über die Transport-Daten

Die Digitalisierung ist in der Logistik nicht mehr wegzudenken und bietet viele Möglichkeiten.



v. l. n. r. D. Ohlms (Prokurist), Serdal Erol (Business Development), Christian Wulff (Bundespräs. a. D.) und Eike van Deest (Geschäftsführer)

Zahlreiche Unternehmen könnten durch digitale Lösungen ihre Logistikkosten deutlich senken, erklärt Eike van Deest, Geschäftsführer des Dienstleisters Frachtrasch international.

**Herr van Deest, während der Pandemie lautete eine häufig gestellte Forderung, die Lieferketten müssten regionalisiert werden. Ist es tatsächlich zu dieser Entwicklung gekommen?**

An dieser Stelle ist trotz vieler Lippenbekenntnisse noch nicht allzu viel passiert. Das können wir an den Transportbewegungen erkennen, denn gerade bei den Importen aus Asien gibt es kaum Einbrüche. Das ist auch gar nicht verwunderlich, denn wenn man Verkehre verlegen möchte, bedeutet das oft, dass man auch die Produktionen verlegen muss – und das ist eine ziemlich komplexe Sache. Hinzu kommt, dass gerade uns in Deutschland sehr viele Arbeitnehmer fehlen, die für den Aufbau und den Betrieb aller der Fabriken benötigt würden. Die Wirtschaft jedenfalls hat eine klare Sprache gesprochen, denn die deutschen Direktinvestitionen in China waren im vergangenen Jahr so hoch wie noch nie zuvor. Es ist bestenfalls aufgrund des Ukraine-Krieges zu Umgehungsverkehr gekommen. Allerdings: Es gibt die Erkenntnis, sich nicht mehr ausschließlich von einem Lieferanten abhängig zu machen, sondern einen zweiten oder gar dritten aufzubauen.

**Ist der globalisierte Handel mit seinen Lieferketten und seiner Logistik ohne Digitalisierung überhaupt noch zu schaffen?**

Eindeutig nein. Sie ist überall in der Logistik angekommen und mehr noch: Die Logistik ist ein Treiber dieser Entwicklung. So gibt es viele innovative Start-ups. Im Mittelpunkt stehen z. B. Themen wie Blockchain-Technologien für Smart Contracts und Begleitpapiere. Eine Herausforderung für viele Verlager liegt jedoch darin, die Hoheit über ihre eigenen Transport-Daten zu erlangen. Sie lassen auf vielen nationalen und weltweiten Relationen transportieren, wie z. B. dem Paketversand oder dem Import mit Containern, die dann auf verschiedene europäische Länder verteilt werden müssen. Überall erhält man unterschiedliche Datensätze von den Transportdienstleistern.

**Da können Unternehmen aber schnell den Überblick verlieren. Was sind denn die größten Gefahren beziehungsweise Fallen?**

Weil viele Unternehmen zwar über ein großes Aufkommen an Daten verfügen, aber nicht die Essenz daraus ziehen können, verschwinden in diesem Durcheinander viele Kostentreiber einfach, denn sie sind für die Unternehmen ohne tiefgreifende Datenanalyse nicht zu erkennen.

**Und welche Unterstützung können sie sich dabei holen?**

„Wir sehen oft, dass Unternehmen über ein großes Aufkommen an Daten verfügen, aber nicht die Essenz daraus ziehen können.“

Frachtrasch kommt historisch gesehen aus dem Bereich der Frachtrechnungsprüfung. Das machen wir schon seit 1919. Das gehört auch bis heute zu unseren Tätigkeiten, denn trotz der Digitalisierung ist eine rechtssichere Prüfung der Frachtkosten unabdingbar. Durch diese digitale Revision generieren wir detaillierte Logistik-Daten. Im zweiten Schritt können wir diese Daten analysieren. Zum Beispiel können wir herausfinden, ob vielleicht ein anderer Spediteur besser zum Unternehmen passen würde als der, mit dem es zusammenarbeitet. Eine ganze Reihe weiterer Fragen können analysiert werden: Können Sendungen zusammengeführt werden, kann anders gesteuert werden, ergeben andere Abfahrtsstage Sinn? Man muss Kosten-Daten „atomisieren“, um auch einen Überblick über die Nebenkosten zu erhalten, die im Frachthandel einen eklatanten Anteil der Frachtkosten ausmachen. Wir bieten eine breit angelegte Beratung, die nicht nur mit KI funktioniert, sondern für die es auch PI – Persönliche Intelligenz unserer 60 Profis mit ihren jahre- und jahrzehntelangen Erfahrungen – braucht. Das ist ein wichtiger Hebel, um Kosten zu senken.

**Wie groß sind die möglichen Einsparungen?**

Das hängt sehr von den aktuellen und individuellen Umständen ab. Die Kosteneinsparungen liegen im Durchschnitt zwischen acht und 15 Prozent. Das ist eine durchschnittliche Marke. Sie können in einzelnen Fällen auch mal niedriger oder höher sein. Es geht aber nicht darum, mit der „Brechtstan-

ge zu sparen“, denn ein solches Vorgehen droht, nach hinten loszugehen.

**Entwickelt sich auch der Zwang zur Nachhaltigkeit zu einem zusätzlichen Kostentreiber?**

Ja, und das kommt nach anderen Ländern jetzt verstärkt auch in Deutschland auf uns zu. Wir haben einen Rechner entwickelt, der sehr detailliert die Emissionen auf Sendungsebene berechnen kann, gerade auch, was den Landverkehr betrifft. Auch an dieser Stelle gibt es durch eine ökologische Optimierung gute Möglichkeiten, Kosten zu sparen und parallel Emissionen zu senken.

Schlussendlich müssen wir in Deutschland ganz dringend die völlig überbordende Bürokratie abbauen, die für die Unternehmen einen großen Wettbewerbsnachteil darstellt.

#### » info

www.frachtrasch.com  
Mail: info@frachtrasch.com  
Tel.: 0531 2346-289

LinkedIn:



Xing:



**Frachtrasch**  
international

**DIE OTTO GROUP**

# 30 Jahre Vorarbeit für das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz

Nachhaltigkeit ist seit mehr als 30 Jahren elementarer Bestandteil der Otto Group Unternehmensphilosophie und Teil der Konzern-DNA.

Prof. Dr. Tobias Wollermann, Group Vice President Corporate Responsibility, berichtet über die Anfänge der wertebasierten Geschäftspolitik der Otto Group: Der Club of Rome zeigte in einer Untersuchung in den 1970er-Jahren die Grenzen des Wachstums auf und warnte vor einer globalen Katastrophe bei fortschreitender Industrialisierung, ungebremstem Bevölkerungswachstum, zunehmender Umweltverschmutzung und Nahrungsmittelproduktion sowie der forcierten Ausbeutung natürlicher Rohstoffe. „Für Prof. Dr. Michael Otto, Vorsitzender des Aufsichtsrates der Otto Group, war das der Moment des Umdenkens“, berichtet Wollermann. Und was im Kleinen begann, wurde bereits im Jahr 1986 zum strategischen Unternehmensziel. Die Otto Group setzt seitdem als weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe immer wieder neue Maßstäbe, treibt an und zeigt, dass Umweltschutz, Menschenrechte und ökonomisches Wachstum gut miteinander vereinbar sind.

Auf die Komplexität der Lieferketten und den Umgang mit den entsprechenden Herausforderungen angesprochen, erklärt Wollermann: „Bereits 1996 haben wir den ersten Verhaltenskodex mit Sozial- und Umweltstandards für unsere weltweiten Produzenten festgelegt.“ In der Folge wurden diese Standards erneuert und umfassender definiert, um die Lieferketten regelhaft noch tiefergehend zu durchleuchten.

Mit Erfolg. In der Endfertigung sind nahezu 100 Prozent der Produzenten bekannt und in das konzerneigene Sozialprogramm integriert. Dazu gehören unter anderem Audits, bei denen unabhängige Dritte die Fabriken angemeldet und unangemeldet aufsuchen und Arbeitsbedingungen, Feuerschutzmaßnahmen und vieles mehr überprüfen. So erhält die Otto Group einen Einblick in die Produktionsbedingungen der Partner, welche – nach Auswertung mithilfe kostenloser Schulungen – gezielt verbessert werden könnten. Darüber hinaus wurden im Jahr 2022 rund 2.000 bis dahin



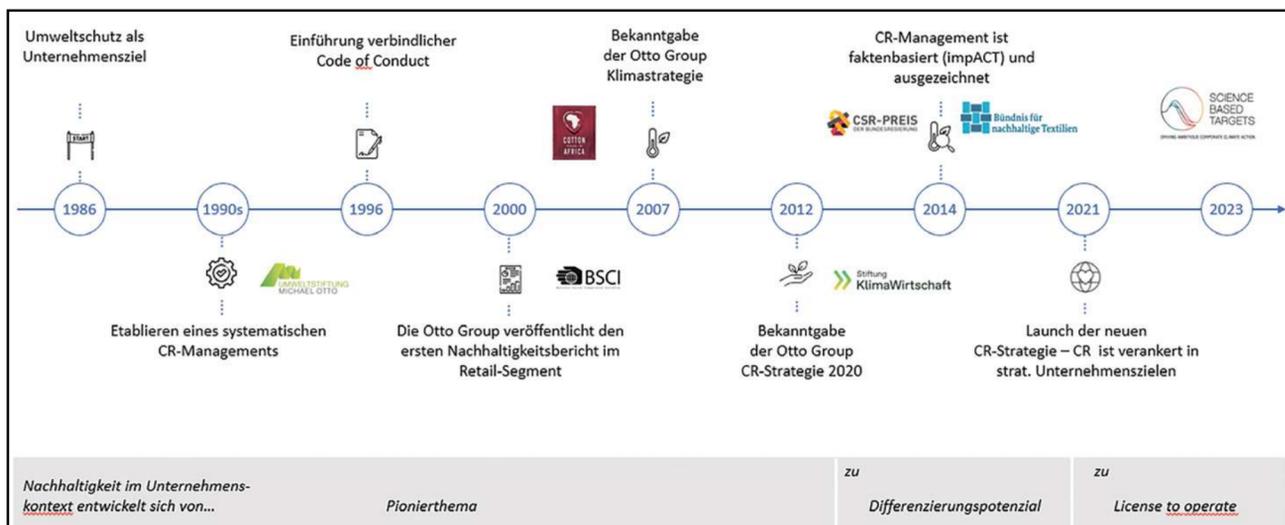
Prof. Dr. Tobias Wollermann

unbekannte Akteure in der tieferen Lieferkette identifiziert.

Der Ansatz der Otto Group beim Umgang mit Menschenrechten steht im Einklang mit den Vorgaben des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG), das Anfang 2023 in Kraft getreten ist. Das Gesetz wird vom Konzern als grundsätzlich richtig bewertet, denn die Achtung der Menschenrechte und der Schutz der Umwelt sollten nicht verhandelbar sein. Allerdings brauche es gleiche Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen, nicht nur auf nationaler, sondern auch auf europäischer Ebene. Wichtig sei am Ende, fokussiert und pragmatisch die Ziele im Blick zu behalten, also die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen entlang der gesamten Lieferketten – und all das ohne überbordende Bürokratie.

» info

**Die Otto Group wurde im Jahr 1949 gegründet und ist heute eine weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe mit rund 41.000 Mitarbeiter\*innen in 30 wesentlichen Unternehmensgruppen vornehmlich in den drei Wirtschaftsräumen Deutschland, übriges Europa und USA, Hauptsitz ist Hamburg. Ihre Geschäftstätigkeit erstreckt sich auf die Segmente Plattformen, Markenkonzepte, Händler, Services und Finanzdienstleistungen. Im Geschäftsjahr 2022/23 (28. Februar) erwirtschaftete die Otto Group einen Umsatz von 16,2 Milliarden Euro.**



Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext entwickelt sich von... **Pionierthema** zu **Differenzierungspotenzial** zu **License to operate**

## „Schwierig, aber machbar“

Unternehmen werden gezwungen, verstärkt auf die Einhaltung der Menschenrechte zu achten. Dies kann auch Vorteile haben.



Dr. Matthias Spilker ist Partner bei Bird & Bird und Leiter der deutschen ESG-Gruppe

Felix Schmidtke ist Senior Associate bei Bird & Bird und Co-Leiter der deutschen ESG-Gruppe

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz geht in die richtige Richtung, aber bedeutet große Herausforderungen, sagen Dr. Matthias Spilker und Felix Schmidtke von der Kanzlei Bird & Bird.

**Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) ist seit dem 1. Januar für Unternehmen ab 3000 Mitarbeitenden in Kraft. 2024 wird es auch für Unternehmen ab 1000 Mitarbeitenden gelten. Hätten Sie der Regierung geraten, das Gesetz noch mal zu überdenken?**

Dr. Matthias Spilker: In der Sache nein, denn man sollte das Positive an dem Gesetz sehen. Das vordergründige Ziel, also der Schutz der Menschenrechte, ist richtig. Wir hätten der Bundesregierung aber geraten, dass man es rechtstechnisch ein bisschen sauberer ausarbeitet, insbesondere den Anwendungsbereich, der zu viel Unklarheit führt. Die Ungenauigkeiten bereiten Unternehmen (Großkonzernen wie Mittelständlern) Schwierigkeiten, wie wir immer wieder von unseren Mandanten hören.

**Auf EU-Ebene ist geplant, auch Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden einzubeziehen. Wie sehen Sie dieses Vorhaben?**

Dr. Spilker: Für die klassischen deutschen Mittelstandsunternehmen wäre dies mit viel bürokratischem Aufwand verbunden, der nicht einfach zu bewältigen wäre. Hier liegt wahrscheinlich der Hauptnachteil dieses Vorhabens. Gerade aus dem Mittelstand kommt daher – zum Teil berechtigte – Kritik. Die Sicht des EU-Gesetzgebers könnte sein: Auch die kleinen Unternehmen verdienen

durch ihre zugelieferten Teile, beispielsweise am Verkauf eines Autos. Daher muss auch gewährleistet sein, dass ihre Lieferkette nachhaltig ist. Setzt man die Anvendbarkeitschwelle herab, erreicht man effektiveren Schutz in den Lieferketten. Das ist nachvollziehbar.

Felix Schmidtke: Wir hören trotz der Probleme, dass sehr viele, auch kleinere Unternehmen, wirklich gewillt sind, sich an der Umsetzung des LkSG zu beteiligen. Es ist ein Irrglaube, dass eine große Zahl von Unternehmen gegen dieses Gesetz ist. Es geht den kleineren Unternehmen vor allem darum, dass die Umsetzung nicht ausschließlich auf ihrem Rücken stattfindet.

**Wenn Sie sich bei Ihren Mandanten umhören – was sind denn die größten Probleme?**

Dr. Spilker: Interner Aufwand und faktisch schwere Durchsetzungsmöglichkeit. Ein Beispiel: Was soll der Zulieferer eines Autobauers tun, wenn sich sein asiatischer Partner schlicht weigert, ihm die Einhaltung der Menschenrechte vertraglich zuzusichern? Er kann nicht einfach die Zusammenarbeit beenden, denn dann wäre die Lieferkette gestört.

Schmidtke: Hinzu tritt, dass das Gesetz eine umfassende Risikoanalyse entlang der Lieferkette vorsieht. In bestimmten Fällen sind sogar mittelbare Zulieferer weit unten in der Lieferkette zu überprüfen. Große Unternehmen haben Tausende von Zulieferer – das macht die Umsetzung des Gesetzes so schwer, selbst wenn das Unternehmen den Willen dazu hat. Unmöglich ist es aber nicht.

**Was raten Sie denn den kleineren Unternehmen?**

„Wir hören trotz der Probleme, dass sehr viele Unternehmen wirklich gewillt sind, sich an der Umsetzung des LkSG zu beteiligen.“

Felix Schmidtke

„Die Strafen können drastisch sein, nämlich zwischen 100.000 Euro und zwei Prozent des weltweiten Jahresumsatzes.“

Dr. Matthias Spilker

Schmidtke: Einige unserer Mandanten sind derzeit entweder noch gar nicht vom LkSG betroffen oder arbeiten mit Konzernen zusammen, die vertraglich versuchen, die Verantwortung an sie weiterzugeben. Das ist der sogenannte „Trickle-Down-Effekt“. Beispielsweise in Code of Conducts finden sich weitreichende und für den Zulieferer nachteilige Bestimmungen. Wir raten daher, diese Verträge zu prüfen und, wenn nötig, zu verhandeln. Hierfür sollten sich Unternehmen am besten juristischen Beistand holen. Dies kann auch die eigene Rechtsabteilung sein.

Dr. Spilker: Zusätzlich müssen eine Reihe von Fragen geklärt werden wie zum Beispiel: Ist das Gesetz auf das jeweilige Unternehmen anwendbar? Wer übernimmt die Risikoanalyse? Kann man das vorgeschriebene Beschwerdesystem in das schon bestehende Compliance-System integrieren? Dafür müssen mehrere Stellen und Funktionen geschaffen oder die Lösung der Fragen muss outsourcet werden.

**Hören Sie von Kontrollen des zuständigen Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, kurz BAFA?**

Schmidtke: Wir hören von Mandanten verstärkt, dass das BAFA Informationen bei den Unternehmen darüber einfordert, ob die Sorgfaltspflichten eingehalten werden. Wir empfehlen unseren Mandanten stets, eine kooperative Haltung an den Tag zu legen.

**Welche juristischen Konsequenzen drohen denn bei der Nichteinhaltung?**

Dr. Spilker: Die Strafen können drastisch sein, nämlich zwischen 100.000 Euro und zwei Prozent des weltweiten Jahresumsatzes. Und

diese Strafen können sich grundsätzlich auch gegen natürliche Personen richten. Es ist also besser, das Gesetz umzusetzen.

**Gibt es denn auch positive Aspekte des LkSG für die Unternehmen?**

Dr. Spilker: Absolut. Unmittelbar wird die Lieferkette sauberer, was Menschenrechte und Umweltthemen angeht. Diesen Effekt nehmen wir bereits jetzt wahr.

Schmidtke: Aber auch mittelbar profitieren die Unternehmen davon. Endkunden stellen heute immer höhere Ansprüche, was Nachhaltigkeit angeht, und Unternehmen, die ein nachhaltiges Image pflegen, haben ein zusätzliches Verkaufsargument. Ein zweiter Punkt liegt in der höheren Attraktivität für dringend gesuchte jüngere Fachkräfte, die sehr viel Wert auf Nachhaltigkeit legen. Und drittens haben sie in ein paar Jahren auf dem europäischen Markt Wettbewerbsvorteile, denn dann kommen vergleichbare Regelungen auch in der EU und die deutschen Unternehmen haben schlichtweg einen Zeitvorsprung.

» info

**Bird & Bird LLP**  
Carl-Theodor-Str. 6  
40213 Düsseldorf  
www.twobirds.com

**Dr. Matthias Spilker, LL.M.**  
Partner  
matthias.spilker@twobirds.com

**Felix Schmidtke, Associate**  
felix.schmidtke@twobirds.com



# Wir sind die deutsche Wirtschaft

Sorgen um die deutsche Wirtschaft – drei starke Stimmen analysieren die Lage

**K**ein Tag vergeht ohne neue Hiobsbotschaften zum Zustand unserer Volkswirtschaft. Ist Deutschland, wie vor 20 Jahren, wieder der kranke Mann Europas? Oder meckern wir in unserem Land

auf einem hohen Niveau? Dass die Wirtschaft nicht wächst, ist nicht von der Hand zu weisen. Hohe Energiepreise in Folge des Krieges und der Inflation, fehlende Digitalisierung in den Betrieben und der öffentlichen Hand und eine marode Infrastruktur setzen

dem Standort Deutschland zu. Doch nur Jammern, Schwarzmalerei und auf den Staat hoffen funktioniert nicht.

Es ist Zeit für einen neuen Ruck in diesem Land! Zeit anzupacken und einfach Gas geben! Dann hat Deutschland auch eine gute Chance.

Wolfgang Grupp, Inhaber und alleiniger Inhaber des Textilunternehmens Trigema in Burladingen.



## WOLFGANG GRUPP

**Herr Grupp, wie geht es dem Patienten Deutschland in diesen Tagen?**

Ich sehe den Patienten Deutschland nicht auf der Intensivstation. Seit 54 Jahren gibt es bei Trigema sichere Arbeitsplätze und nur eine Produktion in Deutschland! Wir haben immer auf alle Krisen, ob New Economy, Corona oder hohe Energiepreise, rechtzeitig reagiert. Selbstverständlich habe ich in allen Krisen die Verantwortung für meine Entscheidungen übernommen. Deswegen sehe ich auch den Standort Deutschland, wie in der Vergangenheit, weiterhin als sehr positiv an.

**Die Deutschen sind bekannt dafür zu jammern, der Ruf nach Subventionen und Förderungen wird immer lauter. Schaffen die Unternehmen es nicht allein?**

Meine Meinung ist klar und deutlich. Wir brauchen ein Zurück zur persönlichen Verantwortung und Haftung der Entscheidungsträger. Das Wirtschaftswunder nach dem Krieg ist von lauter persönlich haftenden Unternehmern mit der Rechtsform KG geschaffen worden. Deshalb habe ich schon lange vorgeschlagen,

denen, die die persönliche Haftung übernehmen, 50 % Steuerrabatt zu gewähren, dann wären die Entscheidungen verantwortungsvoller, überlegter und vor allem nicht der Gier und dem Größenwahn ausgesetzt.

Denken wir nur an das Desaster bei Karstadt/Kaufhof. Die Verantwortlichen haben dreimal Insolvenz gemacht, ca. 1 Milliarde Steuergelder sind in die Firma geflossen und die Verantwortlichen haben Millionen kassiert!!!

**Die WELT schrieb neulich, „Deutschland hatte 20 goldene Jahre und hat sie versemelt. Politik und Unternehmen waren zu sorglos.“ Findet da jetzt endlich ein Umdenken statt?**

Das kann ich nicht beurteilen. Ich sehe viele gute mittelständische Unternehmen in diesem Land. Groß-

artige Unternehmer haben nach dem Krieg klein angefangen, haben Mut und Verantwortung bewiesen und immer das Wohl der Firma und der Mitarbeiter vor Augen gehabt. So schlecht kann es ja in Deutschland nicht sein, wenn ein US-Konzern für 12 Milliarden Viessmann kauft und die Garantie abgibt, 10 Jahre mindestens das Unternehmen in Deutschland aufrechtzuerhalten. Dann müssen wir eher fragen, warum die junge Generation bei Viessmann verkauft hat und warum sie sich nicht zugemutet hat, die Firma auch in der nächsten Generation weiterzuführen. Dies liegt sicher nicht am Standort Deutschland!

**Sie sind Unternehmer, Inhaber, Sponsor – gesellschaftlich anerkannt – eine Spezies, von der wir in Deutschland wieder mehr brauchen?**

Ich hatte die Chance, in der 3. Generation die Firma zu übernehmen,

und habe selbstverständlich diese Chance wahrgenommen. In Burladingen gab es nach dem Krieg 26 Textilbetriebe. Meine Aufgabe war es, den Wandel rechtzeitig zu erkennen, verantwortungsvoll zu investieren und mit Selbstverständlichkeit, auch in schwierigen Zeiten, meinen Mitarbeitern ihren Arbeitsplatz zu garantieren. Wenn von den ehemals 26 Textilfabriken nur Trigema übrig geblieben ist, dann liegt das nicht am Standort Deutschland, sondern an den Unternehmern, die nicht den Wandel der Zeit rechtzeitig erkannt haben und vielleicht auch in guten Zeiten ihren Größenwahn nicht unter Kontrolle hatten. Ich erwarte von einem Unternehmer, dass er nicht nur gute Zeiten übersteht, sondern vor allem die schwierigen Zeiten meistert. Ich bin sicher, dass meine Kinder diese Tradition fortsetzen werden, sonst hätte ich etwas falsch vorgelebt!!!



Dr. Christine Lemaitre ist studierte Bauingenieurin und seit dem Februar 2010 Geschäftsführender Vorstand der DGNB, der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen.

## DR. CHRISTINE LEMAITRE

**Wie geht es dem Patienten Deutschland?**

Es ist für mich im Augenblick ein gemischtes Bild. Aus den Medien hört man nichts Gutes, aber auf der anderen Seite, der Nachhaltigkeitsperspektive, gibt es eine große Nachfrage der Unternehmen. An vielen Orten gehen die Bauprojekte voran. Auch wenn die Rahmenbedingungen nicht gerade leichter werden, die Verpflichtungen der EU zu mehr Nachhaltigkeit und wie die Unternehmen sich transformieren können, das alles ist ein großes Thema in den Unternehmen.

**Inflation, Rezession und digital abgehängt – wie kommen wir da wieder raus?**

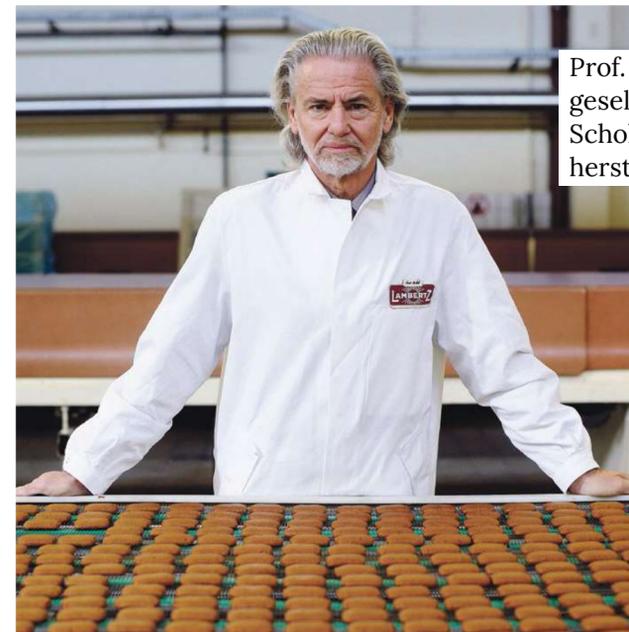
Wir müssen uns auf das besinnen, was wir gut können. Bauen hat viel mit einem wunderbaren Handwerk zu tun. Digitalisierung ist ein Mittel zum Zweck, da, wo es Sinn ergibt. Aber es ist nicht die Wunderwaffe gegen alles. Wir müssen uns fundiert, qualitätsbewusst und zukunftsorientiert aufstellen, um robust durch solche Krisen durchzukommen.

**Die WELT schrieb neulich, „Deutschland hatte 20 goldene Jahre und hat es jetzt versemelt, Politik und Unternehmen waren zu sorglos.“ Findet da jetzt ein Umdenken statt?**

Ja, ein Umdenken muss auf der einen Seite stattfinden, aber auf der anderen Seite hat man viele Strukturen geschaffen, die schwer wieder aufzubrechen sind. Leider ist die Politik kurzfristig getaktet, von einer Wahlperiode zur nächsten. Da möchte man den Wählern keine negativen Nachrichten überbringen. Jetzt sind Unternehmen gefordert, sich von Lobbystrukturen zu lösen und sich für das Richtige einzusetzen. Weil die Lobbystrukturen sehr mächtig sind, sind wir in einer schwierigen Lage. Es kostet viel Kraft, diese aufzubrechen. Das geht nicht von heute auf Morgen.

**Was wäre Ihr politischer Wunsch für die nächsten 24 Monate?**

Wir sollten alle zielorientiert nach vorne sehen. Gerade in Sachen Klimaschutz brauchen wir klare Ziele. Ich wünsche mir, dass wir vom Ziel her denken und eben nicht immer alles durch „wenn“ und „aber“ verwässern.



Prof. Dr. Hermann Bühlbecker ist seit 1992 Alleingesellschafter der berühmten Aachener Printen- und Schokoladenfabrik, einem der größten Süßwarenhersteller in Deutschland.

**immer lauter. Schaffen die Unternehmen es nicht allein?**

Lautere Rufe etwa aus der Wirtschaft nach Subventionen und Förderungen kann ich im Ganzen so nicht registrieren. Gerade auch nicht aus dem Mittelstand, der vor allem von Prinzip der Selbstverantwortung geprägt ist, eigen- und selbstständig, also aus ureigener Kraft zu existieren und zu handeln.

**Die WELT schrieb neulich, „Deutschland hatte 20 goldene Jahre und hat sie versemelt. Politik und Unternehmen waren zu sorglos.“ Findet da jetzt endlich ein Umdenken statt?**

Eine allgemeine Sorglosigkeit vonseiten der Unternehmen in unserer Branche kann ich nicht erkennen. In diesem Zeitraum hat es etwa die deutsche Süßwarenindustrie geschafft, ihre Exportquote auf über 60 Prozent zu erhöhen. Dies erreicht man nicht mit Sorglosigkeit, sondern nur mit optimaler Leistung, die besser und effektiver ist, als es der internationale Wettbewerb umzusetzen vermochte.

**Vermissen Sie bei vielen eine gewisse Kontinuität?**

Diesbezüglich vermisse ich eine klare politische Linie und Orientierung, die eine solide Basis für unter-

nehmerische Entscheidungen und Perspektiven darstellen könnte. Wir brauchen Verlässlichkeit und Gradlinigkeit – nicht als Ausnahme, sondern in der Kontinuität.

**Was würden Sie sich für die nächsten 24 Monaten wünschen? Zu einem von der Bundesregierung und auf der anderen Seite von den Unternehmern?**

Wünschenswert wäre, dass die Anforderungen in der wirtschaftlichen Weiterentwicklung wie in der Transformation mit aufbauenden, vernünftigen Schritten verknüpft sind, die dem realistisch Machbaren entsprechen. Die elementaren Entscheidungen müssen diesbezüglich von der Politik kommen und so gestaltet sein, dass sie für die Unternehmen nicht existenzgefährdend sind.

**Sie sind Unternehmer, Inhaber, Sponsor – gesellschaftlich anerkannt – eine Spezies, von der wir in Deutschland wieder mehr brauchen?**

Ich habe Respekt vor jedem Unternehmer und jeder Unternehmerin, die auf seine/ihre Art Verantwortung übernimmt. Diesbezüglich sehe ich mich nicht als ein herausgehobener Vertreter einer besonderen Unternehmerspezies.

## PROF. DR. HERMANN BÜHLBECKER

**Herr Prof. Dr. Bühlbecker, wie geht es dem Patienten Deutschland in diesen Tagen?**

Um dies zu diagnostizieren, reicht ja schon ein grober Blick in sämtliche offiziellen Wirtschaftsrankings, -statistiken und -analysen, deren harte Fakten leider überhaupt keinen gesunden Zustand des Wirtschaftsstandortes Deutschland – aktuell und auch in der Prognose – ausweisen. Wir haben es mit dramatisch negativen Kennzahlen in allen wirtschaftlichen Indikatoren zu tun.

**Inflation, Rezession, digital abgehängt – wie kommen wir da wieder raus?**

Vor allem auch: indem man in Deutschland wieder Rahmenbedingungen schafft, die es den Unternehmen ermöglichen, ihre Existenz und Wettbewerbsfähigkeit grundsätzlich und im Vergleich zur globalen Konkurrenz zu erhalten sowie auszubauen.

**Die Deutschen sind bekannt dafür zu jammern, der Ruf nach Subventionen und Förderungen wird**



# Die Kraft der Normalität

Gehypte Ideen mögen auf den ersten Blick spannend wirken – nachhaltig sind sie deswegen noch lange nicht.

ARMIN FUHRER

Die Bürokratie, mit denen Unternehmen zu kämpfen haben, kann man vergleichen mit einem Hindernisparcours für Sportler. Immer wieder müssen die Läufer Hindernissen ausweichen, darüber hinwegspringen oder durch tiefe Gräben laufen. Das hindert alle an einem raschen Fortkommen, manche kommen ins Straucheln, manche stürzen und manche verletzen sich, sodass sie das Rennen vorzeitig beenden müssen. Wenn die Läufer dann feststellen, dass die Hindernisse auf der Strecke für die Mitbewerber aus anderen Ländern, zum Beispiel aus den USA, weniger hinderlich sind, können sie leicht dem Gedanken verfallen, einfach die Rennstrecke zu wechseln, um die gleichen – besseren – Möglichkeiten zu haben wie die Konkurrenz.

Genauso sieht es derzeit in Deutschland aus: Die Bürokratie stellt den Unternehmen Hindernisse in den Weg, die ihnen den Wettbewerb schwerer machen als den Mitbewerbern in vielen anderen Ländern. Da liegt der Gedanke für immer mehr Unternehmen nahe, einfach die

Rennstrecke zu wechseln. Übersetzt bedeutet das: Sie bauen ihre Zelte in Deutschland ab und siedeln sich in den USA oder anderen Ländern, die nicht unter einer so überbordenden Bürokratie leiden, an. Braindrain, der Abbau oft hoch qualifizierter Arbeitsplätze, der Verlust von Chancen, neue innovative und zukunftsreiche Produkte zu entwickeln, und vieles mehr sind die negativen Folgen für die deutsche Wirtschaft.

Natürlich leiden Unternehmen auch an anderen Problemen, für die der Staat nichts kann – der russische Angriffskrieg auf die Ukraine und die Lieferkettenprobleme durch die Pandemie sind zwei der wichtigsten. Aber unter diesen Problemen leiden die Unternehmen in vielen Ländern gleichermaßen. Die zum Teil absurd anmutende Bürokratie hierzulande aber ist ein Hindernis, für das es nur einen Verantwortlichen gibt: die Politik. Die Folgen für die Unternehmen sind zum Beispiel lange Genehmigungsverfahren, die die Geschäftsprozesse empfindlich verzögern, sowie Überregulierung, die bei Nichteinhaltung der oft undurchschaubaren Gesetze mit empfindlichen Strafen und Sanktionen einhergehen kann. Nicht zuletzt bedeutet die ausufernde Bürokratie

„Die zum Teil absurd anmutende Bürokratie hierzulande aber ist ein Hindernis, für das es nur einen Verantwortlichen gibt: die Politik.“

Aufwand und Kosten und bindet anderweitig dringend benötigte Fachkräfte.

Es liegt auf der Hand, dass es hierzulande sehr schnell zu einem Abbau der Bürokratie kommen muss, um insbesondere jungen Unterneh-

„Es gilt, sich nicht vom neuesten Hype mitreißen zu lassen, der sich gerade in den Start-up-Blasen von Zentren wie Berlin oder München entwickelt hat.“

men bessere Arbeitsmöglichkeiten zu bieten. Aber gerade junge Unternehmen können auch selbst viel dafür tun, dass ihre neuen Ideen sie zu wirtschaftlichem Erfolg führen. Ganz vorne steht die eigene Geschäftsidee. Es gilt, sich nicht vom neuesten Hype mitreißen zu lassen, der sich gerade in den Start-up-Blasen von Zentren wie Berlin oder München entwickelt hat. Neue, disruptive Ideen sind gut und wichtig, aber darüber sollten nicht die ganz normalen Geschäftsideen vergessen werden, die sich nicht in erster Linie an der Idee berauschen, sondern an den gesicherten Wünschen der Kunden und deren alltäglichen Bedürfnissen orientieren.

Solche Unternehmen haben oft eine ganze Reihe von Vorteilen, denn ihre ökonomische Zukunft ist leichter einzuschätzen, sie sind ökonomisch nachhaltiger und stabiler, und damit

krisenresilienter. „Normale“ Unternehmen streben in der Regel auch nach Stabilität und nicht nach einem schnellen Erfolg, der bald in sich zusammenbrechen droht. Ebenso sind sie weniger anfällig für plötzliche Veränderungen am Markt, häufig in den lokalen Strukturen verankert und

sie sorgen für eine vielfältige Wirtschaftsstruktur, von der unter anderem auch der Arbeitsmarkt profitiert.

Derzeit bieten sich Geschäftsmodelle und Ideen an, die sich um die Themen Klimaschutz und Nachhaltigkeit drehen und für die Kunden – und die Umwelt – echte Vorteile bringen. Zumal sich in solchen Branchen auch Banken und Venturecapital gerne engagieren. Es geht nicht darum, neue, vielleicht bahnbrechende Ideen abzuwürgen, aber junge Unternehmen sollten sich davor hüten, sich nur an ungewöhnlichen Ideen zu orientieren. Die Stärke liegt oft im Alltäglichen und Normalen und die Weiterentwicklung und Anpassung schon bestehender Ideen kann erheblich Erfolg versprechender und nicht zuletzt sinnvoller sein als die revolutionäre Vision, die sich bald als überflüssig herausstellt.

## Nachhaltig und werteorientiert wachsen

Die Commerzbank unterstützt junge Unternehmen und legt einen besonderen Fokus auf Beratung.

Interview mit Guido Groß, Bereichsvorstand Unternehmerkunden bei der Commerzbank, Christina Diem-Puello, Gründerin und Geschäftsführerin der Deutsche Dienstrad, und Kay Theuer, Geschäftsführer der Priwatt.

**Frau Diem-Puello, Ihr Unternehmen Deutsche Dienstrad hat einerseits eine lange Tradition, andererseits eine sehr moderne Idee. Was ist genau Ihr Geschäftsmodell?**

Christina Diem-Puello: Gemeinsam mit meinem Mann Maximilian habe ich vor dreieinhalb Jahren das Unternehmen Deutsche Dienstrad aus einem Familienunternehmen mit über 100-jähriger Historie ausgegründet. Wir bieten Dienstrad-Leasing an. Ein Mitarbeitendenprogramm, das Arbeitgebern ermöglicht, Fahrräder über individuelle, monatliche Raten zur Verfügung zu stellen. Beruflich und privat. Das Modell zahlt auf die wesentlichen Themen unserer Zeit wie Klimabewusstsein und Gesundheit ein. Wir stellen mit unserer voll automatisierten Plattform und einem integrierten Online-Bike-Shop – dem MobilityHub – nicht nur alles zur Verfügung, was eine smarte Abwicklung benötigt, sondern binden zugleich alle Partner direkt mit an. Der Kunde hat einen Ansprechpartner und das volle Rundum-sorglos-Paket.

**Herr Theuer, auch bei Ihnen geht es um das Thema Nachhaltigkeit. Wie machen Sie das mit Ihrem Unternehmen Priwatt?**

Kay Theuer: Wir leisten einen klaren Beitrag zur privaten Energiewende. Als wir uns 2020 gründeten, war unsere Idee, den Ausbau der Fotovoltaik zu fördern, indem wir es Mieterinnen und Mietern ermöglichen, steckerfertig ihre Balkone mit Solar-

modulen auszurüsten. Schon 2022 sind wir so richtig durchgestartet. Wir sehen an unseren Verkaufszahlen, dass der Wunsch nach einfachen Lösungen, zu Hause klimafreundlichen Strom zu produzieren, enorm ist. Um unseren Impact weiter zu erhöhen, werden wir unseren Geschäftsbereich um weitere steckerfertige Lösungen erweitern. Gemeinsam mit unseren Partnern arbeiten wir zusätzlich an Strategien, wie wir die deutsche Solarbranche stärken können. Kürzere Lieferketten und eine größere Unabhängigkeit von Komponenten aus dem Ausland sind für uns im Hinblick auf die Klimakrise besonders drängende Themen.

**Wie wichtig war für Sie beide, eine gute Bank an der Seite zu haben?**

Diem-Puello: Die Bank war der neuralgische Punkt. Mir war von Anfang an klar, dass ich keine Fremdinvestoren oder Venturecapital im Haus haben möchte. Ich wollte konservativ, selbstbestimmt und gesund wachsen können. Daher war klar, dass Bankkredite für mich am sinnvollsten und neben einer soliden Eigenkapitaldecke unser Fundament abbilden werden. Zudem hatte ich das Glück, dass mein Commerzbank-Berater von Anfang an voll an uns geglaubt hat und wir wirklich auf Augenhöhe sprechen.

Theuer: Wir wurden als Start-up in Phase eins von VCs regelrecht torpediert. Auch unser Ziel war es, nachhaltigen Unternehmenswert zu schaffen, und zum Glück entschieden wir uns für die Partnerschaft mit der Commerzbank. Unsere Beraterin hat uns sofort verstanden und zugleich auch die notwendige Nüchternheit gehabt, um uns auch darauf hinzuweisen, wenn etwas mal nicht funktionierte.



Kay Theuer, Gründer und Geschäftsführer der Priwatt



Christina Diem-Puello, Gründerin und Geschäftsführerin der Deutsche Dienstrad

**Herr Groß, was schätzen Sie an den beiden Unternehmen so und warum hat sich die Commerzbank gerne für sie engagiert?**

Guido Groß: Sie bieten Geschäftsmodelle an, die Spaß machen, und sie haben eine Vision und zugleich einen Plan, wohin die Entwicklung gehen soll. Verstärkt wurde unser positiver Eindruck dadurch, dass beide eine ganzheitliche Dienstleistung anbieten und nicht nur ein Produkt verkaufen. Und wenn Unternehmerinnen und Unternehmer eine solche Leidenschaft mitbringen wie Frau Diem-Puello und Herr Theuer, dann werden wir ganz einfach auch mitgerissen.

**Als Commerzbank wollen Sie junge Unternehmen unterstützen zu wachsen. Wie gehen die Beraterinnen und Berater vor?**

Dazu führen wir den sogenannten Unternehmerdialog. Um ein tiefes Verständnis vom Geschäft unserer Kunden zu gewinnen, schauen wir uns zuerst das Geschäftsmodell an und brechen es in Teilbereiche wie die Abhängigkeiten von Kunden, Märkten und Rohstoffen runter. Wir weisen dann auf Facetten hin, die besonders beachtet werden müssen. Manchmal muss man dann auch eine klare Sprache sprechen. Zusätzlich geben wir im Unternehmerdialog Impulse auf aktuelle Themen wie z. B. Cybersicherheit.

**Heute läuft vieles digital ab. Wie wichtig ist da die persönliche Beratung?**

Groß: Ich würde an dieser Stelle unterscheiden zwischen Beratung und Service. Der Service sollte für unsere Kunden zu jeder Zeit digital abrufbar sein. Bei größeren Investitionen oder diffizilen Problemen aber braucht es eine Beratung durch

einen Menschen. Dieser Mensch muss nicht immer persönlich vor Ort sein, auf Wunsch kann das auch per Video ablaufen. Wenn es um wichtige Entscheidungen geht, ist persönliche Beratung wichtig – egal ob in der Bank oder beim Kunden.

**Frau Diem-Puello, welche Erfahrung haben Sie als Unternehmerin gemacht?**

Ich musste in der Gründungsphase mit Blick auf mangelnde gleichberechtigte Teilhabe von Frauen manche Erfahrungen machen, die ich nicht für möglich gehalten hätte. Bei der Commerzbank jedoch habe ich das nicht ein einziges Mal erlebt – das war vielleicht das, was mich am meisten überzeugt hat. Daher schätze ich auch den Club der Unternehmerinnen bei der Commerzbank.

**Herr Theuer, was ist der wichtigste Tipp, den Sie jungen Unternehmen geben?**

Sich Experten und Erfahrung ins Team holen und sich eingestehen, nicht alles selbst machen zu können. Unser Team teilt sich mittlerweile auch auf alle Altersklassen auf. Und für die, die noch nicht gegründet haben: Es ist gerade für Ideen aus dem Bereich GreenTech eine gute Zeit, um loszulegen. Man muss nur mutig sein und sich trauen.

» info

[www.commerzbank.de/unternehmerkunden/mut-lohnt-sich](http://www.commerzbank.de/unternehmerkunden/mut-lohnt-sich)



COMMERZBANK

## Fachkräfte, die wichtigste Ressource unserer Zeit

Foto: Shutterstock | The Corgi



Der Mangel an Fachkräften hat sich weiter verschärft, ein Ende der Entwicklung ist nicht abzusehen. Doch es gibt Ansätze und Projekte, die hoffnungsvoll stimmen.

CHAN SIDKI-LUNDIUS

**O** Lkw-Fahrer und Techniker? Dringend gesucht! Handwerker, Vertriebs- und Marketingspezialisten? Händeringend gesucht! IT-Experten und Pflegefachkräfte? Verzweifelt gesucht! Der Fachkräftemangel in Deutschland hat im letzten Jahr ein Rekordhoch erreicht. Wie das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) des Instituts der deutschen Wirtschaft berichtet, konnten 2022 bundesweit mehr als 630.000 offene Stellen für Fachkräfte nicht besetzt werden. Besonders stark spürbar waren die Engpässe in den Bereichen Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung. Qualifizierte Arbeitskräfte mit Hochschulabschluss in den Bereichen Informatik und Elektrotechnik, kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Handwerk sowie Tourismus waren und sind ebenfalls Mangelware. Dass die Entwicklung weiter fortschreitet, untermauert das Arbeitsmarktbarmeter Q2-2023 der ManpowerGroup. Danach breitet sich der Fachkräftemangel in Firmen jeder Größe und in fast allen Branchen aus: Immerhin 86 Prozent der deutschen Unternehmen haben Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen. Betroffen sind insbesondere kleine und mittlere Unternehmen. Längst haben aber auch große Konzerne Schwierigkeiten, passende Mitarbeitende zu finden.

Vor allem Stellen mit hohen Anforderungen sind hier schwer zu besetzen.

Gründe für den Fachkräftemangel gibt es viele. „Verantwortlich“ dafür sind im Wesentlichen zwei Entwicklungen, allen voran die Demografie. Denn die deutsche Gesellschaft wird immer älter und es gehen mehr Erwerbstätige in Rente, als junge Menschen nachrücken. Dass sich das Problem in den nächsten Jahren weiter verschärfen wird, steht außer Frage. Die zweite Entwicklung, die den Fachkräftemangel begünstigt, ist die Digitalisierung. Durch sie wandeln sich nicht nur Arbeitsplätze, sondern ganze Branchen – und die mit den „neuen“ Jobs verbundenen Qualifikationen erfüllen viel zu wenige Bewerber.

Apropos Bewerber: Aktuelle Studien zeigen, dass mit der sogenannten „Generation Z“ – also junge Menschen, die um den Jahrtausendwechsel geboren sind – derzeit junge Menschen auf den Arbeitsmarkt kommen, die andere Werte und Erwartungen als vorherige Generationen haben. Für sie steht vielfach nicht die Höhe des Gehalts oder der Jobstatus an erster Stelle. Stattdessen wünschen sie sich Selbstverwirklichung, Spaß am Beruf, einen gesunden Mix aus „Work“ und „Life“ sowie ein gutes Arbeitsklima. Dies impliziert jedoch nicht, dass die Generation weniger leistungsbereit ist. Sie muss nur anders motiviert



Foto: Julia Haak / KOFA

**Sabine Köhne-Finster, Studienautorin am Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)**

„Die Fachkräftesituation wird sich durch den demografischen Wandel weiter verschärfen. Daher gilt es künftig, die Potenziale von An- und Ungelernten bei der Fachkräftesicherung noch intensiver zu nutzen.“

Sabine Köhne-Finster

werden – und das wird eine Aufgabe sein, die Personaler zunehmend ernst nehmen müssen. Die damit verbundenen Herausforderungen bergen aber auch neue Chancen und Möglichkeiten, zum Beispiel wenn es um (familienfreundliche) Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung wie

Homeoffice, Jobrad, Gesundheit am Arbeitsplatz oder flexible Arbeitszeitmodelle geht. Darüber hinaus kann es Sinn ergeben, Quereinsteigern oder Studienabbrechern eine Chance zu geben, ältere Mitarbeitende länger in der Firma zu halten und für Fachkräfte mit Handicap die Schwellen niedriger zu machen.

Noch mehr Bevölkerungsgruppen stärker ins Arbeitsleben einzubinden, zum Beispiel durch Aus- oder Weiterbildung auch an- und ungelerner Arbeitsloser, eine verstärkte Einwanderung qualifizierter Fachkräfte aus dem Ausland und Förderprogramme für kleine wie große Unternehmen: Das sind Maßnahmen, mit der die Bundesregierung dem Fachkräftemangel begegnen will. Und was planen die Arbeitgeber? Diese Frage hat auch die ManpowerGroup gestellt und so herausgefunden, dass 41 Prozent der deutschen Unternehmen zukünftig auf flexiblere Arbeitszeitmodelle setzen werden. Und immerhin 33 Prozent wollen mehr Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsort anbieten. Das sind doch gute Aussichten für Bewerber.

Einigkeit besteht schließlich auch darin, dass die breite Anwendung von künstlicher Intelligenz ebenfalls dabei helfen könnte, den akuten Mangel an Fachkräften zu lindern. Mit dem Ziel, dass Beschäftigte KI als Unterstützung sehen und Vertrauen in die Systeme gewinnen, hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit Partnern Mitte September das Projekt „KI-Studios“ gestartet. Interessierte Betriebe können sich unter der Adresse [ki-studios@iao.fraunhofer.de](mailto:ki-studios@iao.fraunhofer.de) melden, um individuelle Bedarfe zu klären und einen Workshop-Termin vorzumerken. Ein Ansatz von vielen, der aufhorchen lässt!

## Wertvolles Expertenwissen sichern

Mehr denn je ist es heute wichtig, die über Jahre erworbene Expertise zu digitalisieren, damit auch in Zukunft darauf zurückgegriffen werden kann.

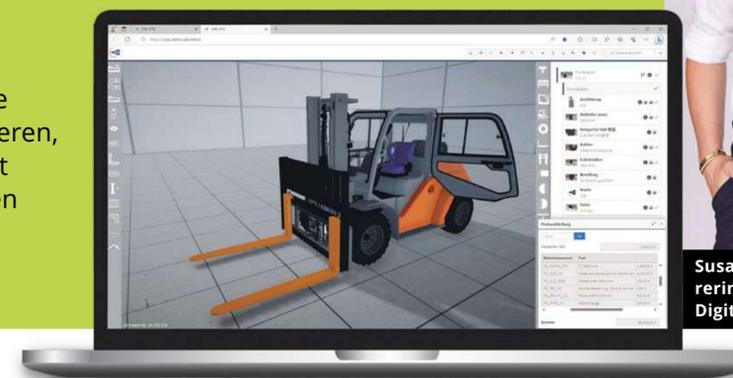


Foto: SAE/Lisa Hamke

**Susanne Henkel, Geschäftsführerin der SAE Applications for Digitalization GmbH**

**D**er Fachkräftemangel und der altersbedingte Abgang erfahrener Expertinnen und Experten führen dazu, dass Unternehmen Gefahr laufen, über Jahrzehnte gesammeltes Expertenwissen zu verlieren. Im Interview mit Susanne Henkel, Geschäftsführerin der SAE Applications for Digitalization GmbH, sprechen wir darüber, wie gegengesteuert werden kann.

**Frau Henkel, warum ist es Ihrer Meinung nach relevant, Expertenwissen zu digitalisieren?**

Durch Generationenwechsel und den demografischen Wandel entsteht in vielen Branchen neben dem Fachkräftemangel auch ein enormer Wissensverlust. Denn nicht selten hängt der Erfolg eines Unternehmens erkennbar von einigen wenigen Wissensträgern ab. Unsere Arbeitswelt ist starken Veränderungen ausgesetzt und von schnellebigen Märkten sowie anspruchsvollen Kundenerwartungen geprägt. Genau deshalb muss künftiges Arbeiten durch smarte Software-Tools unterstützt werden. Es ist heute wichtiger denn je, Expertenwissen und Unternehmens-Know-how zu digitalisieren und für die Zukunft zu sichern.

**Wodurch sollten sich Software-Tools auszeichnen?**

Junge Mitarbeiter aus den Generationen Y und Z sind in einer digitalen Welt aufgewachsen. Und genau das haben sie auch den bisherigen

Wissensträgern voraus. Sie finden sich schnell in neuen Applikationen zurecht, sind dabei aber auch anspruchsvoll. Sie setzen durchgängige Geschäftsprozesse ohne Systembrüche sowie intuitive und leistungsstarke Applikationen voraus. Historisch gewachsene, fragmentierte IT-Systeme mit zahlreichen Silos müssen daher durch anwendungsoffene Plattformen abgelöst werden. Ist das Wissen erst einmal auf einer Plattform gebündelt, werden Prozesse und das Onboarding zum Kinderspiel. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mithilfe der richtigen Tools sofort operative Aufgaben übernehmen.

**Und im Vertrieb – welche Rolle spielt hier die Digitalisierung von Wissen?**

Heute ist es leider oftmals noch so, dass der Vertrieb von komplexen Produkten entweder eine Sache hoch spezialisierter Mitarbeitender mit jahrelanger Unternehmenszugehörigkeit ist oder endlose Abstimmuschleifen zwischen dem Vertrieb und z. B. der Technik erfordert. Es vergehen Tage und Wochen, bis ein Angebot an den Kunden gesendet werden kann. Die Kosten je Angebot steigen ins Unermessliche. Und genau hier setzt unsere Software an. Sie ermöglicht es Unternehmen, ihr digitalisiertes Produktwissen auch im weltweiten Vertrieb zu nutzen, sodass internationale Vertriebsteams – auch ohne tiefe Produktkenntnis – schnell mit kundenindividuellen Konfigurationen sowie korrekten und überzeugenden

Angeboten auf Anfragen reagieren können. Über die integrierte Workflow-Funktion können kundenspezifische Anpassungen in Echtzeit mit relevanten Stakeholdern geklärt werden. Damit gehen die Kosten je Angebot gegen null und es bleibt mehr Zeit für den Kunden. Das sind unschätzbare Wettbewerbsvorteile.

**Was macht Ihre Plattform und SAE so besonders?**

Die SAE-Plattform für Variantenmanagement & CPQ ist eine leistungsstarke Standard-Applikation. Die innovative Architektur und starke Konnektivität ermöglicht es unseren Kunden, die Software an ihre spezifischen Prozesse und Anforderungen anzupassen. Für einen durchgängigen Datenaustausch gibt es standardisierte Schnittstellen zu bestehenden Systemen wie z. B. ERP, CRM, PLM, PIM oder CAD. Damit sind Unternehmen auf Veränderungen in den Märkten ebenso gut vorbereitet wie auf die Bedürfnisse ihrer neuen Mitarbeitergeneration. Technisches und vertriebliches Produktwissen kann einfach und ohne spezielle Skills digitalisiert werden. Mit intuitiven Benutzeroberflächen und modernster Technologie (Low- & No-Code) sichern wir uns die Akzeptanz der AnwenderInnen. Wir sehen uns als Standardsoftwarehersteller mit Expertenteam plus digitalem Schulungskonzept und nicht als Beratungshaus mit kundenindividuell programmierten Softwarelösungen. Unsere Kunden profitieren von regelmäßigen Updates mit neuesten Features, verkaufsfördernden Add-ons und einem geringen Implementierungsaufwand.

**Welche Add-ons haben Sie im Portfolio und welchen Mehrwert bieten sie Ihren Kunden?**

Da gibt es zum Beispiel unseren Offline-Client, er ermöglicht eine Angebotserstellung – egal wann und wo. Oder unseren Solution Finder, der via „Guided Selling“ zu den am besten passenden Produkten leitet. Besonders stolz sind wir auf unser patentiertes 3-D-Add-on. Es ermöglicht die interaktive und dreidimensionale Präsentation von individuell konfigurierten Produkten. Das visuelle Erlebnis stärkt die Identifikation mit dem Produkt und die Simulation von Abläufen schafft Vertrauen in die angebotene Lösung.

**Was ist Ihr Fazit?**

Die vordringlichste Aufgabe in Unternehmen ist, den durch den Fachkräftemangel entstehenden Kompetenz- und Know-how-Verlust zu verhindern. Entscheiderinnen und Entscheider, die schon heute die notwendigen Maßnahmen zur Digitalisierung und Know-how-Sicherung in ihren Unternehmen anstoßen, werden schon bald die Heldinnen und Helden der Firmengeschichte sein.

» info

**Das im Jahr 2000 gegründete und inhabergeführte Unternehmen SAE wird von Susanne Henkel & Erich Schaarschmidt (Gründer) geleitet. Referenzkunden z. B. sind: TRUMPF, NETZSCH, FLIEGL, KSB.**

**Weitere Infos erhalten Sie unter Tel. +49 (0)8702 / 94994-0 oder auf [www.sae-portal.de](http://www.sae-portal.de)**



Die Power und Flexibilität unserer Software ist unschlagbar. Sie digitalisiert und bewahrt das wertvolle Spezial-Know-how von Unternehmen.



Tim-Oliver Müller ist Hauptgeschäftsführer des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie

Foto: www.marktbolthorst.de

## KRISE AM BAU Der Schalter ist aus

Die Baubranche leidet unter schlechten Rahmenbedingungen und einer unzureichenden Politik der Bundesregierung, sagt Tim-Oliver Müller, Hauptgeschäftsführer des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie

### Herr Müller, wie stellt sich die Entwicklung der Bauindustrie dar?

Wir haben seit vielen Monaten in Folge einen realen Rückgang bei den Auftragsengängen, zusätzlich gibt es dramatisch eingebrochene Zahlen bei den Baugenehmigungen. Das bedeutet auch, dass wir einen negativen realen Umsatz haben. Nach knapp minus fünf Prozent 2022 gehen wir in diesem Jahr von minus sechs Prozent aus. Damit wird der Bau mit Blick auf das deutsche Bruttoinlandsprodukt zur Bremse. Dieser Bremseffekt kann 2023 0,6 Prozentpunkte betragen. Große Sorgen bereitet uns vor allem der Wohnungsbau. Derzeit steht der Schalter eindeutig auf aus. Damit droht auch eine Insolvenzwelle. Hinzu kommt die sozialpolitische Komponente, denn wir sind diejenigen, die

bezahlbaren Wohnraum schaffen müssen. Wenn wir das nicht hinbekommen, steigen die Mieten weiter.

### Was sind denn die größten Probleme?

Dazu gehören der starke Anstieg der Baumaterial- und der Baupreise, die Probleme mit den Lieferketten, die hohen Energiepreise und schließlich die Inflation und die steigenden Zinsen. In Deutschland kommt hinzu, dass die Bundesregierung derzeit eher Unsicherheit statt Sicherheit verbreitet. Das zeigt die Diskussionen zum Heizungsgesetz und die abrupten Förderstopps. Es gibt einfach keine

„In Deutschland kommt hinzu, dass die Bundesregierung derzeit eher Unsicherheit statt Sicherheit verbreitet.“

Tim-Oliver Müller

verlässlichen Rahmenbedingungen. Dazu kommen dann noch sehr hochgesteckte Anforderungen zum Klimaschutz, die bautechnisch unnötig sind und zusätzliche Kosten produzieren.

### Und bei Straße und Schiene stockt es auch?

Der Investitionsbedarf für Erhalt und Erweiterung von Schienen und Straßen in Städten, Landkreisen und Gemeinden bis 2030 beträgt gigantische 372 Milliarden Euro. Das ist fast so hoch wie ein jährlicher Bundeshaushalt. Wir haben über Jahre unser Tafelsilber nicht ordentlich gepflegt – das Resultat sehen wir jetzt. Nur: Wir reden über wesentliche Grundbedürfnisse, über die Mobilität von Bürgerinnen und Bürgern, Verbindung von Stadt und Land. Eine gesunde Verkehrsinfrastruktur ist essenziell für unsere Gesellschaft und Wirtschaft. Wir brauchen deshalb einen Verkehrsplan für Deutschland, der nicht in Legislaturperioden und regionalen Zuständigkeiten denkt, sondern den flächendeckenden Verkehr ermöglicht. Wir brauchen Planungs- und Projektbeschleunigung.

## BAU IN DER KRISE

# Explosive Mischung für die Bauwirtschaftswirtschaft

Die Unternehmen benötigen Unterstützung durch die Politik – auch, um die Fachkräfte halten zu können, fordert Felix Pakleppa, Hauptgeschäftsführer des Zentralverbands Deutsches Baugewerbe

### Droht eine Insolvenzwelle?

In diesem Herbst bauen die Unternehmen noch die gute Auftragslage ab, die aus der Zeit von vor eineinhalb bis zwei Jahren stammt. Aber wir er-

kennen, dass die Auftragsreichweite deutlich dünner wird. In der Folge ist in der Beratungsarbeit unserer Landesverbände die Kurzarbeit erstmals seit zwölf Jahren wieder das Thema Nummer eins. Deswegen sind wir in sehr intensiven Gesprächen sowohl mit der Bundesbauministerin Klara Geywitz als auch mit der Chefin der Bundesagentur für Arbeit, Andrea Nahles, denn es ist ungemein wichtig, dass die Firmen ihre guten Fachkräfte behalten. Es wäre eine Katastrophe, wenn wir bald viele dieser Fachkräfte verlieren würden, denn die Erfahrung aus der Pandemiezeit in anderen Branchen hat gezeigt, dass viele nicht wieder zurückkommen, wenn sie erst einmal weg sind. Wir müssen also alles tun, um die Leute zu halten – das klappt aber nur, wenn es für die Unternehmen eine Perspektive gibt. Wir benötigen sehr schnell positive Signale, damit 2025 die Sonne wieder aufgeht, denn wir haben einen Vorlauf von etwa 18 Monaten.

„Es wäre eine Katastrophe, wenn wir bald viele dieser Fachkräfte verlieren würden, denn die Erfahrung aus der Pandemiezeit in anderen Branchen hat gezeigt, dass viele nicht wieder zurückkommen, wenn sie erst einmal weg sind.“

### Die Zahlen im Wohnungsbau sind stark eingebrochen. Was folgt daraus für die Bauwirtschaft?

Wir sehen uns nach einer langen positiven Phase jetzt einem perfekten Sturm gegenüber. Wir haben eine explosive Mischung aus stark gestiegenen Immobilienzinsen, stark verteuerten Bauprodukten in Kombination mit einer von Wirtschaftsminister Robert Habeck gestrichenen Wohnungsbauförderung und hohen energetischen Anforderungen. Das alles hat dazu geführt, dass uns im Wohnungsbau die Aufträge weggebrochen sind.



Felix Pakleppa, Hauptgeschäftsführer des Zentralverbands Deutsches Baugewerbe

Foto: Anne Hüfner

### Sollte man die Klimaschutzanforderungen für den Wohnungsbau herunterschrauben?

Wir sind der festen Überzeugung, dass der von der Ampel geplante Schritt zu EH40 zum Januar 2025 überambitioniert ist und nicht mehr in die Zeit passt. Der Übergang von EH55 zu EH40 kostet etwa 15 bis 20 Prozent oder 300 bis 400 Euro pro Quadratmeter – das ist einfach nicht mehr zu realisieren. Wir brauchen jetzt die Abkopplung des Förderprogramms von EH40.

## Bauen oder sanieren? Und was ist klimafreundlicher?

Die in Karlsruhe ansässige Vollack Gruppe mit bundesweit acht Standorten beschäftigt sich für ihre Kunden täglich mit dieser Frage und findet individuelle Antworten

45,1 Prozent aller Flächen in Deutschland sind durch Ansiedlungen und Verkehrsinfrastruktur versiegelt; Tendenz: stark steigend. In der Konsequenz genehmigen Städte wie Hamburg und Münster den Bau von Einzelhäusern nicht mehr. Frankfurt plant ein ähnliches Vorgehen. Fläche ist nicht vermehrbar und versiegelter Boden kann Regenwasser nicht aufnehmen. Hinzu kommt, dass bebaute Areale sich wesentlich stärker aufheizen als Grünflächen. Heute weiß man, dass der Gebäude- und Bausektor für weltweit bis zu 40 Prozent aller CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich ist. In der Konsequenz wurden in den vergangenen 20 Jahren die Umweltauflagen stark erhöht. In der Folge, zudem beeinflusst durch die Pandemie, die Materialnachfrage am Weltmarkt, Produktionsengpässe und nicht zuletzt durch die Kriegshandlungen in der Ukraine, stiegen die Baukosten im gleichen Zeitraum um circa 300 Prozent.

### Können wir uns den Neubau von großen Gebäuden noch leisten? Ist es für Unternehmen zeitgemäß und finanzierbar, neu und zudem klimafreundlich zu bauen?

Ein Spezialist für diese Fragen ist das Unternehmen Vollack. Mit einem Team von bundesweit 300 Mitarbeitenden, rund zwei Drittel aus dem Bereich Architektur und Ingenieurwissenschaften, ist das Karlsruher Unternehmen Spezialist für die methodische Planung, den Bau sowie für die Revitalisierung nachhaltiger, energieeffizienter Gebäude. Kunden sind Unternehmen aus Dienstleistung und Industrie oder der Gesundheitswirtschaft. Viele davon aus dem Mittelstand. Sie machen sich nicht nur Gedanken über aktuelle Investitionen, sondern denken weiter:

„Wir sind davon überzeugt, dass Gebäude Menschen beflügeln, Geschäftsprozesse fördern und positiv zum Schutz unserer Umwelt beitragen können.“

Wie werden auch für nachfolgende Generationen und ihre Mitarbeitenden die richtigen Rahmenbedingungen für zukunftsweisendes Arbeiten geschaffen? Die Antwort kann aus Sicht der Gebäudeexperten kein Entweder-oder sein und auch nicht für jedes Bauvorhaben gleich lauten. Individuelle Aufgabenstellungen erfordern maßgeschneiderte Lösungen. Es gilt, die Situation der Bauherren, ihr Geschäftsfeld, die vorhandenen baulichen Gegebenheiten, die Lage am Standort und die Arbeitsprozesse genau zu betrachten. Auch Fördermittel und Energiekosten spielen dabei natürlich eine wichtige Rolle. Schon mancher Bauherr hat festgestellt, dass sich seine nachhaltige Immobilie schneller amortisierte als gedacht.

### Umweltschutz und modernes Arbeiten im Einklang

Konsequent hat Vollack den Schwerpunkt seines innovationsfreudigen Unternehmens in der Generalpla-



Reinhard Blaurock, Geschäftsführender Gesellschafter Vollack Gruppe



Konsequent energieeffizient im Ortenaukreis: Landratsamt Kehl

Fotos: Vollack Gruppe (3)



Nachhaltige Diagnostik: MVZ Labor Dr. Quade & Kollegen in Köln

nung und Projektsteuerung schon seit Jahren auf klimafreundliche Bauwerke und Digitalisierung in der Bauwirtschaft hin angelegt. Nachhaltiges Planen und Bauen sowie methodisch klare Prozesse stehen dabei im Vordergrund, denn enkeltaugliche Gebäude und das 1,5-Grad-Klimaziel sind bei Vollack ein Bekenntnis. Mehrere zertifizierte Passivhausbauten, darunter die größten in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen, legen davon Zeugnis ab.

KI und Virtual Reality gehören genauso zu den eingesetzten Methoden für ein nachhaltig zu gestaltendes Immobilienprojekt wie Building Information Modeling (BIM). Der Begriff beschreibt die digitale und vernetzte Planung, den Bau und die Bewirtschaftung von Gebäuden. Dabei werden alle relevanten Bauwerksdaten digital modelliert, kombiniert und erfasst. Unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Menschen, die die Immobilie künftig nutzen. „Wir sind davon überzeugt, dass Gebäude Menschen beflügeln, Geschäftsprozesse fördern und positiv zum Schutz unserer Umwelt beitragen können“, erläutert Reinhard Blaurock, Geschäftsführender Gesellschafter der Vollack Gruppe und Vizepräsident der IHK Karlsruhe.

### Bundesweite Klimaneutralität gelingt nur mit nachhaltigen Gebäuden

60 Prozent aller Bauten und Häuser in Deutschland sind älter als 40 Jahre. Die rund 22 Millionen Gebäude

bestehen aus geschätzten 51,7 Milliarden Tonnen Baumaterial. Würden all diese Gebäude revitalisiert werden, könnte der CO<sub>2</sub>-Ausstoß sowie der Rohstoffbedarf deutlich gesenkt werden. Im Vergleich zum Abriss steht die Revitalisierung mit einer vorteilhaften Kohlendioxid-Bilanz von 70 Prozent da. Doch nicht immer macht der Erhalt der Immobilie Sinn. Die Experten von Vollack helfen bei der Entscheidung mit Daten und Fakten: Energetisch sanieren, den aktuellen Bedürfnissen anpassen oder nachhaltiger neu bauen? So oder so ist das Ziel, den Emissionsausstoß so gering wie möglich zu gestalten und gleichzeitig den Energiebedarf des Gebäudes und seiner Nutzer durch zum Beispiel Solarpanels, Wärmepumpen und den Einsatz von Geothermie zu decken. „Idealerweise rechnen sich Gebäude ökonomisch wie auch ökologisch und erfüllen wichtige soziale und kulturelle Aspekte. Dann sorgen sie auch für Begeisterung, Engagement und Wohlbefinden bei den Menschen, die in ihnen arbeiten“, so Reinhard Blaurock. „Dann haben wir perfekt beraten, geplant und gebaut.“

### » info

www.vollack.de

vollack

# Wie kann die Bauwirtschaft die CO<sub>2</sub>-Ziele erreichen?



Foto: iStock | Wannachai Phonnuan

ARMIN FUHRER

Vor 25 Jahren war Wolfgang Vogel mutig und ein Visionär. Der gelernte Schreiner gründete mit zwei Mitarbeitern in Obertheres, im unterfränkischen Landkreis Haßberge, den Holzbaubetrieb „HolzVogel“ mit dem Slogan „ökologisch bauen und wohnen“.

Inzwischen arbeiten hier über 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, fast alle Gewerke eines Hausbaus liegen hier in einer Hand. „Wir wollen unseren Bauherren ein Komplettpaket anbieten, mit einem Endpreis, der reell ist und der auch sämtliche Anschlussarbeiten umfasst, die bei vielen anderen fehlen. Unsere Bauherren ziehen nicht ein, indem sie über zwei dicke Bretter zur Haustür balancieren“, so Joachim Scheidlein, einer der Geschäftsführer in einem Artikel der „Main-Post“. Hier wurde das Prinzip des nachhaltigen Bauens konsequent mit dem Baustoff Holz umgesetzt.

Die EU hat mit dem Programm „Fit for 55“ ehrgeizige Ziele abgesteckt. So soll der Klimawandel gestoppt und der CO<sub>2</sub>-Ausstoß reduziert werden. Besonders auf die Bauwirtschaft kommen harte Zeiten zu.

Ein Modell, das immer mehr Schule macht. In Hamburg feierte gerade das höchste Holzhaus Deutschlands Richtfest. „Roots“: Mit 65 Metern Höhe und 19 Geschossen entsteht das Modellprojekt in der Hafencity. 5.500 Kubikmeter Nadelholz haben Zimmerleute verbaut. Durch das Holz konnten im Vergleich zu konventionellen Bauweisen rund 3.500 Tonnen CO<sub>2</sub>

eingespart werden. Realisiert wurde das 140 Millionen Euro Projekt vom Immobilienentwickler Garbe. Dessen Geschäftsführer, Tobias Hertwig, dankte den beteiligten Firmen und Handwerkerinnen und Handwerkern, die „mit ihrem Mut sowie ihrer Handwerkskunst bewiesen haben, dass man mit Holz in die Höhe bauen kann und es sich lohnt, neue Wege zu gehen.“ Man freue sich, „mit dem heutigen Tag unserer Vision einer nachhaltigen Projektentwicklung einen großen Schritt näher gekommen zu sein“, so Hartwig im NDR.

Nicht nur Holz wird als nachwachsender Baustoff immer beliebter. In den Niederlanden gilt ein Kreislaufwirtschaftsgesetz. Bis 2050 will man komplett nachhaltig bauen. Das beinhaltet auch eine Wiederverwendung von Bauschutt aller Art. Dem Begriff des „Urban Mining“ kommt in der Zukunft eine immer größere Bedeutung zu. Pilotprojekte laufen und die ersten Häuser, komplett aus Bauschutt errichtet, stehen. In Deutschland

entsteht über die Hälfte des gesamten Abfallaufkommens auf Baustellen. Eine Lösung könnte Recyclen sein: Die großen Mengen an Baumaterial sollen eben nicht auf der Deponie landen, sondern aufbereitet werden, sodass man sie wiederverwerten kann – nicht nur im Straßenbau, sondern auch für Gebäude.

Deswegen wünscht sich die Architektin Ute Dechantsreiter, die sich seit 30 Jahren mit dem nachhaltigen Bauen beschäftigt: „Es muss gefördert werden, wenn jemand wesentlich weniger Materialien verbaut, die unsere Umwelt schädigen. Dann sollte genau das auch Boni bekommen und nicht andersherum. Das ist das Wichtige. Um das voranzutreiben, könne es etwa mehr steuerliche Anreize für nachhaltiges Bauen geben.“ Sie fordert daher eine Senkung der Mehrwertsteuer auf gebrauchte Materialien. Schließlich seien diese schon einmal besteuert worden. Ein Model, das für Bauherren in der Zukunft eine Menge Anreize bieten könnte.

ANZEIGE – SPONSERTER INHALT

## Nachhaltig Bauen: Mit BIM. Und Standards.

Ein BIM-Gebäudemodell kann für Auswertungen und Ökobilanzen die umweltbezogenen Daten liefern. Normen und die DIN BIM Cloud unterstützen dabei.

Der Bausektor in Europa verbraucht laut EU-Kommission etwa 50 Prozent aller Primärrohstoffe und verursacht mehr als 35 Prozent des gesamten Abfalls. Die Herstellung von Bauprodukten, die Rohstoffgewinnung sowie der Bau und die Renovierung von Gebäuden machen schätzungsweise fünf bis zwölf Prozent der gesamten nationalen Treibhausgasemissionen aus. Mit Blick auf den fortschreitenden Klimawandel ist klar: Es muss deutlich weniger werden.

### Mit BIM zur Circular Economy

Zur nachhaltigen und zirkulären Umgestaltung der Baubranche braucht es Daten – Building Information Management (BIM) ist hierfür die geeignete Methode. BIM ermöglicht es, den Lebenszyklus eines Gebäudes in einem 3-D-Modell digital abzubilden und Daten zentral zu hinterlegen. Mit diesen Daten können Gebäude hinsichtlich ihrer Umweltauswirkungen und ökologi-

schen Nachhaltigkeit bewertet werden. Normen und Standards bilden hierfür die Leitplanken.

### DIN BIM Cloud: BIM einfach nutzen

Mit der DIN BIM Cloud ([www.din-bim-cloud.de](http://www.din-bim-cloud.de)) werden Bauteil- und Materialdaten mit einem BIM-Modell verknüpft. Daraus können Informationen abgeleitet werden, die zur Erstellung einer Ökobilanz beitragen: z. B. zu den verwendeten Baustoffen wie Stahlbeton oder Holz. Das ist im Hinblick auf eine spätere Trennung der Stoffe für die Wiederverwendung relevant und auch in Bezug darauf, wie viel CO<sub>2</sub> darin gebunden ist. Für Investitionsentscheidungen werden die Nachhaltigkeit und Klimafreundlichkeit von Bauwerken immer wichtiger, da die Finanzierung von nachweislich „grünen Gebäuden“ bevorzugt wird oder CO<sub>2</sub>-arme Gebäude die Grundvoraussetzung für die Bewilligung einer Finanzierung sind.



Foto: Eva Haeblerle

Philipp Albrecht, Leiter Strategische Entwicklung Building Information Management DIN

Standards sind Mitgestalter des digitalen und grünen Wandels der Baubranche – indem sie klare Anforderungen an Produkte und Daten beschreiben.

### » info

T: +49 30 2601-2409  
M: Philipp.Albrecht@din.de  
[www.din.de/go/bim](http://www.din.de/go/bim)



Sie sind angetreten, um Mobilität neu zu definieren und vor allem den ländlichen Raum besser zu vernetzen. Die Konzepte der mo.pla-Gründer für das Deutschlandticket eröffnen dabei neue Möglichkeiten – auch für Unternehmen.

## ÜBERALL MOBIL

# MoPla Solutions GmbH: smarte Lösungen für das ganze Land

Nahzu leere Busse auf der Landstraße, lange Wege zu den Haltestellen, fehlende Anbindungen: Den öffentlichen Personennahverkehr effizient und dennoch komfortabel für Passagiere zu gestalten, ist eine Herausforderung für die Verkehrsunternehmen auf dem Land. Mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in Digitalisierung, Robotik und Industrie als Hintergrund haben die Köpfe hinter der digitalen Plattform mo.pla eine softwarebasierte Lösung entwickelt, die mehr Flexibilität bringt und neue Möglichkeiten eröffnet – auch im städtischen Raum und auf Langstrecken.

„Wir haben für Verkehrsunternehmen, die individuelle on-demand-Angebote wie Sammeltaxis und Kleinbusse zusätzlich integrieren möchten, eine Softwareumgebung geschaffen, in der Fahrzeuge, Dienste, Fahrer, Angebote bis hin zum Fahrplan enthalten sind und verwaltet werden“, erläutert Robert Kamischke, CEO der 2022 gegründeten MoPla Solutions GmbH. „Für die Passagiere haben wir parallel eine App gestaltet, die von Beauskunftung über Buchung bis zum Zah-

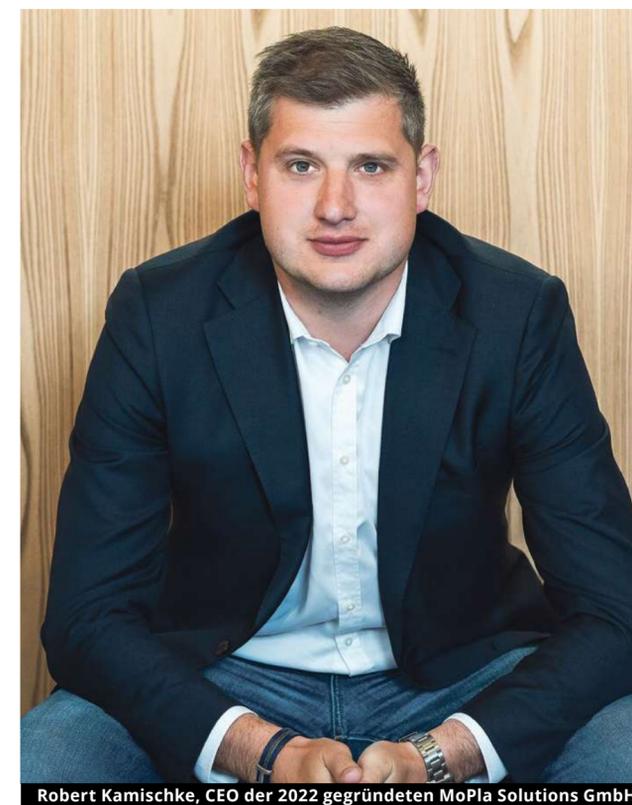
„Wir haben mit dem Know-how aus Automation und Robotik in einer neuen Branche Verbesserungen bewirken können.“

lungsprozess alles abdeckt.“ In zwei Landkreisen können Nutzer\*innen bereits einen „AnrufbusFlex“ individuell bestellen, werden an der Haustür abgeholt und zum Ziel oder zur nächsten Hauptlinie gebracht. Verschiedene Transportmöglichkeiten werden über die App smart miteinander verbunden.

### Einfacher Zugang zu komplexer Lösung

Als dann zum Jahreswechsel 2022/2023 die Herausforderung im Raum stand, das Deutschlandticket digital umzusetzen, hatte mo.pla die Basis dafür: eine leistungsstarke, KI-basierte Plattform mit sicherer Zahlungsoption, eine App, die auf allen Geräten funktioniert. „Für die Verkehrsunternehmen, die bereits bei uns sind, haben wir das direkt digital umgesetzt“, so Kamischke. Konsequenter ging mo.pla dann den nächsten Schritt, das Deutschlandticket bundesweit anzubieten. Über das Tempo, in dem das innovative Unternehmen das Angebot integrieren konnte, freut sich Kamischke sichtlich: „Wir waren wirklich schnell und haben das digitale Ticket in wenigen Wochen umgesetzt.“

Auch bei diesem Projekt zeigte sich die Firmenphilosophie: „Wir wollten es einfach machen.“ Das Abo für das Deutschlandticket kann über die App erworben werden, ist bis 24 Stunden vor Monatsende kündbar, kann monatsweise pausieren und vor allem jederzeit gebucht werden. „Wenn es schwierig zu kriegen ist, ist es nicht



Robert Kamischke, CEO der 2022 gegründeten MoPla Solutions GmbH

attraktiv. Bei uns muss man das Ticket nicht bis zu einer bestimmten Frist im Vormonat gekauft haben, sondern kann es auch noch mitten im betreffenden Monat buchen. Wenn ich zum Beispiel eine längere Bahnfahrt plane und dann noch den ÖPNV vor Ort nutzen möchte, kann sich der Kauf ja auch noch lohnen, ohne dass ich den ganzen Monat über damit gefahren bin.“

Um mögliche Zugangshürden weiter zu reduzieren, dachte mo.pla zahlreiche Zielgruppen direkt mit. Die App ist mehrsprachig und auch in Ukrainisch, Englisch und den Sprachen angrenzender Nachbarländer verfügbar.

### Das D-Jobticket – Benefit für Unternehmen, Mitarbeitende und Umwelt

Seit Juli hat mo.pla nun ein spezielles Paket für Unternehmen im Angebot: Das D-Jobticket bietet vor allem mittelständischen Firmen eine ganze Reihe von Vorteilen, die damit auf den Bedarf abgestimmte, rabattierte Kontingente des Deutschlandtickets für ihre Mitarbeitenden erwerben können. Von der Bestellung über die Freigabe bis zur Dokumentation werden die Tickets komplett über die Plattform verwaltet, Pausenmodus und kurze Kündigungsfristen sparen Kosten. Mitarbeitende profitieren vom steuerfreien Incentive und der einfachen Nutzung über die App. Und last but not least sind auch der Beitrag zum Klimaschutz und logistische Faktoren wie die Parkplatzauslastung entscheidende Argumente für die mo.pla-Lösung.

„Wenn es schwierig zu kriegen ist, ist es nicht attraktiv.“

Verantwortung gegenüber der Umwelt und den Menschen zu übernehmen und gleichzeitig den Nutzer\*innen ein bedarfsorientiertes Angebot zu machen: Dieser Gedanke führt auch noch einmal zurück zu mo.plas-Mobilitätsangebot in den ländlichen Regionen. Auch hier gelingt die Kombination. Die Softwarelösung hinter der Plattform ermöglicht ein effizientes Pooling, das die Verfügbarkeit für Passagiere optimiert und zugleich Ressourcen schont. „Wir haben viel Know-how aus der Automation und Robotik mitgebracht, die Technologien auf ein anderes Umfeld – die Anforderungen des Personennahverkehrs – transferiert und bewusst durch den Wechsel in einer neuen Branche Verbesserungen umsetzen können“, sagt Robert Kamischke. „Unternehmen wie unseres zeigen das Innovationspotenzial am Standort Deutschland.“

### » info

[www.mopla.solutions](http://www.mopla.solutions)  
[info@mopla.solutions](mailto:info@mopla.solutions)





DEKARBONISIERUNG

# Zielsichere Wege in die Zukunft

Die Dekarbonisierung und die Transformation von Produktionsprozessen stellen die Industrie vor massive Herausforderungen. Der grüne Fußabdruck eines jeden Unternehmens ist aber auch ein Wettbewerbsvorteil.

HELMUT PETERS

Die Industrie in unserem Land befindet sich in einem der mit Abstand anspruchsvollsten Wandlungsprozesse ihrer Geschichte. Und es sind ja nicht nur die Herausforderungen massiver Veränderungen auf dem Weg zur Treibhausgasneutralität, mit denen sich viele Unternehmen, obwohl sie ihn längst eingeschlagen haben, ganz aktuell konfrontiert sehen. Es sind auch die nicht geahnten Verwerfungen, die uns der verheerende Krieg in der Ukraine, der Atomausstieg, die explodierenden Energiepreise und die Inflation bescheren. Nimmt man allein das verarbeitende Gewerbe und die Bauwirtschaft mit rund 755 Milliarden Bruttowertschöpfung und zehn Millionen Erwerbstätigen, wird deutlich, was für ein gigantischer Pfeiler unseres Wohlstands davon betroffen ist. Die Eisen- und Stahlindustrie, die Zementindustrie und die Chemieindustrie sind dabei die drei bedeutendsten Emittenten von Treibhausgasen. Sie sollen bis 2030 ihre Emissionen dem Klimaschutzgesetz zufolge auf 118 Millionen senken. Aber weil die Unternehmen in unse-

rem Land so innovativ mitziehen, ist Deutschland auf einem guten Weg.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz hat etliche Förderprogramme ins Leben gerufen, etwa die Bundesförderung für Energie- und Ressourceneffizienz in der Wirtschaft, für einen verstärkten Wasserstoffeinsatz in der Industrie, für die CO<sub>2</sub>-Vermeidung und Nutzung in Grundstoffindustrien und für die Dekarbonisierung in der Industrie. Die Transformation der Produktionsprozesse mit neuen Lösungen der Dekarbonisierung, Elektrifizierung und der Kreislaufwirtschaft sind zwar in vollem Gange, aber natürlich noch längst nicht abgeschlossen.

Der Einsatz von CO<sub>2</sub>-armem Wasserstoff und seinen Folgeprodukten wird immer bedeutender, um fossile Energieträger aus den Produktionsprozessen zu verbannen und Bereiche zu unterstützen, die sich nicht ganz und gar über Energieeffizienz und den Einsatz von erneuerbarem Strom dekarbonisieren lassen. Durch Wasserstoffeinsatz können fossile Energieträger oder sonstige fossile Einsatzstoffe in Produktionsprozessen und in der Mobilität verdrängt

werden. Für Deutschland stellt die Wasserstofftechnologie deshalb eine wichtige Säule dar, um international konkurrenzfähig zu bleiben.

Und dennoch muss man, um die hochgesteckten Ziele zu erreichen, auch bereit sein, auf einen Mix an Maßnahmen zu setzen. So sollte man zunächst noch akzeptieren, dass große Teile der Stahl- und Metallindustrie, die mit hohen Temperaturen ihre Hochöfen betreiben müssen, teilweise noch auf Kohle angewiesen sind. Dass sich das dringend ändern muss, ist allen bewusst, war dieser Industriezweig doch noch vor wenigen Jahren mit 8,5 Prozent an den gesamten gemeldeten CO<sub>2</sub>-Emissionen in Deutschland beteiligt. Dass durch das sogenannte Direktreduktionsverfahren Wasserstoff als Reduktionsgas auf dem Weg zur Verarbeitung des Eisenerzes zu Eisenschwamm eingesetzt wird und statt CO<sub>2</sub> nur Wasser ausgestoßen wird, ist ein großer Schritt nach vorn.

Auch in der chemischen Industrie hat sich Wasserstoff etwa bei der Düngemittelherstellung und der Synthese von Ammoniak bewährt. Dort wird blauer Wasserstoff durch Dampfreformierung aus Erdgas hergestellt und das daraus resultierende CO<sub>2</sub> abgeschieden und gespeichert. Neben dem grauen Wasserstoff, bei dem durch Dampfreformierung das CO<sub>2</sub> in die Atmosphäre entweicht,

oder dem türkisen Wasserstoff, der per Pyrolyseverfahren erzeugt wird und bei dem fester Kohlenstoff entsteht, ist der grüne Wasserstoff komplett CO<sub>2</sub>-neutral. Er wird nämlich per Elektrolyse-Verfahren aus erneuerbaren Energiequellen wie Sonne oder Wind hergestellt.

Eine klimagünstige Alternative zu Erdgas stellt zudem Biomethan dar, das vergleichbare Eigenschaften wie das fossile Erdgas hat, bislang aber noch nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung steht. Bis 2030 könnten nach Schätzungen des BDEW zufolge bis zu 10,3 Mrd. m<sup>3</sup> Biomethan pro Jahr bereitgestellt werden.

Um die Resilienz der Stromnetze bei der Nutzung erneuerbarer Energien zu sichern, bedarf es indessen unabdingbar der Forschung an neuen Techniken. Als ein echter Gamechanger für die Dekarbonisierung hat sich zum Beispiel die Entwicklung von „Thermischen Batterien“ erwiesen. Es gibt Unternehmen, die an Projekten mit einer Leistung von 60 Megawatt arbeiten.

All diese Verfahren sind nach wie vor in aufwendigen Entwicklungen begriffen, aber mithilfe alternativer Energieträger ist die deutsche Industrie auf einem guten und zielsicheren Weg in die Zukunft und wird schrittweise ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck reduzieren.

„Es lohnt sich, um jedes Grad, ja, jedes Zehntelgrad vermiedene Temperaturerhöhung zu kämpfen.“

Hans Joachim Schellnhuber, Institut für Klimafolgenforschung Potsdam

SRP CONSULTING AG

## Weichenstellung für die rollende Pipeline

Wasserstofftransport auf der Schiene als fehlendes Puzzleteil der Wasserstoffstrategie

Ein zügiger Hochlauf der Wasserstoffwirtschaft hat sich zu einem entscheidenden Faktor für den Wirtschaftsstandort Deutschland entwickelt. Zum einen besteht in der erforderlichen technologischen Innovation enormes Wertschöpfungspotenzial mit Exportchancen von grüner Technologie „Made in Germany“ und qualifizierten Arbeitsplätzen. Zum anderen sind lokal ansässige Fabriken verschiedener Sektoren vom nachhaltigen Wasserstoff abhängig, wenn es um die Dekarbonisierung ihrer Produktionsprozesse geht. Bis „grüner Wasserstoff“ neben Erdgas als elementare Energiequelle zu zählen ist, liegt noch eine herausfordernde Transformation vor der Industrie. Da Wasserstoff in seiner Eignung als emissionsfreie Energiequelle für viele Anwendungen einzigartig ist, steht das Ziel dieses Transformationspfades fest. Weit weniger fest steht der (Transport-)Weg des Wasserstoffs von seiner Quelle zur Senke.

Die zukünftigen Wasserstoffverbraucher im industriellen Maßstab sind über ganz Deutschland verteilt. Eine Versorgung dieser dezentralen Abnehmer durch lokale Elektrolyse ist hierzulande nicht im erforderlichen Umfang möglich, weshalb Importe die Angebotslücke schließen werden. Der Großteil dieser Importe wird Deutschland über die nationalen sowie die niederländischen und belgischen Häfen erreichen. Die entstehenden Relationen ergeben eine komplexe Transportaufgabe, für die der Verkehrsträger Schiene als nötige Ergänzung zur Pipeline prädestiniert ist. Um das Potenzial der Schiene nachzuweisen und quantifizieren zu können, wurde zwischen der SRP Consulting AG und der DB Netz AG eine strategische Marktuntersuchung aufgesetzt. Startpunkt war eine Onlinebefragung von über 1.300 Gleisanschließern in Deutschland. Unter diesen befinden sich neben Stahl- und Chemieproduzenten

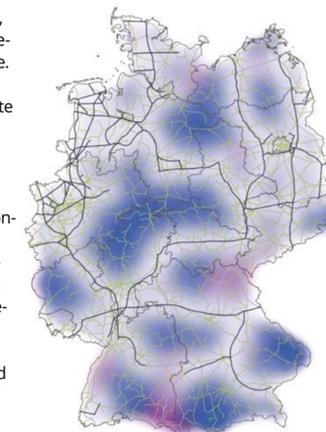
auch – häufig mittelständische – Papier-, Glas- oder Zementhersteller sowie weitere energieintensive Produktionsbetriebe. Bereits im Frühjahr 2022 verfolgte ein Viertel dieser Unternehmen eine explizite Wasserstoffstrategie, was die Relevanz des Themas unterstreicht.

Im Zuge der Fortschreibung der „Nationalen Wasserstoffstrategie“ und der konkretisierten Planung des Kernnetzes für Wasserstoffpipelines rückten Transport- und Speicherherausforderungen zuletzt stärker in den Fokus. Um hier ein „Bottleneck“ zu vermeiden, stellt die Schiene eine strategisch notwendige Ergänzung dar. Zum einen kann das flächendeckend bestehende Schienennetz den Hochlauf unterstützen, während das Pipelinenetz in seinen Ausbaustufen bis frühestens 2030 und 2040 entsteht. Zum anderen kann es dauerhaft für die erforderliche Verzweigung und Resilienz sorgen. Viele Wasserstoffverbraucher – gerade des industriellen Mittelstands – werden keinen direkten Zugang zur Pipeline erhalten und auf andere Verkehrsträger zurückgreifen müssen. Die Kerndichtenanalyse in Abbildung 1 bildet die regionale Verfügbarkeit der beiden Netze ab und zeigt, wo die Schiene als Transportmodus für Wasserstoff besonders hohes Potenzial bietet.

Kontinuierlicher Austausch mit Wasserstoffherzeugern und -verbrauchern sowie Herstellern des Transportequipments, Eisenbahnverkehrsunternehmen und Betreibern von Terminals fördert technische Erkenntnisse und die Identifikation von möglichen Pilottransporten. Die notwendigen Transporttechnologien für den Schienentransport sind bereits verfügbar oder in Entwicklungsstadien kurz vor der industriellen Erprobung. Drei Transporttechnologien für Wasserstoff standen bei der durchgeführten Marktuntersuchung im Fokus: Ammoniak, organische Träger-



Foto: Deutsche Bahn AG, Wolfgang Klee



1 | Kerndichtenanalyse Abdeckung Schiene und Pipeline

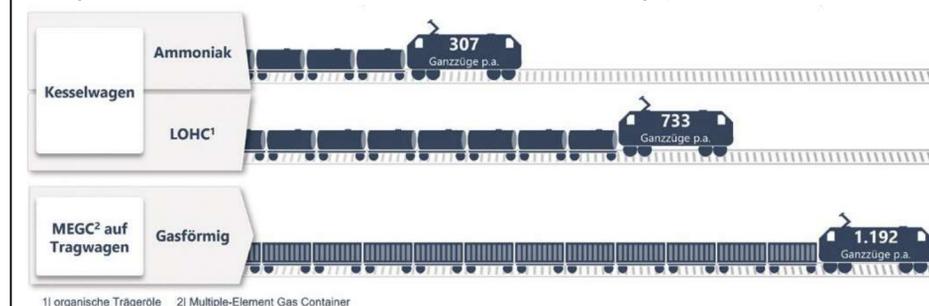
- Schienennetz
- European Hydrogen Backbone 2030 & 2040
- Potenzial Schiene für H<sub>2</sub>-Anlieferung via Schiene bis 2030
- Potenzial Schiene für H<sub>2</sub>-Anlieferung via Schiene bis 2040

„Qualitative Faktoren wie benötigte Reinheitsgrade, standortabhängige bauliche Umsetzbarkeit und benötigte Infrastruktur, etwa für das ‚Cracken‘ des Wasserstoffs, sind im Einzelfall entscheidend.“

Lauritz Laufenberg, SRP Consulting AG

2 | Analyse der Transporteffizienz

Beispielkalkulation: Bedarf von ca. 100.000 t (3.333 GWh) Wasserstoff po Jahr



ole (LOHC) und gasförmig unter Druck. Die Analyse ihrer Transporteffizienz zeigt Abbildung 2. Weitere schienenaffine Transportinnovationen beleben den dynamischen Markt und eignen sich durch ihre individuellen Stärken-Schwächenprofile für unterschiedliche Anwendungsfälle. Im Projekt entwickelte Tools helfen bei der technisch-wirtschaftlichen Entscheidungsfindung.

Im nächsten Schritt wird die „Rollende Pipeline“ in Pilotprojekten umgesetzt, um die Schiene im Zusammenhang mit der Industrietransformation durch Wasserstoff weiter ins Bewusstsein zu rücken. Dieser Schritt ist auch vor dem Hintergrund der Stärkung des Industriestandorts durch Technologie, Arbeitsplätze und Energiesicherheit sowie der angestrebten Verkehrswende elementar. Durch die möglichst kurzfristige Pilotierung verschiedener Transporttechnologien auf der Schiene wird die technische Machbarkeit greifbar. Die oben genannten Stakeholder der Wertschöpfungskette werden aus dem Projekt heraus an einen Tisch gebracht, um praktikable Transportkonzepte zu diskutieren und die Umsetzung des „grünen Transports“ vorzubereiten. Dahinter steht für die kooperierenden Unternehmen auch das Ziel, ihre Vorreiterrolle auf diesem Pfad zur Dekarbonisierung der energieintensiven Industrien zu demonstrieren.

» info

Die SRP Consulting AG ist eine auf Schienenverkehr und Bahninfrastruktur spezialisierte Managementberatung und fokussiert sich mit der DB Netz AG auf Wasserstofftransporte.

**SRP consulting**  
 Dr. Hans Christian Rabenhorst  
 Geschäftsführer SRP Consulting AG  
 hans-christian.rabenhorst@srpconsulting.de  
 Tel.: 0221 16856911

Daniel Sorger  
 Projektleiter SRP Consulting AG  
 daniel.sorger@srpconsulting.de

**DB NETZE**  
 Henning Wolf  
 Projektleiter DB Netz AG  
 henning.wolf@deutschebahn.com

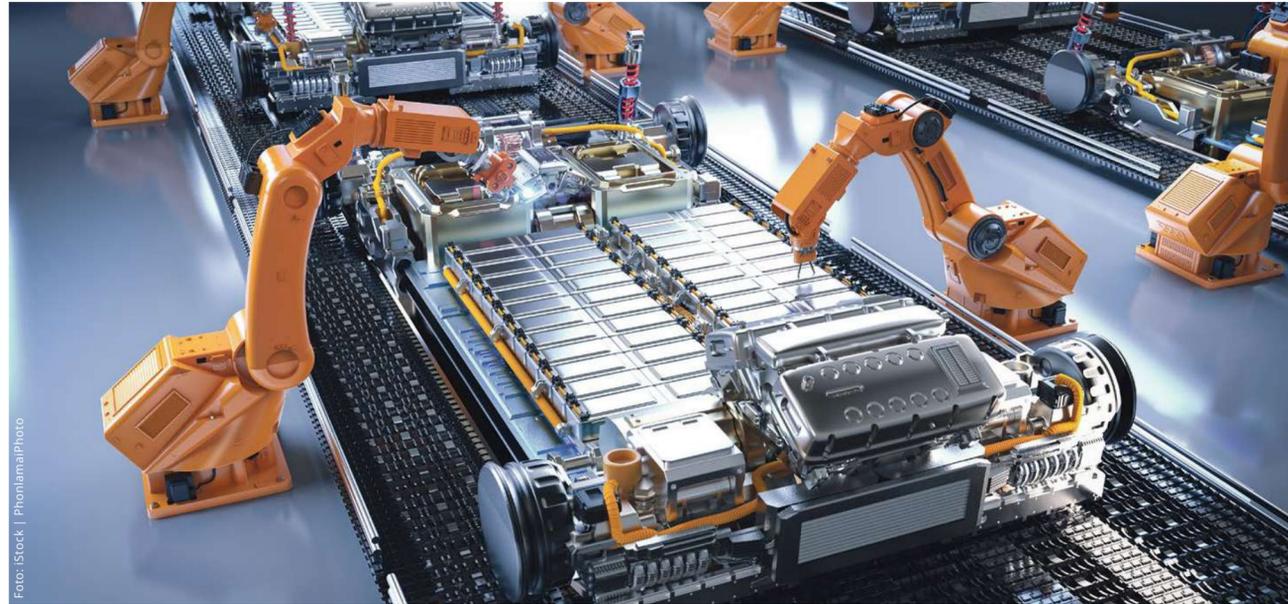


Foto: iStock | PhonlamaPhoto

# Der Bedarf an Batterien wächst rasant

Vor allem die Elektromobilität ist der Treiber der stürmischen Entwicklung. Die weltweite Nachfrage soll bis 2030 jährlich um 30 Prozent steigen – das Problem sind die Rohstoffe.

ARMIN FUHRER

Ob China, die USA oder Europa: Der Markt für Batterien wächst in den kommenden Jahren rasant. Nach einer Studie von McKinsey & Company steigt die Nachfrage weltweit bis zum Jahr 2030 von derzeit 700 GWh auf 4700 GWh. Das bedeutet eine jährliche Wachstumsrate von 30 Prozent. Auf die gleiche Zahl kommt auch das Beratungsunternehmen Roland Berger – damit ist der Bedarf an Batterien deutlich größer als ursprünglich angenommen. In Zukunft wird ein riesiger Markt und ein neues Ökosystem rund um Geschäftsmodelle, Technologie, Rohmaterialien und Recycling entstehen, sagen Experten voraus.

Der Grund für das rasante Wachstum liegt in erster Linie am geplanten Ausbau der Elektromobilität. In diesem Jahr steigt der Verkauf von E-Autos weltweit auf 14 Millionen, das ist ein Plus von 35 Prozent, prognostiziert die Internationale Energieagentur (IEA). 2030 soll der Anteil bei mindestens 30 Prozent liegen, in Deutschland sind

dann 15 Millionen Autos mit Elektromotor angepeilt. Auch wenn das Erreichen dieses Ziels hierzulande derzeit aufgrund verschiedener Probleme nicht sehr realistisch erscheint, so kann kein Zweifel daran bestehen, dass die E-Mobilität sich nach und nach durchsetzen wird. Die Autohersteller richten ihre Planungen längst darauf aus, das Interesse der Kunden steigt deutlich und die Politik fördert die Entwicklung mit gesetzgeberischen Maßnahmen wie dem zukünftigen Verbot des Verkaufs von Autos mit Brennermotoren.

Diese Entwicklung beschränkt sich längst nicht mehr nur auf Pkw. Auch bei den Lkw werden sich in den kommenden Jahren die E-Trucks immer weiter durchsetzen. Experten rechnen damit, dass sie ab etwa 2035 der Standard sein und die letzten Diesel-Lkw rund zehn Jahre später von den Straßen verschwunden sein dürften. In Zukunft könnten sich möglicherweise die E-Autos und E-Lkw auch während der Fahrt auf elektrifizierten Straßen selbst aufladen, ohne dass ein Stopp an der Ladesäule notwendig wird. Die Forschung macht bei der Entwicklung

solcher Induktionsstraßen durchaus Fortschritte, aber noch sind sie nicht viel mehr als eine faszinierende Zukunftsvision.

Weltweit existieren drei große Nachfragerregionen für Batterien: China, die USA und Europa. Das Reich der Mitte liegt mit einem Anteil von derzeit 45 Prozent an der Spitze. Er wird zwar bis 2030 auf 40 Prozent sinken, aber obwohl für die USA und Europa ein stärkeres Wachstum vorausgesagt wird, werden die zwei Regionen an diesen Spitzenwert nicht heranreichen. Bestimmt wird der Markt auch in Zukunft von den knappen Rohstoffen, Maschinen und Arbeitskräften. Vor allem beim wichtigen Rohstoff Lithium droht ein Engpass. Ausgehend von aktuellen Berechnungen kann 2030 nur weniger als die Hälfte des Bedarfs weltweit gedeckt werden. Das macht deutlich, dass die Förderung des Abbaus massiv erhöht werden muss.

Aufgrund des wachsenden Bedarfs sowie wegen Problemen bei den Lieferketten kommt es in den USA und Europa zunehmend zu einer Regionalisierung der Batterieproduktion,

um die gefährliche Abhängigkeit von China zu beenden. Das erfordert hohe Investitionen in den Bau neuer Fabriken. McKinsey schätzt, dass bis 2030 weltweit mehr als 120 neue Batterie-fabriken gebaut werden. Mehr als 60 Prozent der Kapazitäten werden in China liegen, 19 Prozent in Europa und 13 Prozent in den USA.

Aufgrund mangelnder Kapazitäten bei Rohstoffen und Produktion wird das Thema Recycling von Batterien in Zukunft eine deutlich größere Rolle spielen als heute. Experten geben als Ziel aus, bis 2030 eine möglichst kreislaufbasierte Batterieindustrie aufzubauen. Ab spätestens 2040 steigt deren Bedeutung weiter, weil dann eine Vielzahl von Batterien das Ende ihrer Lebensdauer erreicht haben wird. Der weltweite Markt dürfte sich dann bei rund 40 Milliarden Dollar bewegen.

Das Wachstum der weltweiten Batterieproduktion ist notwendig, um die wachsenden Bedarfe zu decken. Experten warnen aber, dass dabei aber Aspekte wie Umwelt und Klima sowie soziale Fragen wie Arbeitsschutz nicht zu kurz kommen dürfen.

In Zukunft könnten sich möglicherweise die E-Autos und E-Lkw auch während der Fahrt auf elektrifizierten Straßen selbst aufladen, ohne dass ein Stopp an der Ladesäule notwendig wird.

## Geschlossenes Containment ist unabdingbar

Der Bedarf an Batterien steigt rasant – und damit auch die Bedeutung des Schüttgut-handlings.



Big Bag Entleerstation für die Batterieherstellung

Endmontage von Big Bag Entleerstationen bei HECHT

Die Auswirkungen einer Verunreinigung der Rohstoffe bei der Batterieproduktion sind groß. Wie sie verhindert wird, erklärt Hecht-Technologie Geschäftsführer Markus Behringer.

**Herr Behringer, der Betrieb von Akkus steigt in Zukunft stark an. Wie wichtig ist eine perfekte Produktionskette und welche Rolle spielt für die Produktion das Schüttgut-Handling?**

Markus Behringer: Wir selbst spüren diese erhöhte Nachfrage. Unsere Kunden stammen bisher vor allem aus der Pharma-, Food- und Feinchemiebranche, aber auf einmal spricht die ganze Welt von Elektroautos und Batterien. Dafür werden u. a. Rohstoffe wie Kobalt, Nickel, Mangan oder Grafit in pulveriger Form benötigt. Und für deren Handhabung gibt es unsere Anlagen, die sich unter dem Begriff Schüttgut-handling und Containment subsumieren. Es geht einerseits um den Schutz des Schüttguts und andererseits um den Schutz des Personals.



Markus Behringer, Geschäftsführer Hecht-Technologie

**Wo liegen die Gefahren für die Stoffe?**

Zum Ersten sind diese Produkte teilweise hygroskopisch, das bedeutet, sie ziehen aus der Luft Feuchtigkeit. Das muss aber unbedingt vermieden werden, weil Feuchtigkeit in einer Batterie nichts zu suchen hat. Zum Zweiten dürfen diese Rohstoffe nicht durch die Vermischung mit irgendeinem anderen Stoff kontaminiert werden.

**Was wäre die Folge?**

Es besteht die Gefahr, dass die Energiedichte in den Zellen abnehmen kann – und das bedeutet, dass die Batterie entweder nicht so lange wie gedacht hält oder schlimmstenfalls gar nicht erst funktioniert. In der Automobilbranche zum Beispiel versprechen manche Hersteller, dass ihr E-Auto mit der Batterie 160.000 Kilometer fahren kann, aber mit einer beeinträchtigten Batterie ist dieses Versprechen nicht einzuhalten.

**Für welche Stationen der Liefer- und Produktionskette gilt diese Gefahr?**

Stellen Sie sich das Werk eines Unternehmens vor, das eine Lkw-Fuhre mit Big Bags, also große Säcke mit zum Beispiel 500 Kilogramm Inhalt, geliefert bekommt, in denen sich die Rohstoffe befinden. Diese werden zunächst per Stapler abgeladen und anschließend in einer Station entleert. Die Entleerung dieser Bags muss möglichst staubarm bis staubfrei ablaufen, in der Fachsprache heißt das „contained“, sodass keine Fremdstoffe in den Produktionsprozess und kein Stoff in die Produktionsumgebung gelangen können. Für diesen letzten Schritt bieten wir die passenden, hoch spezialisierten und patentierten Maschinen.

**Und wie funktioniert der weitere Ablauf?**

Nachdem der Big Bag geöffnet wurde, wird dieser mit einem Hecht-Anschlussystem nach und nach staubfrei entleert und anschließend mittels Vakuüm-Förderanlage, die auch von uns stammt, zum nächsten Prozessschritt transportiert. Dort fließen die Rohstoffe zusammen mit anderen Rohstoffen in einen Mischer und werden vermischt. Bei diesem Vorgang ist die genaue Dosierung sehr wichtig und eben der Schutz vor Verunreinigungen. Zur Überprüfung der Qualität wird eine Probe genommen. Das alles sind Aufgaben unserer Maschinen, bevor das Produkt unmittelbar für die Batterieherstellung verwendet wird.

Für die Planung, den Bau und die Inbetriebsetzung solcher Produktionslinien braucht es viel Erfahrung und eine hohe Kompetenz. Wir sind die Spezialisten für das Handling von Schüttgut.

**Bestehen eigentlich durch den Umgang mit den Rohstoffen auch Gesundheitsgefahren für das Personal?**

Es handelt sich bei diesen Rohstoffen um Materialien, die, wenn man sie regelmäßig über einen längeren Zeitraum einatmet oder über die Haut aufnimmt, gesundheitsschädigend sein können. Deshalb ist es wichtig, dass die Mitarbeiter damit nicht in Berührung kommen. Es gilt ja auch, gesetzliche Bestimmungen einzuhalten. Als Faustformel kann gesagt werden, je giftiger desto höher die Einstufung. Wir arbeiten zum großen Teil auf den beiden höchsten Stufen 5 und 6. Was das bedeutet, zeigt vielleicht ein Beispiel: Nehmen Sie den 20. Teil eines Teelöffels mit Pulver – so viel Partikel dürften Sie in Klasse 5 im gesamten Empire State Building verteilen.

Ein zweiter Punkt ist die Ergonomie in der Produktionsphase. Daher planen wir stets die Anlagen so, dass sich die Mitarbeiter nicht unnötig strecken oder bücken müssen und sie sie möglichst komfortabel bedienen können. Das ist bei sehr vielen Unternehmen heute eine wichtige Voraussetzung.

**Wie erfolgt der Einbau einer solchen Anlage?**

Zunächst beraten wir unsere Kunden eingehend und schauen uns ihre individuellen Anforderungen an. Anschließend arbeiten wir in der Detailplanung alle relevanten Projektparameter aus, das machen wir stets eng mit dem Kunden zusammen. Hergestellt werden die Maschinen von spezialisierten Metallbauern aus der bayerischen Region. Wir liefern übrigens weltweit, aber die Hauptmärkte sind Europa und die USA. Wir selbst beziehen unsere Produkte ausschließlich aus der Region. Als alteingesessenes, zwischen Ingolstadt und München verwurzelt Familienunternehmen ist es uns auch wichtig, etwas für die Menschen vor Ort zu tun. Deshalb unterstützen wir mit viel Eigeninitiative unserer Mitarbeiter mehrere hiesige Einrichtungen für Menschen mit Beeinträchtigungen.

» info

**HECHT Technologie GmbH**  
Schirmbeckstraße 17  
85276 Pfaffenhofen/Ilm, Germany  
Tel.: +49 8441 8956-0  
Email: info@hecht.eu  
Web: www.hecht.eu

**HECHT**  
technologie



Unter Elektromobilität oder E-Mobilität fällt heutzutage nicht nur die Nutzung von Elektroautos. Immer mehr E-Bikes und E-Roller beleben das urbane Treiben und setzen auf den elektrischen und vor allem umweltfreundlicheren Antrieb.

Fit und emissionsfrei – die Deutschen wechseln aufs Rad und legen zunehmend auch den Arbeitsweg mit dem E-Bike zurück.

# Mit dem Rad zur Arbeit

RAMONA RICHTER

Mit dem Rad zur Arbeit (und zurück)? Das ist heutzutage tatsächlich immer häufiger der Fall und war auch wieder das Motto der AOK-Mitmachaktion in Kooperation mit dem ADFC (Aktionszeitraum: 01. Mai bis 31. August). Seit 20 Jahren rufen sie ihre Mitglieder dazu auf, den Arbeitsweg mit dem Rad zurückzulegen. Ein Anstieg von anfangs 828 Teilnehmenden auf zwischenzeitlich bundesweit über 250.000 Berufstätige zeigt die zunehmende Bereitschaft in der Bevölkerung.

Aus der 2021 durchgeführten bundesweiten Mobilitätsuntersuchung ging hervor, dass die Deutschen elf Prozent der alltäglichen (Transport-) Wege mit dem Rad zurücklegen. Aus guten Gründen: Laut einer Studie der Universität Zürich aus dem Jahr 2018 fühlen sich Fahrradfahrer:innen im Allgemeinen gesünder, verspüren mehr Energie und gleichzeitig weniger Stress als andere Verkehrsteilnehmer:innen.

Schon mit 30 Minuten Radfahren täglich verschaffe man sich gesundheitliche Vorteile – ob mit E-Bike, Pedelec oder Bio-Rad spiele dabei eine untergeordnete Rolle (Haufe S, Boeck HT, Häckl S, et al. 2022).

## Bis 2030 will der Verkehrsminister Deutschland zum Fahrradland machen

Der nationale Radverkehrsplan aus dem Jahr 2021 sieht bis Ende der 2020er-Jahre u. a. mehr Radschnellverbindungen, mehr Rücksicht auf Lastenräder sowie den Ausbau von Fahrradparkplätzen vor. Die Richtung stimmt, bleibt aber ausbaufähig – sowohl was den radfahrerfreundlichen Ausbau anbelangt als auch den zurückgelegten Arbeitsweg mit dem Rad.

Laut Statistischem Bundesamt (Destatis) legten 81 % aller Berufspendler:innen im Jahr 2016 auf ihrem Weg zur Arbeit weniger als 25 Kilometer zurück – hier könnte das E-Bike eine emissions- und stressfreie Alternative sein, die sich ebenso positiv auf die Gesundheit auswirkt.

Laut einer Studie der Leibniz-Universität und Medizinischen Hochschule Hannover wirkt sich eine tägliche E-Bike-Strecke von 12–15 Kilometern genauso positiv auf das Herz-Kreislauf-System aus wie das konventionelle Radfahren oder jeder andere Ausdauersport.

Dank E-Bikes ist auch das Gegenargument ausgemerzt, völlig verschwitzt im Büro anzukommen, denn der elektrische Antrieb nimmt Arbeit ab – sofern und so viel wir wollen. Denn bei

den E-Bikes kann man sich entscheiden, ob man auf den E-Support setzt oder lieber selbst in die Pedale tritt – auch wenn Letzteres durch den integrierten Motor zusätzliches Gewicht aufs Fahrrad bringt und folglich ohne E-Antrieb mehr Eigenkraft erfordert.

## Deutsche Bahn will bis 2040 klimaneutral unterwegs sein

Auch die Deutsche Bahn möchte zukünftig zu 100 Prozent auf grünen Treibstoff setzen und damit auf Kurz- und Langstrecke umweltfreundliche Reisemöglichkeiten schaffen.

Grundsätzlich gibt es für die Bahn drei Alternativen zu fossilem Diesel: den klimafreundlicheren Biodiesel, den elektrischen Antrieb über mehr Oberleitungen oder Batterien und „grünen“ Wasserstoff. Die per Oberleitung elektrisch betriebenen Züge seien dabei

die ökologischste und bei bereits bestehendem Leitungsnetz kostengünstigste Variante (vgl. tagesschau.de: „Unterwegs ohne Diesel“, 10.09.2022). Eine flächendeckende Elektrifizierung des deutschen Schienennetzes würde allerdings etwa 21 Milliarden Euro kosten (vgl. eine vom Bundesverkehrsministerium in Auftrag gegebene Studie), deshalb werde man „buchstäblich vielgleisig unterwegs sein, um ihr Klimaziel 2040 zu erreichen.“

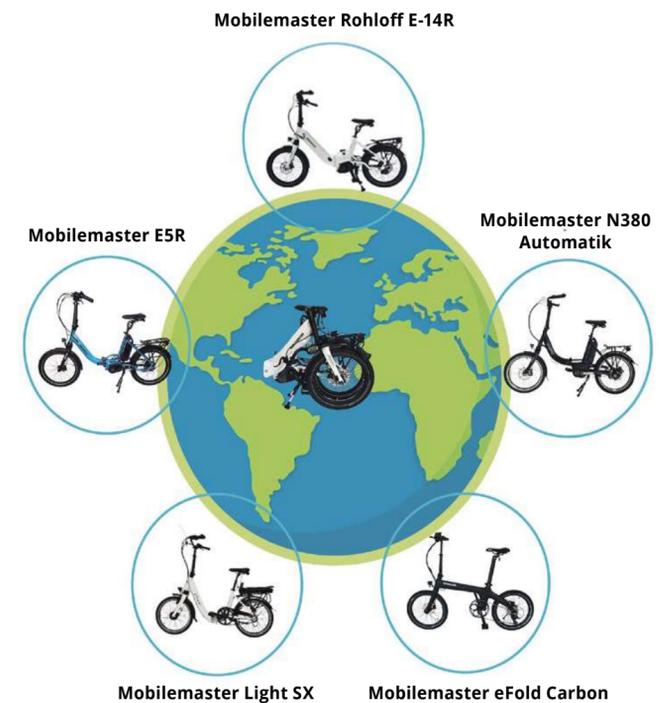
Fest steht: Die Untersuchung der Beratungsfirma Intraplan geht davon aus, dass der Autoverkehr bis zum Jahr 2026 spürbar zurückgeht, wie der Spiegel berichtet. Laut Umfrage der globalen Unternehmensberatung BearingPoint kann sich knapp jeder zweite europäische Autofahrer bis 2030 vorstellen, auf das eigene Fahrzeug zu verzichten – E-Alternativen gibt es mittlerweile genug.



Unter E-Mobilität oder Elektromobilität fallen heutzutage nicht mehr nur Elektroautos, sondern vermehrt E-Bikes oder Pedelecs, Elektromotorräder sowie E-Busse.

# Revolutionäre Mobilität für alle Generationen

GermanXia E-Falträder und das Aufbrechen des Status quo im Unternehmertum der Zukunft



Die GermanXia Mobility GmbH bietet Deutschlands größtes Sortiment an faltbaren E-Bikes. Hier zu sehen: einige MOBILEMASTER Modelltypen und ihre Besonderheiten.

mit der Modellreihe MOBILEMASTER ein breit aufgestelltes Sortiment an hochwertigen Elektro-Falträdern an.

Hervorzuheben sind die Premium Modelltypen E5R (ausgestattet mit Bosch Performance Line CX 85Nm, SHIMANO Nexus 5-Gang und Gates Riemenantrieb), Rohloff E-14 (eSchaltung 14-Gang per Knopfdruck), SX55 (2024 Modell: nur 19 kg, das leichteste E-Faltrad mit Mittelmotor Bosch PL SX auf dem Markt) bzw. eFold Carbon 9-Gang (nur

15 kg) mit hauseigenem Heckmotor.

Ein herausragendes Beispiel für GermanXias Mission, über wirtschaftlichen Erfolg hinauszugehen, ist das Modell LIGHT. Dieses speziell für ältere Menschen entwickelte E-Faltrad-Fahrrad mit seinem tiefen Einstieg und seiner Leichtigkeit zielt darauf ab, vielen älteren Menschen, die jahrzehntlang auf das Fahrradfahren verzichten mussten, wieder die Möglichkeit zu geben, zu radeln. Dies fördert nicht nur die Ge-



GermanXia-Gründer David Jiang Xia setzt auf nachhaltige Alltagsmobilität.



MOBILEMASTER – praktische Lösungen für mehr Nachhaltigkeit und Klimaverantwortung.

Köln Spezialist Premium E-Faltrad Made in Germany

sundheit im Alter, sondern steigert auch die Mobilität und Unabhängigkeit.

Die GermanXia Mobility GmbH setzt auf Nachhaltigkeit und Qualität bei den Lieferketten. Anstatt sich auf die gängige Praxis des Imports von Fahrradteilen aus Asien zu verlassen, haben sie sich verpflichtet, lokale Komponenten zu beziehen. Damit soll die lokale Wirtschaft gestärkt, die Qualität ihrer Produkte verbessert und eine nachhaltigere Produktionsweise gefördert werden.

## Vom Zweifel zur Zuversicht: Deutschlands Standort und unternehmerischer Optimismus

GermanXia Mobility GmbH repräsentiert das, was mit Entschlossenheit, Innovation und Engagement erreicht werden kann – selbst in den herausforderndsten Zeiten. Dieser Optimismus und diese Entschlossenheit treiben sie dazu an, mutige Schritte in die Zukunft zu wagen und ihre Vision einer verbesserten Mobilität durch die Modellreihe MOBILEMASTER voranzutreiben. Und das ganz nach dem Motto: „Handlich klein, funktional groß – mobil sein, immer und überall.“

Mit einem klaren Blick in die grüne Zukunft der Mobilität präsentieren wir mit Stolz unser neues Highlight: Das leichteste E-Faltrad mit Bosch Mittelmotor LIGHT SX55, das Sie je erleben werden! Es wurde speziell entwickelt, um all Ihre Bedürfnisse nach Gewichtsreduktion, Power und Kompaktheit zu erfüllen“, so das Unternehmen.

Das MOBILEMASTER E-Faltrad ist weit mehr als ein gewöhnliches E-Bike und bietet vielfältige Anwendungsmöglichkeiten. Es ist handlich klein und dennoch äußerst funktional! Ideal für die erste und letzte Meile im Nahverkehr, kostenfrei im öffentlichen Personennahverkehr oder transportierbar im Auto. Ein umweltfreundlicher Begleiter für nachhaltige Mobilität im Alltag, in der Freizeit und auf Reisen.

Das MOBILEMASTER E-Faltrad eignet sich ideal als Jobrad für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen und bietet nachhaltige Mitarbeiter-Benefits.

**Exklusiv für Handelsblatt-Leser:innen werden bis zu 25 % Rabatt auf Mobilemaster E-Falträder in begrenzter Stückzahl gewährt. Für interessierte Unternehmen können die Konditionen individuell vereinbart werden.**

## » info

GermanXia Mobility GmbH  
Donatusstraße 119  
50259 Pulheim-Brauweiler bei Köln  
Telefon: +49 (0)2234-6883308  
E-Mail: [info@germanxia.com](mailto:info@germanxia.com)  
[www.germanxia.de](http://www.germanxia.de)  
[www.germanxia.com](http://www.germanxia.com)



## KOMMUNIKATION

# Der Krise proaktiv entgegenreten

Kein Unternehmen ist davor sicher, eines Tages in Turbulenzen zu geraten. In solchen Zeiten ist eine professionelle und transparente Kommunikation nach außen eminent wichtig.

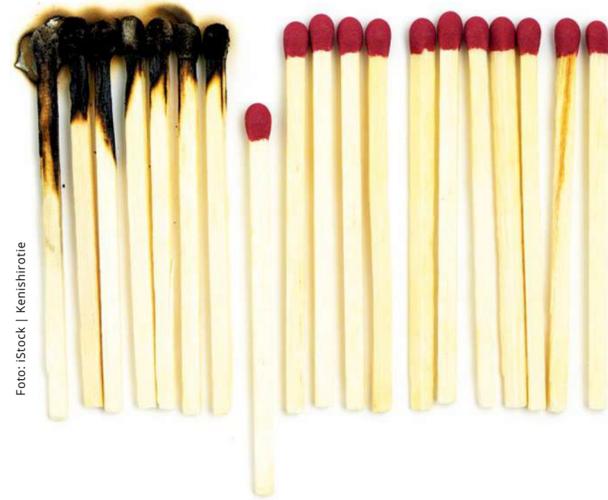


Foto: iStock | Kenschirote

ANZEIGE – GESPONSERTER INHALT

## Warum wir mehr und besser kommunizieren sollten

In unruhigen Zeiten aktiv Vertrauen zu schaffen, ist eine zentrale Anforderung an die Kommunikation. Hier muss auch der Mittelstand seine Stärken ausspielen.

„Man diskutiert sich zusammen, und man schweigt sich auseinander“, so hat Bundesfinanzminister Lindner vor dem Sommer den Zustand der Ampel-Koalition treffend beschrieben. Kommunikation ist und bleibt eine zentrale Komponente erfolgreicher Zusammenarbeit, in der Politik genauso wie in der Wirtschaft. Dass es auch geschmeidig gehen kann, hat der größte Automobilzulieferer im Umfeld der IAA gerade gezeigt. Während sich viele Medien zunehmend auf einen Abgesang an die deutsche Autoindustrie einschließen, hat Bosch-Chef Stefan Hartung in einem Zeitungsinterview mit einer großen Zahl gekontert: Rund 1,4 Milliarden Verbrenner-Autos müssen in einer weltweiten Mobilitätswende durch elektrische Pendanten ersetzt werden.

Selbst wenn ab heute nur noch Elektrofahrzeuge produziert würden, wovon wir natürlich noch weit entfernt sind, würde das bei der gegenwärtigen jährlichen Produktionsleistung mehrere Jahrzehnte

te dauern. Es gibt also trotz aller Herausforderungen weiterhin gute Chancen, mit innovativen Technologien ein großes Stück dieses enormen Kuchens abzubekommen. Daran hat uns Bosch mit gezielter Kommunikation erinnert und so neues Vertrauen in den Markt gesät.

Auch diese Handelsblatt-Beilage soll zeigen: Wir sind die deutsche Wirtschaft, und wir sind da, um anzupacken und Veränderungen mitzugestalten. Denn auch in dieser Krise wird es wieder entscheidend auf den Mittelstand und seine enorme Leistungsfähigkeit ankommen. Damit man unsere Anliegen hören kann, müssen wir gezielt, professionell und überzeugend mit allen Zielgruppen sprechen. Kommunikationsprofis wissen genau, wie innovative Marketingkonzepte aussehen: wo klassische Werbung ihre Vorteile ausspielt, welche Botschaften am besten durch aktive Pressearbeit in die Öffentlichkeit getragen werden, wann Social-Media-Kanäle unschlagbar

ARMIN FUHRER

Jedes Unternehmen kann überraschend und ganz plötzlich in Turbulenzen geraten, durch die seine Reputation bei Investoren und in der Öffentlichkeit stark in Mitleidenschaft gezogen werden kann. Das gilt besonders in Zeiten von Social Media und kann bis zum Untergang des betroffenen Unternehmens führen. In nicht wenigen Fällen schadet ein unglaubwürdiges und mangelhaftes Krisenmanagement einem Unternehmer mehr als das eigentliche Problem. Daher ist eine rasche und professionelle Krisenkommunikation unabdingbar.

Vorausschauende Unternehmen haben ein Konzept zur Bekämpfung von Krisenszenarien, in denen Verantwortliche und Strukturen festgelegt sind, in der Schublade liegen. Es muss allerdings stets auf die konkrete Krise angepasst werden. Es gibt aber einige Punkte, die in jedem Fall bedacht werden sollten. So sollten die Verantwortlichen nicht einfach abwarten und hoffen, der Sturm werde schon am Unternehmen vorbeiziehen, wenn er sich bereits am Horizont zusammenbraut. Wichtig ist, möglichst früh und proaktiv zu handeln. Das Unternehmen muss klare Botschaften kommunizieren und unbedingt mit einer Stimme sprechen. Transparenz für das Publikum und die Investo-

ren gehört ebenfalls zu den wichtigen Voraussetzungen erfolgreicher Krisenkommunikation. Die Menschen spüren, wenn ein Unternehmen etwas verschleiern möchte, und strafen es dann zum Beispiel in ihrer Rolle als Konsumenten ab. Wenn ein Unternehmen aber ein Problem oder einen Fehler offen eingesteht und rasch handelt, um ihn zu beheben, kann das im besten Fall sogar das Vertrauen in dieses Unternehmen fördern.

**Ob Produktionsfehler, Skandale oder Katastrophen – die Gefahren lauern überall.**

Von der Art des Krisenmanagements hängt es ab, wie ein Unternehmen aus einer bedrohlichen Situation herauskommt. So entwickelte sich im Jahr 2010 ein schlimmer Unfall auf einer Bohrinne, der eine Umweltkatastrophe nach sich zog, auch zu einem PR-Desaster für das betroffene Unternehmen. Als ein großer Autohersteller dagegen zur selben Zeit eine Vielzahl seiner Autos wegen Sicherheitsmängel zurückziehen musste und das Problem schnell und transparent kommunizierte, konnte es einen Vertrauensverlust der Kunden vermeiden.



Cléo Sailer, WORDUP PR

gut funktionieren, und wann Events und andere persönliche Ansprachen am sinnvollsten sind. Auch beim Recruiting gibt es viel zu tun: Im „war for talents“ trägt eine vertrauensvolle und überzeugende Ansprache entscheidend dazu bei, den einen Schritt vor dem Mitbewerber zu sein und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Das haben die großen Konzerne längst erkannt und investieren deshalb massiv in diesen Bereich. Auch für den Mittelstand gilt: Gute Kommunikation nach innen und außen ist ein zentraler Schlüssel zum (neuen) Erfolg des Standorts Deutschland.

» info

www.wordup.de

WORDUP PR

## Wer will, findet Lösungen – wer nicht will, Gründe!

Best Practice: Wie die Pro Management gemeinsam mit der LANGGROUP die Unternehmenskultur des Unternehmens erfolgreich veränderte!



Jochen Kracht, Pro Management AG



Heribert Bertram, LANGGROUP

**D**azu ein Interview mit Jochen Kracht, Vorstand der Pro Management AG, und Heribert Bertram, COO der LANGGROUP.

**Herr Bertram, Sie sind COO der LANGGROUP. Als Sie vor knapp zwei Jahren dort anfangen, stellten Sie Veränderungsbedarf fest. Was lief nach Ihrer Einschätzung nicht rund?**

Bertram: Die Unternehmen der LANGGROUP sind im B2B-Geschäft tätig. Wir vertreiben per Direktvertrieb alle Produkte, die mit Werkstätten, Baustellen, Agrar- und Schweißtechnik zu tun haben, an bis zu 125.000 Kunden. Ich kannte das Unternehmen gut, da ich bereits fünf Jahre Mitglied im Beirat war. Daher wusste ich auch um die Themen. Es existierten diffuse Hierarchien – also viele „Dienstgrade“ – bei wenigen klaren Zielen. Wenn Mitarbeitende für Führungspositionen ausgesucht wurden, dann eher nach dem Prinzip, dass der beste Verkäufer zum Chef gemacht wurde. Ob Führungsqualitäten vorhanden waren, spielte eine geringe Rolle. Da wir eine neue Strategie im Direktvertrieb einführen wollten, wurde mir klar, dass dies in der aktuellen Konstellation nicht umsetzbar war. Wir mussten die gesamte Führung umbauen und qualifizieren – also den Führungskräften alle notwendigen Werkzeuge für die Veränderungen an die Hand geben. Es ging um eine völlig neue Führungsstruktur und Führungskultur.

**War Ihnen klar, dass Sie dafür professionelle Unterstützung von außen benötigen?**

Bertram: Ja, ich wusste, dass es ohne diese nicht funktionieren würde. Die

Pro Management kannte ich schon seit Jahren und wusste, dass sie der richtige Ansprechpartner für mich ist. Ich schätze vor allem die Umsetzungsstärke und den Praxisbezug der dortigen Experten.

**Herr Kracht, wie sind Sie vorgegangen, um die notwendigen Veränderungen herbeizuführen?**

Kracht: Wir haben zunächst gemeinsam die Ist-Situation ermittelt und dann die Ziele definiert. Unsere erste Aufgabe ist es, auf Basis dieser Bedarfsanalyse die individuell passende Lösung für den Kunden zu finden. Trainings von der Stange sind für uns kein Erfolgsrezept! Die Herausforderung bei der LANGGROUP bestand darin, zum einen die Führungskräfte, die durch ein bestimmtes Auswahlverfahren gegangen waren, zu motivieren und ihnen in einem extrem kurzen Zeitraum das Führen und den Spaß am Führen ihrer Mitarbeitenden zu vermitteln. Danach wurde praxisnah die Vertriebsarbeit geschult. Für die LANGGROUP war dabei wesentlich, dass aus den Führungskräften Coaches werden, die ihre Mitarbeitenden durch ihr eigenes Vorbild begleiten und aus der Praxis für die Praxis erfolgreich machen. Letztlich bestand unsere Aufgabe darin, durch die Trainings das Tun-Müssen einer ganzen Organisation in ein Tun-Wollen zu entwickeln.

**Die Mitarbeitenden mussten also überzeugt werden, mitzumachen?**

Kracht: Erzwingen lässt sich das nicht. In den Trainings zeigen wir den Teilnehmenden in ihren Praxissituationen Lösungsansätze auf, in denen

„Wir erkennen schon jetzt, dass einzelne Mitarbeitende der Teamleiter, die an dem Programm teilgenommen haben, ihren Pro-Kopf-Umsatz steigern.“

Heribert Bertram, LANGGROUP

sie für sich selbst erkennen, welche individuellen Verhaltensänderungen ihnen bei der Zielerreichung Vorteile bringen. Wenn die Teilnehmenden für sich erkennen, dass das im Alltag funktioniert, sind sie auch bereit, sich zu verändern. Verhaltensänderungen funktionieren nur aus der Person selbst heraus! Wichtig dabei ist, oben anzufangen und sich nach unten durchzuarbeiten. Daher stand am Anfang der Trainings die Geschäftsführung inklusive Herr Bertram, mit der wir gemeinsam in einem Workshop gearbeitet haben.

**Wie groß war die Bereitschaft der Angestellten, den Prozess mitzumachen?**

Bertram: Wir verändern das Verhalten von Menschen – das ist immer eine schwierige Aufgabe. Wir haben Mitarbeitende, die seit mehr als 30 Jahren dabei sind. Und sie haben ja weiß Gott nicht alles falsch gemacht, sonst wäre die Firma nicht so stark von einem Mann auf 1500 Mitarbeitende gewachsen. Trotzdem gab es klaren Veränderungsbedarf.

Kracht: Die Führungskultur war nicht mehr zeitgemäß und junge Fachkräfte konnte man damit schon gar nicht begeistern. Es gab Ideen, wie eine neue Führungskultur zu leben ist, doch auch viele Fragen zur Umsetzung. Es hat sehr viel Spaß gemacht, gemeinsam in ihren Praxisübungen diese Grundlagen zu legen.

**Herr Bertram, das Ganze war ja eine Investition in die Zukunft des Unternehmens. Hat sie sich gelohnt?**

Auf jeden Fall! Der Prozess läuft über mehrere Monate hinweg und

es geht um einen sechsstelligen Betrag – das Ganze ist also nicht preiswert, dafür aber seinen Preis wert! Ich bin zu 100 Prozent sicher, dass wir einen „Return on Investment“ bekommen. Wir haben heute durch die Tätigkeit der Pro Management konsistente Führungsstrukturen, eine durchgängige Kommunikation, die Fähigkeit, delegativ zu führen, und wir sind konfliktfähig geworden. Darüber hinaus ist durch das gemeinsame Training ein „Wir-Gefühl“ entstanden, das neue Kräfte mobilisiert – das wird sich definitiv positiv auswirken! Wir erkennen schon jetzt, dass einzelne Mitarbeitende der Teamleiter, die an dem Programm teilgenommen haben, ihren Pro-Kopf-Umsatz steigern. **Und zum Stichwort „Employee Branding“:** Wir sind deutlich interessanter geworden für potenzielle neue Fachkräfte von außen, wie ich an der steigenden Zahl von Bewerbungen erkenne. Unsere neue Führungskultur spricht sich herum!

» info

**Pro Management AG**  
Mayener Straße 25, 53539 Kelberg  
Mail: [info@pro-ag.de](mailto:info@pro-ag.de)  
[www.pro-ag.de](http://www.pro-ag.de)

**LANGGROUP**  
Industriestraße 8, 36137 Großlöhde  
Mail: [kontakt@langgroup.de](mailto:kontakt@langgroup.de)  
[www.langgroup.de](http://www.langgroup.de)

PRO!MANAGEMENT  
Training · Coaching · Consulting

LANGGROUP

BECHTLE AG



## Mit Zukunft Geschichte schreiben

Bechtle ist das größte deutsche IT-Systemhaus und gehört mit einem Umsatz von über 6 Milliarden Euro zu den bedeutendsten IT-Dienstleistern in Europa. Seit 40 Jahren gestaltet das Unternehmen mit IT erfolgreich die Zukunft.

**G**egründet als Ein-Mann-Unternehmen 1983 im schwäbischen Heilbronn, ist Bechtle heute als IT-Zukunftspartner in Deutschland, Europa und zusammen mit einer globalen Partnerallianz auch weltweit tätig. Bechtle kombiniert den Direktvertrieb von IT-Produkten mit den umfassenden Dienstleistungen von IT-Systemhäusern und Spezialisten. Das Geschäftsmodell ist einzigartig und basiert auf vier Jahrzehnten Erfahrung – und auf großen Zukunftsvisionen.

Gut 90 IT-Systemhäuser und E-Commerce-Gesellschaften in 14 europäischen Ländern sind immer in der Nähe ihrer über 70.000 Kunden – ob Mittelstand, Konzern oder Public Sector. Durch die vernetzte Dezentralität verbindet Bechtle erfolgreich rund 14.500 topqualifizierte Mitarbeitende, Service-Einheiten, Gesellschaften, Competence Center und Spezialisten zu einem Ökosystem, das Kunden über modernste IT-Lösungen stark für all das macht, was ist und was kommt.

Bechtle gestaltet zukunftsfähige IT-Architekturen – von klassischer IT-Infrastruktur über Digitalisierung, Cloud, Modern Workplace und Security bis hin zu IT as Service – und begleitet so den kompletten IT-Lifecycle. Darüber hinaus entwickelt Bechtle Konzepte für Smart Cities und unterstützt moderne Infrastrukturen in produzierenden Unternehmen mit IoT-Lösungen. Zum Portfolio gehören außerdem intelligente Finanzierungsdienstleistungen wie auch das professionelle Remarketing gebrauchter IT.

Der Anspruch dabei ist, heute schon zu tun, was morgen wichtig wird. Dabei setzt der börsennotierte IT-Dienstleister nicht nur auf vorausschauende IT-Lösungen, sondern auch auf eine fundierte Nachhaltigkeits- und Klimaschutzstrategie.

Bechtle ist sich bewusst, als führender IT-Zukunftspartner große Verantwortung zu tragen. Das tut das MDAX-Unternehmen zusammen mit zahlreichen, langjährigen Herstellerpartnern. Mit Erfahrung und unternehmerischem Elan in allen Vertriebseinheiten trägt Bechtle erheblich zum Markterfolg von Produkten und Lösungen bei. Umfassend und dabei herstellernerneutral macht Bechtle so seit 40 Jahren aus IT-Projekten zukunftsstarke Erfolgsgeschichten.

### » info

**Bechtle AG**  
**Bechtle Platz 1, D-74172 Neckarsulm**  
**Telefon +49 7132 981-0**  
**E-Mail [kontakt@bechtle.com](mailto:kontakt@bechtle.com)**  
**[www.bechtle.com](http://www.bechtle.com)**

# 40 JAHRE

## IT-ZUKUNFTSPARTNER

Seit 1983 begleitet Bechtle Unternehmen und den Public Sector auf dem Weg in die Zukunft. Mit starker IT, die heute schon weiß, was wir morgen brauchen. Und mit Menschen, die stets das große Ganze im Blick behalten. 40 Jahre Bechtle – 40 Jahre Zukunft.

[bechtle.com](http://bechtle.com)

Ihr starker IT-Partner.  
Heute und morgen.

**BECHTLE**