

wirtschaft

04/2018

#IHK
175

IDEEN
HABEN
KRAFT

Nachfolge

Der richtige Zeitpunkt

Bauer Kompressoren

Hidden Champion im Wandel

Beschaffung

Im Ausland einkaufen

**Prinzip
Verantwortung**

Die IHK wird 175

Informationslogistik... ja, aber sicher!

Ob Trojaner, Wurm oder Virus – gegen die E-Mail-Sicherheitslösungen von Retarus haben sie keine Chance. Auch sonst sorgt Retarus dafür, dass Informationen zuverlässig fließen. Das IT-Unternehmen steht weltweit für höchste Sicherheit und Effizienz in der Informationslogistik.

Bei der Finanzierung des seit Jahrzehnten anhaltenden erfolgreichen Wachstumskurses setzt Retarus auf Beteiligungskapital der BayBG.

Auch Sie wollen:

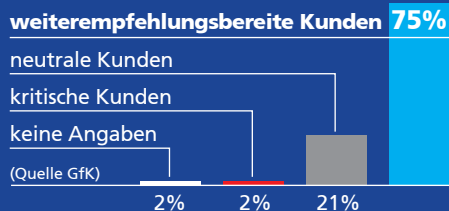
- Ihr Unternehmen vergrößern?
- Ein Unternehmen gründen?
- Ein bestehendes übernehmen?

**Nutzen Sie Ihre Chancen.
Mit Beteiligungskapital.
Mit der BayBG.**

Weitere Informationen:
Gabriele.Rinderle@BayBG.de
Tel. 089 12 22 80 112
www.baybg.de



500 Unternehmen sichern ihre Finanzierung mit der BayBG



Eine Studie des Nürnberger Forschungsinstituts GfK weist beim Thema „Kundenzufriedenheit“ **höchste Werte für die BayBG** aus. Die GfK selbst spricht von Rekordwerten. Die Kunden der BayBG loben in besonderer Weise Verlässlichkeit, Kundennähe, Langfristorientierung und das hohe Mitarbeiterengagement.

Foto: Faces by Frank



Dr. Eberhard Sasse
Präsident der
IHK für München und Oberbayern

Zurück auf den Königsweg

Es ist bis heute ein bemerkenswertes Papier, diese „Allerhöchste Verordnung, die Einführung von Handelskammern betreffend“, vom bayerischen König Ludwig I. anno 1842 verfügt. Nicht nur, weil der innovative Monarch damit der Selbstverwaltung der Wirtschaft die Tür öffnete. Er legte damals auch den Grundstein für das duale System aus Ehrenamt und Hauptamt, wie es Ludwig II. später in die Tat umsetzte. Indem er der Handelskammer einen „fachwissenschaftlich gebildeten Sekretär“ und das erforderliche „Hilfspersonal“ anwies, schuf er einen klaren ordnungspolitischen Rahmen. Darüber hinaus vertraute er der Fach- und Sachkenntnis der Unternehmer.

Während die Arbeit der IHK heute immer noch der Selbstverwaltung dient, ist sie inzwischen nicht mehr regentschaftlich, sondern demokratisch legitimiert. An der Spitze arbeiten der Präsident als Vertreter des Ehrenamts und der Hauptgeschäftsführer als Vertreter des Hauptamts partnerschaftlich zusammen. Was wohl der als Reformers geltende Monarch Ludwig I. davon gehalten hätte? An anderer Stelle greifen mittlerweile Kräfte, die der fortschrittliche Landesvater wohl als schädlich angesehen hätte: Insbesondere steuerpolitisch sind wir heute an einem Punkt angelangt, in dem Unternehmen vielfach als Produzenten von Geld für den Fiskus betrachtet werden – und nicht mehr als Hersteller von Waren für den Handel. Das vermeintlich neutrale Wort von den „Unternehmenssteuern“ täuscht darüber hinweg, wem die Finanzminister von heute

tatsächlich in die Tasche greifen: den Menschen. Wirtschaftswissenschaftler nutzen gern die Hundesteuer als Beispiel dafür, dass nicht der Gegenstand die Steuern bezahlt, sondern der Halter. Sprich: Ein Unternehmen zahlt genauso wenig Steuern wie ein Hund. Anders als Hundebesitzer können und werden die Firmenhalter jedoch versuchen, die steuerlichen Lasten umzuverteilen. Am Ende kommen diese Lasten im ungünstigsten Fall dann bei jenen an, die eigentlich von den höheren Steuereinnahmen profitieren sollen, nämlich als höhere Kosten – und sei es „nur“ in Form von inflationärem Wertverlust ihres Geldes.

Als Stimme der Wirtschaft, wie sie Ludwig I. in nachhaltiger Absicht vor 175 Jahren geweckt hat, ist die IHK daher gefordert, ihre Meinung zu äußern. Vor allem dann, wenn sich der gesunde Menschenverstand und die mehrheitsfähigen Ansichten mal wieder in die Quere kommen. Daher die Empfehlung an die gekrönten und ungekrönten Häupter unserer Tage: Geld, das man nur einmal ausgeben kann, ist besser investiert als abkassiert. So weit, dass wir rufen: „Gewähren Sie Steuerfreiheit, Sire!“, wollen wir gar nicht gehen. Aber der Return on Invest durch Innovation und Wachstum bringt der Staatskasse mehr Vorteile als jeder Dreh an der Steuerschraube.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'E. Sasse'.



12 IHK – 175 JAHRE

Im Jubiläumsjahr will die IHK nicht nur zurückschauen, sondern Impulse geben für wichtige Zukunftsthemen von Nachhaltigkeit bis Mobilität.



24 ZEIT FÜR REFORMEN

Der Chef des Münchner ifo Instituts, Clemens Fuest, mahnt Änderungen im deutschen Steuersystem an.



42 EIN HANDGRIFF

Die Gründer des Start-ups ProGlove helfen mit einem intelligenten Arbeitshandschuh Unternehmen, Zeit und Geld zu sparen.

NAMEN + NACHRICHTEN

- 6 Meisterpreis
Auszeichnung für Top-Absolventen

PERSONEN + PERSPEKTIVEN

- 10 Günstiger Luxus
MotelOne-Chef Dieter Müller und die Rolle des Zufalls in seiner Karriere

TITELTHEMA

- 12 Prinzip Verantwortung
Die IHK wirbt im Jubiläumsjahr für Werte und Nachhaltigkeit
- 18 175 bewegte Jahre
Mit König Ludwig I. fing es an – ein kleine Historie
- 22 Der Industriepionier
Die Projekte des ersten Handelskammer-Präsidenten Joseph Anton von Maffei wirken bis heute nach

STANDORTPOLITIK

- 24 „Gefahr eines Hochsteuergebiets“
Ifo-Chef Clemens Fuest über notwendige Reformen
- 26 Corporate Social Responsibility
Welches Wertesystem steht hinter Algorithmen?
- 29 E-Mobilität
Unklare Vorgaben bremsen Einbau privater Ladestationen
- 30 Tourismus
Die Digitalisierung verändert den Umgang mit Gästen und die internen Abläufe
- 32 Stadt der Zukunft
Studie sieht München auf künftige Anforderungen besonders gut vorbereitet

UNTERNEHMEN + MÄRKTE

- 36 Hohes Tempo
Wie Monika Bayat, Chefin von Bauer Kompressoren, den Veränderungsprozess in der Fertigungstechnik angeht
- 40 Kühlen ohne Treibhausgase
Efficient Energy setzt auf eine neuartige Kältemaschine
- 42 Intelligenter Handschuh
Das Start-up ProGlove revolutioniert das Scannen
- 45 Kemapack
Mit digitaler Verpackungstechnik erfolgreich
- 46 Die Kobots kommen
Kollaborierende Roboter „made in Oberbayern“
- 48 Frischer Wind
Wie sich Pflegeproduktehersteller Sixtus neu ausrichtet

BETRIEB + PRAXIS

- 50 Weltweit einkaufen
Beschaffung im Ausland bringt Kostenvorteile
- 54 Je früher, desto besser
Regelung der Nachfolge gehört zum Risikomanagement
- 58 E-Mail-Flut
Wie sich die Nachrichtenmassen besser bewältigen lassen
- 60 Krisen gegensteuern
Mit Kennzahlen Schwachstellen rechtzeitig entdecken

EVENTS

- 63 IHK-Wirtschaftsempfang
Der IHK-Regionalausschuss Landsberg am Lech
lud ins Rathaus

DA SCHAU HER



- 64 Bayerisches Wirtschaftsarchiv
Schätze aus der Geschichte bayerischer Unternehmen

RUBRIKEN

- 3 Editorial
- 8 IHK Digital
- 66 Termine
- 68 Veranstaltungen/Firmenindex
- 69 Ehrungen
- 69 **Veröffentlichungen und Bekanntmachungen**
– Veränderungen im Regionalausschuss Weilheim-Schongau und in der IHK-Vollversammlung
- 70 Veranstaltungen
- 71 Marktteil
- 74 Vorschau/Impressum

LITERATUR + KULTUR + FREIZEIT

- 72 Kulturtipps und -termine

Folgen Sie uns



fb.com/ihk.muenchen.oberbayern



[@IHK_MUC](https://twitter.com/IHK_MUC)

Das IHK-Magazin gibt es auch online:
www.ihk-muenchen.de/ihk-magazin

Verlagsbeilagenhinweis: Aigner Immobilien (Teilbeilage); B4B Mittelstand (Gesamtauflage); Servicegesellschaft Deutsches Handwerk (Teilbeilage); engelbert strauss (Gesamtauflage); WORTMANN AG (Gesamtauflage)



**SIE SUCHEN
BÜROFLÄCHEN,
DIE AUCH MORGEN
MIT IHREM
UNTERNEHMEN
SCHRITT HALTEN?**

**ALLES EINE FRAGE
DES STANDORTS.**

Wenn Sie für Ihr Unternehmen heute schon an morgen denken, sollte Ihr Standort mehr als nur gut angebunden sein.

Als Entscheider mit Weitblick brauchen Sie einen erfahrenen, zuverlässigen Vermieter. Einen, der immer für Sie da ist und Ihnen zahlreiche Mehrwerte bietet. Einen, der mit flexiblen Strukturen offen ist für Ihre sich wandelnden Bedürfnisse. Der auf Fairness und Transparenz ebenso Wert legt, wie auf die stetige Verbesserung der Infrastruktur – auch unter ökologischen Aspekten.

Weitere Infos und provisionsfreie Vermietung unter +49 89 30909990 oder info@businesscampus.de

**DER
STANDORT**

Business Campus



EIN UNTERNEHMEN DER DV IMMOBILIEN GRUPPE

businesscampus.de

PERSONALIA

ProSiebenSat.1 Media SE Max Conze neuer Vorstandschef

Der Aufsichtsrat der ProSiebenSat.1 Media SE, München, hat Max Conze (48) zum Vorstandsvorsitzenden der ProSiebenSat.1 Media SE ernannt. Er tritt am 1. Juni 2018 die Nachfolge des langjährigen ProSieben-Chefs Thomas Ebeling (59) an, der bereits im Februar 2018 das Unternehmen verlassen hat. Bis zum Amtsantritt von Conze wird der stellvertretende Vorstandsvorsitzende Conrad Albert (50) das Unternehmen interimistisch führen. www.prosiebensat1.de



Foto: ProSieben Sat.1 Media SE

GSI mbH Neuer Niederlassungsleiter

Michael Dey leitet künftig die Niederlassung SLV München der GSI Gesellschaft für Schweißtechnik International mbH. Der 42-jährige Bau- und Schweißfachingenieur übernimmt die Verantwortung für das seit über 65 Jahren größte Institut für Schweißtechnik und verwandte Verfahren im Freistaat Bayern und eine von sieben weltweit tätigen Niederlassungen des GSI Verbunds. www.slv-muenchen.de



Foto: studioline Photostudios

Messe München Jennifer Hader ist Bereichsleiterin Personal

Jennifer Hader (31) hat am 1. Januar 2018 die Leitung des Zentralbereichs Human Resources der Messe München übernommen. Sie folgt auf Robert T. Heinemann, der diesen Bereich seit 2016 interimistisch geführt hat. www.messe-muenchen.de



Foto: Messe München



Foto: SIMPLH

Markus Söder (Mitte) sprach mit den Präsidenten und Hauptgeschäftsführern der neun bayerischen IHKs, darunter BIHK-Präsident Eberhard Sasse (r.) und Manfred Gößl, stellvertretender Hauptgeschäftsführer der IHK für München und Oberbayern (3.v.l.)

Spitzentreffen Gespräch über Bayerns Zukunft

Markus Söder (CSU), neuer bayerischer Ministerpräsident, hat sich im Finanzministerium des Freistaats zum Spitzengespräch mit den Präsidenten und Hauptgeschäftsführern der neun bayerischen IHKs getroffen. Das zentrale Thema war die Zukunft Bayerns.

„Der Ministerpräsident ist der oberste Lobbyist für die heimische Wirtschaft!“, stellte Söder fest. Kein schlechter Start für den knapp zweistündigen Austausch über wirtschaftspolitisch relevante Themen. Söder bezeichnete die IHKs als bedeutenden

Pfeiler der regionalen Wirtschaft in Bayern. Die IHK-Präsidenten betonten im Gegenzug, man biete dem Ministerpräsidenten eine gute Zusammenarbeit an. Eberhard Sasse, Präsident des Bayerischen Industrie- und Handelskammertags (BIHK), erklärte, der Freistaat stehe vor großen Aufgaben, die Staatsregierung und Wirtschaft gemeinsam lösen müssten. Die Stichworte waren Stärkung der beruflichen Bildung, Digitalisierung, Ausbau der Infrastruktur und Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel.

Unternehmerpreis „Wir für Anerkennung“

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) zeichnet zum zweiten Mal gemeinsam mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) Unternehmen für ihr betriebliches Engagement im Bereich der beruflichen Anerkennung aus. Betriebe, die Fachkräfte bei der Anerkennung ihrer ausländischen Berufsqualifikationen unterstützen, können sich bis zum 31. Mai 2018 für den Unternehmenspreis „Wir für Anerkennung“ bewerben.

Der Preis richtet sich vor allem an kleine und mittlere Firmen. Aber auch Großunternehmen und Kooperationspartner mit Ideen zur Berufsanerkennung als Instrument der Fachkräftegewinnung, Personalentwicklung und/oder Mitarbeiterbindung können sich bewerben.

Die Auszeichnung wird im Rahmen des Projekts „Unternehmen Berufsanerkennung“ auf der Bundeskonferenz Bildungsmanagement im Herbst 2018 in Berlin verliehen. Informationen unter: www.anerkennungspreis.de

Messe München

Ladeinfrastruktur für E-Autos

Die Münchner Messe investiert in E-Mobilität: Messechef Klaus Dittrich nahm jetzt die ersten Ladestationen für E-Fahrzeuge auf dem Messegelände ans Netz. „Das ist der Auftakt zu einer größeren Initiative für Elektromobilität“, erklärte er.

Bis zu 50 Ladepunkte und ein Supercharger zum Schnellladen sind vorgesehen. Aussteller und Besucher dürfen künftig kostenlos Strom aus der messeeigenen Photovoltaikanlage tanken.
www.messe-muenchen.de



Foto: Messe München

Auszeichnung

Meisterpreis für die Top-Absolventen



Foto: Karsten Pfeifer für die IHK

Die oberbayerischen Jahrgangsbesten mit IHK-Präsident Eberhard Sasse und Wirtschaftsministerin Ilse Aigner (unten Mitte)

In einer Feierstunde der IHK für München und Oberbayern haben die 231 besten Absolventen aus 58 IHK-Fortbildungsprüfungen den Meisterpreis der Bayerischen Staatsregierung erhalten. Insgesamt 2994 Teilnehmer schlossen im abgelaufenen Prüfungsjahr ihre Fortbildung als Meister, Fachwirte, Fachkaufleute oder Betriebswirte erfolgreich ab. IHK-Präsident Eberhard Sasse und Bayerns Wirtschafts-

ministerin Ilse Aigner (CSU) gratulierten den Absolventen. Die beruflichen Aussichten für Fortbildungsabsolventen sind laut einer IHK-Studie hervorragend. Danach fehlen derzeit über 227 000 Fachkräfte in Bayern. Gesucht sind in erster Linie nicht Akademiker, sondern zu über 85 Prozent beruflich qualifizierte Mitarbeiter.



www.ihk-muenchen.de – Stichwort „Meisterfeier“

Tourismus

Beliebtes Reiseziel

Der Tourismus in Bayern hat 2017 das sechste Jahr in Folge ein Rekordergebnis erzielt. Bayern sei bei Urlaubern aus dem In- und Ausland so beliebt wie nie, so das Bayerische Wirtschaftsministerium. Bei den Gästeankünften konnte der Freistaat

ein Plus von 4,9 Prozent auf über 37,3 Millionen Ankünfte verzeichnen. Die Zahl der Übernachtungen stieg im Vergleich zu 2016 um 3,7 Prozent auf rund 94,4 Millionen.

www.stmwi.bayern.de

KURZ & KNAPP

IHK-Service

Gründungs-Know-how in Kurzvideos

Welche Versicherung brauche ich für mein Unternehmen? Wie sieht ein Businessplan aus? Und wie bekomme ich meine Gründung finanziert? In zweiminütigen Videos erklärt die IHK für München und Oberbayern, worauf Gründer achten müssen.

www.ihk-muenchen.de/de/Service/Gründung/Videos-Gründungs-Knowhow.html

Novel-Food-Verordnung

Anwendungsbereich erweitert

Seit dem 1. Januar 2018 gilt die neue Novel-Food-Verordnung der EU. Mit ihr wird der Anwendungsbereich für tierische Lebensmittel erweitert. Damit dürfen EU-weit beispielsweise auch Insekten – sowohl ganze Tiere als auch Teile davon – vertrieben werden. Novel Food muss vor dem Vertrieb gesundheitlich bewertet und zugelassen werden. Die IHK für München und Oberbayern informiert dazu unter:

www.ihk-muenchen.de – Stichwort „Novel Food“

Export

Kraftfahrzeuge wichtigstes Exportgut

Kraftwagen und Kraftwagenteile waren im Jahr 2017 mit einem Ausfuhrwert von 234 Milliarden Euro wieder Deutschlands wichtigste Exportgüter. Das zeigen die vorläufigen Ergebnisse des Statistischen Bundesamts. Auf den Rängen zwei und drei folgten Maschinen mit rund 184 Milliarden Euro und chemische Erzeugnisse im Wert von fast 115 Milliarden Euro. www.destatis.de

716 Millionen Euro

sammelten Fintech-Start-ups
2017 bei Investoren ein –
neun Prozent mehr als ein Jahr
zuvor.

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und
Energie/Venture Capital Magazin



ALLES FÜR UNTERNEHMER

Mutterschutz und Elternzeit

Wenn eine Mitarbeiterin schwanger wird, müssen Unternehmen einiges beachten. Wen müssen sie wann informieren? Wie lange darf die werdende Mutter noch arbeiten? Wie sieht es mit dem Urlaubsanspruch aus?



www.ihk-muenchen.de/mutterschutz

AKTUELL ONLINE

Datenschutz für kleine und mittlere Unternehmen

Die neue Datenschutz-Grundverordnung tritt am 25. Mai 2018 in Kraft. Was müssen gerade kleinere Firmen jetzt beachten?



www.ihk-muenchen.de/datenschutz-kmu

Wirtschaftsdaten aus Oberbayern

Von der Einwohnerzahl über die Kaufkraft bis zur Entwicklung der Beschäftigten – die IHK bietet zahlreiche aktuelle Wirtschaftszahlen, geordnet nach Regionen und Landkreisen.



www.ihk-muenchen.de/wirtschaftsdaten-oberbayern

Ausbildung in Teilzeit

Halbe Zeit, volle Kraft – nach diesem Motto funktioniert die Teilzeitausbildung. Wer darauf Anspruch hat und wie sie funktioniert.



www.ihk-muenchen.de/ausbildung-teilzeit

Folgen Sie uns



fb.com/ihk.muenchen.oberbayern



[@IHK_MUC](https://twitter.com/IHK_MUC)

Landtagswahl Bayern – was erwartet die Wirtschaft?

Mit der Amtsübergabe an Markus Söder nimmt der Landtagswahlkampf in Bayern Fahrt auf. Die IHK interviewt bayerische Politiker zu ihren wirtschaftspolitischen Einstellungen.



www.ihk-muenchen.de/landtagswahl

LINKS DES MONATS

Märkte im Ausland erschließen –

Unternehmens- und Delegationsreisen



www.ihk-muenchen.de/delegationsreisen

Einfach und günstig an Messen
im Ausland teilnehmen



www.ihk-muenchen.de/messebeteiligungsprogramm

Betriebliches Gesundheitsmanagement



www.ihk-muenchen.de/gesundheitsmanagement

Überblick zur Innovationsförderung



www.ihk-muenchen.de/innovationsfoerderung

Streit außergerichtlich beilegen



www.ihk-muenchen.de/mediation

IHK-Newsletter und IHK-Magazin

Den IHK-Newsletter können Sie abonnieren unter: www.ihk-muenchen.de/newsletter

Das IHK-Magazin steht online unter: www.ihk-muenchen.de/ihk-magazin

REWE.de
DEIN MARKT

Liefert bis zur Bürotür:

IHR ZEITSPAR-ASSISTENT (m/w)

- ✓ **belastbar** – Lieferung bis in jedes Stockwerk
- ✓ **pünktlich** – Lieferung zum Wunschtermin
- ✓ **kostenbewusst** – Lieferung schon ab 40 €

Jetzt kennenlernen unter: REWE.de/geschaeftskunden



Online bestellen & liefern lassen

REWE
Lieferservice

JETZT BESTELLEN UND SPAREN!

**15 € NEUKUNDEN-
GUTSCHEIN***

209 526 025 239 7

Bitte geben Sie diesen Code im
letzten Schritt Ihrer Bestellung ein.

* Gültig nur bei einem Mindestrechnungsbetrag von 100 € und nur bis 01.05.2018; maßgeblich ist das Datum der Lieferung, nicht der Bestellung. Der Gutschein gilt beim REWE Lieferservice (nicht beim REWE Abholservice, beim Versand per Paket (REWE Paketservice) oder im REWE Markt). Nur für Neukunden (Neukunden sind Kunden, die zuvor noch nie beim REWE Lieferservice, REWE Abholservice oder REWE Paketservice bestellt haben). Für das Erreichen des Mindestrechnungsbetrags unberücksichtigt bleiben REWE Paketservice Artikel, Bücher, Zeitungen, Zeitschriften, Tabakwaren, aufladbare Geschenk- und Guthabekarten (z. B. iTunes-Karten), Tchibo-Artikel, (Zuzahlungen für) Treuepunkt-Artikel, Pfand, Sperrgutaufschlag und Servicegebühren (bspw. Liefergebühren). Bei dem Mindestrechnungsbetrag handelt es sich um den in der Rechnung ausgewiesenen und vom Kunden zu zahlenden Betrag (abzüglich oben genannter Produkte) und nicht um den Bestellwert. Nur ein REWE Lieferservice-Gutschein pro Bestellung einlösbar. Der Gutschein gilt nur für den einmaligen Gebrauch und verliert danach seine Gültigkeit. Der Gutschein muss am Ende des Bestellvorgangs eingegeben werden. Der gutgeschriebene Betrag wird nicht im Bestellvorgang angezeigt, sondern erst nach Abschluss des Bestellvorgangs in der übersandten Rechnung. Andere Gutscheine, wie z. B. LAVIVA- und PAYBACK Coupons, können zusätzlich eingelöst werden. Keine Barauszahlung möglich. Keine Anrechnung auf die Liefergebühren.

Günstiger Luxus in Türkis

MotelOne besetzte lange Zeit die Nische der preiswerten Design-Hotels fast allein. Jetzt muss sich **Gründer und Geschäftsführer Dieter Müller** auf Nachahmer einstellen – und reagiert mit einer Qualitätsoffensive. **HARRIET AUSTEN**

Foto: Marion Vogel

„Stillstand wäre fatal für unsere Marke.“

Dieter Müller, Geschäftsführer der Hotelkette MotelOne

Dieter Müller hat es nicht weit. In dem modernen, 14-stöckigen Turm an der Tegernseer Landstraße in München befindet sich alles unter einem Dach: sein eigenes Büro, die Firmenbüros, die One University und das MotelOne City-Süd mit Restaurant und einer geräumigen Open Lounge, zu der eine üppig ausgestattete Bar gehört. Müller ist Gründer, Erfinder, Geschäftsführer und Anteilseigner der Hotelkette MotelOne, die sogenannte Budget-Design-Hotels betreibt. Sie sind mit ihren attraktiven Preisen und dem besonderen Flair beliebt bei Reisenden, die günstig und trotzdem stilvoll übernachten wollen. Zunehmend ziehen sie auch Geschäftsreisende an, sagt Müller: „Manager schätzen alles, was wir bieten: gute Lage, qualitativ hochwertige Ausstattung, schicke Bars.“ Für das auffällige Design sorgt seine Ehefrau Ursula Schelle-Müller (52): Türkis als Highlightfarbe, dazu viel dunkles Holz, luxuriöse Sofas, Sessel und die markanten Eggchairs von Arne Jacobsen – die 63 Hotels in acht Ländern sind überall auf Anhieb zu erkennen. „Ohne meine Frau wären wir heute nicht so erfolgreich“, so Müller. Er selbst ist als Strategie fürs Kalkulieren zuständig – enorm wichtig bei einer Marke, die niedrige Preise mit einem gewissen Luxus verbinden will. MotelOne gelingt das mit einer straffen Standardisierung, die sich aufs Wesentliche konzentriert.

Von der Baubude ins Hotel

Dass Müller im Hotelgeschäft landete, ist mehr oder weniger einer Folge von Zufällen zu verdanken. Als junger Mann wollte er eigentlich Automechaniker werden. Doch als er sich bei der BMW-Niederlassung in Saarbrücken bewarb, fanden dort gerade die kaufmännischen Prüfungen statt. „Ich machte mit und landete somit eher zufällig in diesem Beruf“, erzählt Müller. Auch der nächste Schritt ergab sich spontan. Der junge Mann, der bei BMW keine Entwicklungsmöglichkeiten sah, kam eines Tages an der Baustelle eines Novotels vorbei. Er ging schnurstracks in die Baubude, in der zufällig der oberste Chef anwesend war, fragte nach einem Job und bekam bei der stark wachsenden Accor-Gruppe eine Stelle. Dort arbeitete er sich bis zum Vorstandschef der Accor Gas-

tronomie AG hoch und lernte sämtliche Facetten des Hotelmanagements kennen – „die beste Vorbereitung für meine späteren Aktivitäten“, sagt der 63-Jährige heute.

An der Hotellerie faszinierte ihn vor allem, „dass man ständig mit Menschen zu tun hat und dass nie geschlossen ist“. Seine Fähigkeit, Mitarbeiter zu begeistern, kam ihm zugute, als er gemeinsam mit seinem früheren Accor-Chef eine eigene Hotelgruppe eröffnete: die Astron-Hotels, die zu den Top Fünf in Deutschland zählten. „Bei der heftigen Konkurrenz wurde der Erfolg fast ausschließlich von der Freundlichkeit und Motivation der Mitarbeiter getragen“, betont Müller. Der Hotelchef verstand es, durch Respekt und fairen Umgang ein Klima zu schaffen, in dem sich Gäste und Angestellte wohlfühlten.

Trotzdem ging es für Müller mit Astron nicht weiter: „Das Produkt war nicht stark genug, um sich im internationalen Wettbewerb zu differenzieren“, sagt er. Wieder kam der Zufall zu Hilfe. Bei einem Frühstück in Haidhausen überzeugte ihn sein früherer Accor-Kollege Philippe Weyland, dass Budgethotels eine enorm profitable Nische darstellten und es kaum Mitbewerber gäbe. Das Segment lief unter dem Label „Billighotels“ und wandte sich nur an eine begrenzte Zielgruppe. So gründete Müller im Jahr 2000 MotelOne. Astron verkaufte er ein Jahr später lukrativ.

Bei MotelOne stellte sich der wirtschaftliche Erfolg rasch ein. „Die klare Positionierung fehlte uns anfangs jedoch“, so Müller. Der Durchbruch kam erst 2006 mit einer Idee, die er zusammen mit seiner Frau entwickelte: MotelOne sollte sich als Budget-Design-Hotelgruppe positionieren – an attraktiven Standorten und so gut ausgestattet, „dass wir selbst dort gerne übernachten“, erklärt der Hotelmanager.

Das Konzept funktioniert hervorragend. MotelOne wächst schneller als die Branche, ist zu 77 Prozent ausgelastet und machte 2017 mit 2000 Mitarbeitern 400 Millionen Euro Umsatz. Doch seit zwei, drei Jahren spürt MotelOne Gegenwind. „Wir waren in unserer Nische eine Zeitlang alleine“, so Müller. „Doch jetzt steigen große und kleine Hotelgruppen ins Budget-Design-Geschäft ein.“ Mit seinem Geschäftsführungsteam rief er die Agenda „New Challenge“ ins Leben. Sie soll defi-



Foto: Marion Vogel

Zur Person

Dieter Müller, Jahrgang 1954, absolvierte nach der Realschule eine Ausbildung als Groß- und Außenhandelskaufmann bei einem BMW-Händler in Saarbrücken. 1975 wechselte er in die Hotellerie und stieg bei der Accor-Gruppe auf. Er machte sich 1987 mit den Astron Hotels selbstständig, deren 54 Häuser er 2001 an den spanischen NH-Konzern verkaufte. Ein Jahr zuvor hatte er die Hotelkette MotelOne gegründet, die er gemeinsam mit seiner Frau Ursula Schelle-Müller ab 2006 zu Deutschlands führenden Low-Budget-Designhotels ausbaute und dafür zahlreiche Preise und Auszeichnungen erhielt.

Dieter Müller ist verheiratet und hat einen Sohn und eine Tochter.

www.motel-one.com

nieren, „wie wir uns in dem neuen Wettbewerbsumfeld positionieren, ohne unsere Werte über den Haufen zu werfen“.

Die günstigen Preise sollen als wichtigstes Kennzeichen der Marke bestehen bleiben – alles andere wie Ausstattung und Vertriebswege wird an die veränderten Ansprüche angepasst. Zugleich will Müller die Internationalisierung vorantreiben. Finanzstarke Anteilseigner hat er mit der US-Bank Morgan Stanley schon früh an Bord geholt. „Stillstand wäre fatal für unsere Marke“, ist Müller überzeugt. Er nimmt den ständigen Prozess der Weiterentwicklung „sportlich“ – zumal die Nachfolge bereits gesichert scheint. Sohn Daniel (39) ist gerade zum Co-CEO aufgestiegen und „macht vieles besser als ich“, findet der Unternehmer. ■

#IHK
175

**IDEEN
HABEN
KRAFT**

**VERANT-
WORTUNG**

*Gute Ideen
ziehen immer
weitere
Kreise – und
entfalten so
enorme Kraft*

**ZUKUNFT
DER ARBEIT**

**GLOBALER
HANDEL**

**WIRT-
SCHAFT
2030**

MOBILITÄT

**NACH-
HALTIGKEIT**

Prinzip Verantwortung

Viel mehr als nur eine Rückschau – die IHK will in ihrem Jubiläumsjahr für **Werte und Nachhaltigkeit** werben. MARTIN ARMBRUSTER

Für die Unternehmerschaft damals war es ein großer Erfolg: Ludwig I., König von Bayern, ließ 1843 in München wie auch in Augsburg, Bayreuth, Nürnberg, Regensburg und Würzburg Handelskammern gründen. Er legte damit das Fundament für die Selbstverwaltung der Wirtschaft. Die Unternehmer konnten ihre Angelegenheiten nun selbst in die Hand nehmen.

In diesem Jahr können neben der IHK für München und Oberbayern daher fünf weitere bayerische IHKs ihr 175-jähriges Bestehen feiern. Und während viele große Namen der bayerischen Wirtschaft in den vergangenen Jahrzehnten verschwunden sind, wirkt die Idee der IHKs unverändert frisch.

Der Präsident der IHK für München und Oberbayern, Eberhard Sasse, hält das für keinen Zufall. Die Selbstverwaltung der Wirtschaft ist seiner Ansicht nach unschlagbar zeitgemäß und effizient. „Wir wollen keinen Nanny-Staat. Regulierung und Bürokratie lähmen das Land“, erklärt er. „Dort, wo es möglich ist, nehmen wir Unternehmer die Dinge selbst in die Hand. Wir setzen auf Eigeninitiative und das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns.“ Dem Begriff „Verantwortung“ kommt im Jubi-



Selbstverwaltung – die von den Unternehmen gewählte IHK-Vollversammlung bestimmt als Parlament der Wirtschaft die Richtlinien der IHK-Arbeit

läumsjahr eine Schlüsselrolle zu. „Die Botschaft ist klar: Das Engagement der Unternehmer hat die IHKs und die Wirtschaft Bayerns zu dem gemacht, was sie heute sind“, sagt Gertrud Oswald, CSR-Verantwortliche der IHK. „Wir wollen aber auch nach vorne schauen, weil ohne das Prinzip Verantwortung die heutigen Probleme der Welt nicht zu lösen sind“, erklärt Oswald.

Verantwortung ist folglich auch das Leitmotiv eines Gemeinschaftsprojekts, das die bayerischen IHKs unter dem Motto #IHK175 gestartet haben. Die Wanderausstellung „Verantwortung verbindet – Die IHKs in Bayern 1843–2018“ bietet mit ihren Text- und Bilddokumenten eine anschauliche Übersicht über 175 Jahre IHK-Geschichte mit einem Blick auf die Zukunft.

„Die Verkehrsbelastung wird steigen. Wir brauchen neue Konzepte.“

Georg Reischl,
Geschäftsführer Georg Reischl
Spedition GmbH



Foto: Georg Reischl Spedition

„Extrem lange Erfolgsgeschichte“

Die Botschaft kommt an. Bei der „Nacht der Bayerischen Wirtschaft“ in Berlin war die Ausstellung Ende Januar erstmals zu sehen. Bayerns Wirtschaftsministerin Ilse Aigner (CSU) meinte anerkennend: #IHK175 stehe für eine „extrem lange Erfolgsgeschichte“, von der ganz Bayern profitiert habe. Das mag auch an den klaren Zielen liegen. „Wir hatten schon immer den Anspruch, die Zukunft der Wirtschaft mitzugestalten“, sagt Eric Schweitzer, Präsident des Deutschen Industrie- und Han-

delskammertags (DIHK). Adrian Hennek, Sprecher von MAN Diesel & Turbo SE, bekräftigt diese Aussage mit dem Hinweis, die Politikberatung der IHKs sei heute wichtiger denn je. Die Fachverbände hätten auf den Stillstand in der Wirtschaftspolitik kaum noch Einfluss: „Wir sagen immer nur, was wir nicht wollen. Wir können der Politik keine Alternativen bieten“, meint der MAN-Sprecher. Nun liege der Ball bei den IHKs, mit der Aufgabe, das Gesamtinteresse der Wirtschaft zu vertreten.

Seit dem 21. Februar dieses Jahres ist die Wanderausstellung in Bayern zu sehen. Sie bricht von der IHK Regensburg aus zu einer Tour durch die Jubiläumskammern auf. Zudem wird die IHK für München und Oberbayern in diesem April eine eigene Veranstaltungsreihe starten unter dem Slogan „Ideen haben Kraft“. Das Finale bildet sodann ein Festakt am 25. April 2019 im generalsanierten IHK-Stammhaus an der Max-Joseph-Straße.

Zur Feier ein Jubiläumsbier

Zunächst aber stellt die Jubiläumsvollversammlung am 9. April 2018 den Auftakt der Jubiläumsaktivitäten dar. Vor 175 Jahren im April genehmigte König Ludwig I. die Bildung einer Handelskammer in München und ernannte zwölf Vertreter aus dem örtlichen „Handels-, Fabrikanten- und Gewerbestände“ zu deren Mitgliedern. DIHK-Präsident Schweitzer wird in der



Im Dialog mit der Politik – IHK-Wahlarena zur Bundestagswahl 2017 mit Martin Hebner (AfD), Daniel Föst (FDP), Thomas Gambke (Bündnis 90/Die Grünen), Klaus Ernst (Die Linke), Florian Pronold (SPD), Joachim Herrmann (CSU) und Moderator Marc Beise (v.l.)

Jubiläumssitzung die Festrede halten. Ein Film, der den Blick sowohl auf die Herkunft wie auch auf den Gestaltungsauftrag der IHK für die Zukunft richtet, soll auf das Jubiläumsjahr ebenso einstimmen wie das Jubiläumsbier, das in Flaschen mit Bügelverschluss abgefüllt wird.

In den kommenden Monaten werden die IHK-Zentrale und die regionalen Geschäftsstellen unter dem Leitmotiv Verantwortung durch ein innovatives Veranstaltungsformat an sechs außergewöhnlichen Standorten verbunden: durch den IHK

Talk. Kluge Köpfe, Quer- und Vordenker, Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sorgen für frische Ideen und geben mit inspirierenden Vorträgen Impulse für Bayerns Zukunft (siehe Veranstaltungstipp S. 17).

Zwei Termine sind für die Themen „Verantwortung“ und „Nachhaltigkeit“ reserviert. Sie sollen die Diskussion bayernweit fortführen, die man mit der Initiative „Den Ehrbaren Kaufmann leben“ angestoßen habe, erklärt Henrike Purтик, CSR-Expertin beim BIHK: „Reines Profitmachen wird von der Gesellschaft nicht länger akzeptiert. Chefs müssen sich heute ernsthaft mit Klima- und Umweltschutz, Ressourceneffizienz, Menschenrechten, Arbeits- und Sozialstandards beschäftigen.“ Beispiele dafür gibt es einige. So ist etwa die Initiative „Cotton made in Africa“, die Kleinbauern fördert, ein aus der deutschen Wirtschaft entstandenes Selbsthilfeprojekt.

Schon der 5. Bayerische CSR-Tag, „Die Neuvermessung der Welt“, im Herbst 2017 zeigte, wie aktuell das Thema ist. 300 Teilnehmer kamen – bayerischer Besucherrekord für eine CSR-Veranstaltung. Marlehn Thieme, Vorsitzende des Rats für Nachhaltige Entwicklung, lobte die IHK-Initiative: „Es ist wichtig, sich an diesem starken Standort für Nachhaltigkeit einzusetzen.“

Der IHK Talk „Mobilität“ dürfte nicht minder spannend werden, das verspricht



Anschauliche Geschichte – die Wanderausstellung „Verantwortung verbindet“ ist seit Februar auf Tour durch die bayerischen Jubiläumskammern

schon die aktuelle Problemlage: Stau- rekord in Deutschland, immer weniger Güterverkehr auf der Schiene, drohende Fahrverbote, verpasste Klimaziele. Möglicherweise kann die Veranstaltung entscheidende Ideen zur überfälligen Mobilitätswende liefern. Denn ein „Weiter-so“, warnt der Ebersberger Spediteur Georg Reischl, könne Bayerns Exportwirtschaft schwer schaden. „Die Verkehrsbelastung wird steigen. Wir brauchen neue Konzepte – und beim Straßen- und Schienenbau muss es einfach schneller gehen“, fordert Reischl. Es sei daher erfreulich, wie intensiv die IHK unter anderem auch bei diesem Thema mit der Politik diskutiere.

Ein aufsehenerregendes Verkehrskonzept bietet die Lilium GmbH, die auf dem IHK-Event einer der Talkpartner sein wird. Das Start-up will mit E-Lufttaxis die Mobilität neu erfinden. Geld dafür gab es von großen Privatinvestoren und aus dem Ausland – Optionen, die nicht allen Unternehmen offenstehen.

Umso wichtiger ist es, gerade junge Firmen zu unterstützen – etwa mit hilfreichen Impulsen in der Anfangsphase. Ohne die IHK wäre er nie auf die Idee gekommen, Crowdfunding zu nutzen, sagt Bernhard Scholz, Mitgründer der Kontextlab GmbH. „Wir bekamen wichtige Tipps für Marketing, Abwicklung und auch für den inhaltlichen Fundingaufbau. Ich kann die IHK-Gründungsberatung nur jedem empfehlen.“



Mobilität neu denken – das Münchner Start-up Lilium will mit seinen E-Lufttaxis Verkehr auf eine neue Ebene heben (im Bild: Simulation eines Lufttaxi-Landeplatzes)

Die Aspekte Nachhaltigkeit und Verantwortung werden auch im Fokus des IHK Talks „Globalisierung“ stehen. Dafür bürgt die Teilnahme von Franz Josef Radermacher. Der Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler ist Professor für Informatik an der Universität Ulm und ein bekannter Fürsprecher einer ökosozialen Weltwirtschaft.

Globalisierung und Werte

IHK-CSR-Fachfrau Oswald betont, dass es sich schon heute bezahlt mache, dass bayerische Unternehmen neben Waren immer auch Werte exportiert hätten. So

erklärten auf dem „Deutsch-Afrikanischen Infrastrukturforum“ im Herbst 2015 vor großem Publikum Minister aus Ägypten, Mosambik, Uganda und Gabun in München, sie hätten genug von den Deals mit China und Russland. Die Politiker sagten, sie suchten jetzt Investoren in Bayern, weil sie am Verhandlungstisch als gleichwertige Menschen behandelt werden wollten. Auch die Zukunft der Arbeit begleitet und gestaltet die IHK schon seit Jahrzehnten er-

Foto: Martin Ambruster



Integration – IHK-Vizepräsident Gerhard Lutz (Mitte), Geschäftsführer des Autohauses Hornung, mit seinen Azubis Renas Tahlo (r.) und Abdullah Mohamad, die aus Syrien geflüchtet sind



Foto: Marion Vogel

„Ich finde es ermutigend, wie offen die IHK gegenüber der Politik Probleme anspricht.“

Sonja Ziegltrum-Teubner,
Geschäftsführerin der Bayerischen
Blumen Zentrale

Foto: Paul Hahn für Aid by Trade Foundation



Verantwortung in der Wirtschaft – die Initiative „Cotton made in Africa“ fördert Kleinbauern
(hier: Baumwollpflückerinnen in Benin)

folgreich mit – vom Wandel der konkreten Arbeitswelt bis zur Sicherung der Fachkräfte. So ist der Wert eines IHK-Abschlusses in der Aus- und Weiterbildung unbestritten. Die duale Ausbildung gilt international als Erfolgsmodell. Hubert Schöffmann, Bildungspolitischer Sprecher der bayerischen IHKs, zieht im Jubiläumsjahr eine sehr positive Bilanz: „Wir haben viel getan, um neue Fachkräftepotenziale zu erschließen.“ Schöffmann zitiert aus einer langen Erfolgsliste: mit dem Ausbildungspakt eine Zwangsabgabe verhindert, Ausbildung in Teilzeit für Alleinerziehende und Ein-

stiegsqualifizierung für Jugendliche mit schwacher Schulbildung eingeführt, Partnerschaften zwischen Schulen und Unternehmen gefördert, mit dem Sommercamp neue pädagogische Konzepte erprobt, mit dem Integrationspakt Skeptiker widerlegt. Auf den letzten Punkt ist Schöffmann besonders stolz. Die Teamarbeit mit Staatsregierung und Arbeitsagenturen brachte bereits mehr als 40 000 Flüchtlinge in Praktika, Ausbildung und Arbeit. „Die Voraussetzung für diesen Erfolg haben wir selbst geschaffen: Dank unserer Initiative ist die 3+2-Regelung im Integrationsgesetz und im

aktuellen Koalitionsvertrag verankert“, erklärt der BIHK-Sprecher. „Das gibt unseren Firmen mehr Rechtssicherheit.“

Viele Unternehmer engagieren sich für die Integration – so wie Gerhard Lutz, Geschäftsführer des Autohauses Hornung, der zum Beispiel für Flüchtlinge aus Syrien spontan zusätzliche Ausbildungsplätze einrichtete. Auch Sonja Ziegltrum-Teubner, Geschäftsführerin der Bayerischen Blumen Zentrale, bot schon mehreren Menschen mit Fluchthintergrund Jobs und Ausbildungsplätze. „Behördenwillkür und Bürokratie sind für unser Unternehmen ein großes Problem. Ich finde es ermutigend, wie offen die IHK gegenüber der Politik das anspricht“, sagt die Unternehmerin.

Die Kraft der Netzwerke

Ihr Betrieb habe von der Teilnahme an dem IHK-Netzwerk „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ vielfältig profitiert: Die Medien berichteten bundesweit über die Blumen Zentrale. Die Bundesregierung zeichnete Ziegltrum-Teubner für ihre Integration Geflüchteter mit dem CSR-Sonderpreis aus.

Der Netzwerkgedanke ist offensichtlich eine der Ideen, die besondere Kraft haben. Sabine Fuchsberger-Paukert, Chefin der Münchner ilapo, der Internationalen Ludwigs-Apotheke, schwärmt, die Mitarbeit im IHK-Arbeitskreis Frauen habe ihre Sicht der Dinge verändert. Heute habe das



Foto: Goran Gajani/IHK

„Wer Freiheit will,
muss sich engagieren.“

Ingrid Obermeier-Osl, Chefin Holzwerk Obermeier und IHK-Vizepräsidentin



Foto: Microsoft

Neue Welt des Arbeitens – Unternehmenszentrale von Microsoft in München-Schwabing



Foto: Julius Silver/pixabay.com

Globalisierung – es zählt sich aus, dass bayerische Unternehmen neben Waren immer auch Werte exportiert haben

Thema „Familie und Beruf“ in ihrem Betrieb hohen Stellenwert. „Die Krönung ist unsere eigene Kita, die wir im März eröffnet haben“, sagt die Apothekerin. Für neue Sichtweisen soll auch der IHK Talk „Wirtschaft 2030“ sorgen. Diskutiert wird etwa, ob US-Unternehmen so erfolgreich sind, weil sie anders ticken. Mit der Initiative Pack ma's digital arbeitet die IHK seit 2017 daran, für einen Mentalitätswechsel im Mittelstand zu sorgen. Petra Balzer, Digital-Trainerin der Münchner adamicus GmbH, hält das für eine gute Idee: „Digitalisierung verhilft nicht nur den Konzernen zu mehr Geschäft. Mittelständler müssen diesen Prozess nur richtig angehen und ihre Chancen nutzen.“

Pack ma's digital liefert die passenden Anregungen dazu.“

Ingrid Obermeier-Osl, Chefin des Holzwerks Obermeier und IHK-Vizepräsidentin, verweist wiederum auf einen besonderen Vorteil Bayerns im Vergleich zu den USA: Anders als im Freistaat sei das Ehrenamt im Silicon Valley unbekannt. Die Unternehmerin versteht den Slogan „Verantwortung verbindet“ als Einladung zum Mitmachen: „Wer Freiheit will, muss sich engagieren. Das starke Ehrenamt ist ein Grund, weshalb wir so gerne in Bayern leben.“ ■

➔IHK-ANSPRECHPARTNER

Gerti Oswald, Tel. 089 5116-1316
gertrud.oswald@muenchen.ihk.de

Die IHK in Zahlen

Rund **380 000 Firmen** sind Mitglied in der IHK für München und Oberbayern. Damit ist sie die größte IHK in Deutschland.

Etwa **12 000 Unternehmer** engagieren sich ehrenamtlich – zum Beispiel in der Vollversammlung, in Fachausschüssen oder in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.



IHK-Veranstaltungstipp

IHK Talk „Verantwortung“

Visionäre Querdenker präsentieren beim IHK Talk ihre Ideen und geben Impulse für Wirtschaft und Gesellschaft. Mit dabei sind: Catalin Voss, Unternehmer und Entwickler einer App, die Gefühle von Menschen erkennt, Veronika Hackl, Geschäftsführerin des Schreinerbetriebs Franz der Bettenbauer, der auf Nachhaltigkeit und Integration setzt, sowie der Philosoph Julian Nida-Rümelin.

Termin: 2. Mai 2018, 18.30–23 Uhr

Ort: Freiheit, Rainer-Werner-Fassbinder-Platz 1, 80636 München



Anmeldung unter:
www.ihk-muenchen.de/175

Weitere IHK Talks folgen zu den Themen Mobilität (Ingolstadt), Zukunft der Arbeit (Mühldorf), Nachhaltigkeit (Oberland), Globalisierung (Rosenheim) und Wirtschaft 2030 (München)

1/2 m breiter

Mobile Räume mieten.
www.container.de

ela[container]

Full Service – von der Planung bis zur Montage vor Ort

Mobile Räume mieten.
www.container.de

ela[container]

175 bewegte Jahre

Mit zwölf von König Ludwig I. berufenen Mitgliedern fing sie an. Heute vertritt die **IHK für München und Oberbayern** rund 380 000 Mitgliedsunternehmen – ein historischer Überblick.

Foto: bpk/Bayerische Staatsgemäldesammlung



1842

König Ludwig I. unterzeichnet die „Allerhöchste Verordnung, die Einführung von Handelskammern betreffend“. Damit schuf er die Rechtsgrundlage für den Aufbau der Industrie- und Handelskammern in Bayern.

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



1852

Tuchhändler Carl Michael Rosipal wird Präsident (bis 1853).

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



1869

Großhändler und Bankier Moritz Guggenheimer wird Präsident (bis 1873).

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



1843

Die Handelskammer München wird gegründet – mit zwölf Vertretern aus dem „örtlichen Handels-, Fabrikanten- und Gewerbsstande“. Der Industriepionier Joseph Anton von Maffei wird zum Ersten Vorsitzenden gewählt (bis 1850).

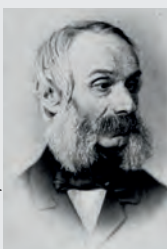
Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



1871

Die erste Ausgabe der „Bayerischen Handelszeitung“, Vorläufer des heutigen IHK-Magazins, erscheint.

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



1851

Leo Hänle, Metallpapier- und Bronzfarben-Fabrik L. Hänle, wird für ein Jahr Kammerpräsident. Von 1854 bis 1866 übernimmt er das Amt erneut.

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



1873

Johann Carl von Weidert, Bank- und Speditionsgeschäft Gutleben & Weidert, wird Präsident und übt das Amt bis 1906 aus – so lange wie bisher kein anderer Präsident.

1901

Die Handels- und Gewerbekammer bezieht das „Haus für Handel und Gewerbe“ am Maximiliansplatz 8 (Bild: Richtfest).

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



1906

Neuer Präsident wird Otto von Pfister, Getreidegroßhandlung Pfister, Mayr & Co. (bis 1911).

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



1912

Josef Pschorr von der Pschorrbräu AG wird Präsident (bis 1933).

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



1928

Erstmals legen Lehrlinge vor der Handelskammer ihre Abschlussprüfung ab. (Bild: Lehrlinge bei Rodenstock)

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



1933/34

Nach der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten wird die Handelskammer „gleichgeschaltet“. Der Reichswirtschaftsminister ernannt den Präsidenten Albert Pietzsch, Elektrochemische Werke (bis 1944).

1935

Die Kammer kauft das Gebäude an der Max-Joseph-Straße 2 und erweitert das Stammhaus.

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



1944

Georg Seebauer, Bayernwerk AG, wird Präsident (bis 1945).

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



1945

Die amerikanische Militärregierung lässt die Industrie- und Handelskammer nach dem Krieg wieder zu. Reinhart Klöpfer, Klöpfer & Königer Sägewerke und Holzgroßhandlung, wird Präsident (bis 1952).

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



1952

Das Präsidentenamt übernimmt Hans Pfülf von der Pschorrbräu AG (bis 1961).

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



1961

Werner Premauer, Bayerische Vereinsbank AG, wird IHK-Präsident (bis 1963).

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv

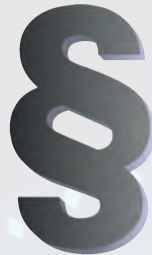


Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv

**1963**

IHK-Präsident wird Heinz Noris, Held & Francke Bau AG (bis 1971).

Foto: knicican/pixabay.com

**1969**

Der Gesetzgeber bestätigt die traditionellen Aufgaben der IHKs: die Organisation und Überwachung der betrieblichen Berufsausbildung sowie Abnahme von Prüfungen.

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv

**1971**

IHK-Präsident wird Rolf Rodenstock, Optische Werke G. Rodenstock. (bis 1990). Erstmals ziehen Frauen in die IHK-Vollversammlung ein.

Foto: Bertram-Luftbild, München-Riem. Freigabe Regierung v. Öbb. G4/30910

**1977**

Das IHK-Bildungszentrum in Westerham (Foto) wird eröffnet.

1986

Das IHK-Wirtschaftsarchiv nimmt seine Arbeit auf.

1990

Renate Hermann wird als erste Frau ins IHK-Präsidium gewählt. Das Präsidentenamt übernimmt Dieter Soltmann, Gabriel Sedlmayr Spaten-Franziskaner-Bräu KGaA (bis 1998).

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv/
Eleana Hegerich

Foto: IHK

**1992**

Das IHK-Zentrum für Weiterbildung und Technik – die heutige IHK Akademie – eröffnet.

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv

**1998**

Claus Hipp, Hipp Unternehmensgruppe, wird IHK-Präsident (bis 2004). Das Münchner Existenzgründungsbüro MEB startet.

2002

Das IHK-Informations- und Servicezentrum eröffnet.

Foto: IHK

**2004**

Erich Greipl, Otto Beisheim Betriebs GmbH, wird IHK-Präsident bis September 2013.

2009

Die neue Geschäftsstelle in Mühldorf/Inn wird eröffnet.

Foto: IHK

**2013**

Eberhard Sasse, Dr. Sasse AG, wird zum IHK-Präsidenten gewählt.

Foto: Lorenz Goslich

**2015**

Die IHK bezieht in Weilheim ihre neue Geschäftsstelle (Bild).

2016

Die neue IHK-Geschäftsstelle Ingolstadt wird eröffnet.

Ende 2018

geplanter Bezug des sanierten IHK-Stammhauses in der Max-Joseph-Straße

Partner:



DIE DIGITALISIERUNG WARTET NICHT AUF SIE. ABER WIR.

DIGITAL SOUTH

16.05.2018 ALLIANZ ARENA, MÜNCHEN

Mehr auf telekom.de/digital-south



ENTDECKEN SIE DEN ANSCHLUSS DER ZUKUNFT LIVE.



Inspirierende Vorträge



Networking Dinner



Jetzt am regionalen Vorentscheid des
Digital Champions Award teilnehmen!

Digitalisierung. Einfach. Machen.



ERLEBEN, WAS VERBINDET.

Der Industriepionier

Von der Eisenbahngesellschaft über den Bayerischen Hof bis zur Hypobank – der Unternehmer und **erste Handelskammer-Präsident Joseph Anton von Maffei** verfolgte unzählige Projekte. Manche wirken bis heute nach. CORNELIA KNUST



Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv

Die Anfänge – Maschinenbauanstalt von Maffei in der Hirschau 1849

Er war zur Hälfte Italiener, Joseph Anton von Maffei. Aber was hieß das damals schon? Anfang des 19. Jahrhunderts dachte man nicht in Nationalstaaten, auch nicht in München. Das Mittelmeer, die Levante, Griechenland, dahin schaute man, sagt Maximiliane Rieder, Historikerin und Mitautorin eines Buches über das Unternehmen Krauss-Maffei. Die Maffeis waren auch nicht die einzigen mit Einfluss: Ein ganzes Netzwerk von italienischen Kaufmannsfamilien mit Kapital und guten Beziehungen gab der verschlafenen Residenzstadt München Zunder.

Doch Maffei, erster Münchner Handelskammer-Präsident, muss etwas Besonderes gewesen sein. Der weltoffene und risikofreudige Unternehmersohn war eine faszinierende Persönlichkeit, sagt Rieder: hartnäckig, originell, sehr bestimmend und gleichzeitig erstaunlich gelassen, pfliffig, pragmatisch, ein echter Patriarch und dennoch einer, der gut delegieren konnte – der bayerische Industriepionier schlecht-

hin und Urvater von zwei noch existierenden Unternehmen.

Die beiden Nachfolgefirmlen haben ihren Sitz in München-Allach in der Krauss-Maffei-Straße: auf der einen Seite der Hersteller von Maschinen für die Kunststoff- und Gummiherstellung, die Krauss-Maffei Group GmbH. Mit 5000 Mitarbeitern setzt sie 1,3 Milliarden Euro um. Auf der anderen Seite das Wehrtechnikunternehmen Krauss-Maffei Wegmann GmbH & Co. KG mit 1,8 Milliarden Euro Umsatz und 4000 Beschäftigten.

Doch zurück zu den Anfängen: Maffeis Vater war als Teenager 1770 aus dem Trentino nach München ausgewandert, hatte eine Lehre in einem Kolonialwarenladen gemacht, durch Heirat das Bürgerrecht erworben. Als Großhändler, Tabakfabrikant und Bankier wurde er von den gerade gekrönten bayerischen Königen in den erblichen Reichsritterstand erhoben. Der zweitgeborene Sohn Joseph Anton, Jahrgang 1790, absolvierte ebenfalls eine Leh-

re. Im Anschluss studierte er in Genf und durfte wie ein Prinz eine Tour durch Italien machen, von wo er sogar Pflanzensamen für den Botanischen Garten seiner Heimatstadt mitbrachte. Mit 25 Jahren übernahm er die Leitung der väterlichen Tabakfabrik, mit 31 bekam er Prokura im Handelshaus. Über Startkapital verfügte Maffei also, auch weil er seinen Geschwistern das Erbe zunächst nicht auszahlte. Aber dass aus dem Händler ein Industrieller wurde, ein Lokomotivenbauer, dafür brauchte es als Initialzündung die Eröffnung der Münchner Börse 1830, die Gründung des Deutschen Zollvereins 1834 und den Bau der ersten deutschen Eisenbahnstrecke zwischen Nürnberg und Fürth 1835.

Die Standortfaktoren waren dennoch nicht ideal. König Ludwig I. konnte München mit noch so vielen Palästen schmücken, Bayern war doch Bauernland – in abgeschiedener Lage, abseits bedeutender, zum Massengütertransport geeigneter Wasserwege, arm an Bodenschätzen. Hell-sichtig erkannte Maffei die Bedeutung des Eisenbahnbaus und der dafür notwendigen Ansammlung von Kapital.

Eigene Lokomotiven

1835 war er Mitbegründer und Verwaltungsratsvorsitzender der Hypo-Bank, gab sogar Papiergeld aus, das er in seiner eigenen Papiermühle im Lehel druckte. Zwei Jahre später wurde er Gründungsmitglied und Chef der Eisenbahngesellschaft München-Augsburg. Noch bevor die Strecke fertig war, hatte er vor den Toren Münchens in der Hirschau am Englischen Garten eine Hammerschmiede gekauft und 1838 eine Werkstatt für den Lokomotivenbau eröffnet. Die Technologie und die Ingenieure importierte er aus England und schoss 200000 Gulden Entwicklungskosten vor.

Maffei war nicht nur Unternehmer, der den König um Geld anpumpte und dafür seine schnell wachsende Fabrik oder sein neues „Hotel Bayerischer Hof“ als Sicherheit verpfändete. Er förderte als Politiker und Amtsträger auch den Ausbau der Infrastruktur, die eine industrielle Entwicklung Bayerns erst möglich machen sollte – als Magistrat der Stadt, als Landtagsabgeordneter und als Vorstand der 1843 gegründeten Münchner Handelskammer. Dort warb er mit einer Denkschrift um die Wiederbelebung der uralten Handelsverbindungen Bayerns in den Orient.

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



Erster IHK-Präsident – Unternehmer Joseph Anton von Maffei

Von Torf, Erz und Dampfern

Er dachte an Bahnverbindungen nach Salzburg und Bozen, wofür er einen Eisenbahnverein gründete und Gebirgslokomotiven losschickte. Die Donauschiffahrt bediente er jahrelang mit Dampfern für die Strecke Ulm, Donauwörth, Regensburg. Dazu ließ er in Regensburg eine Werft errichten. Dampfmaschinen gehörten genauso zum Portfolio wie Eisenbahnbrücken. Der Torfabbau auf dem eigenen Gut in Staltach bei den Osterseen lag Maffei ebenso am Herzen wie die Erzförderung und die Eisenproduktion der Maxhütte in der Oberpfalz.

Als Maffei 1870 mit 79 Jahren kinderlos starb und auf dem Alten Südfriedhof in München begraben wurde, trat sein Nefte Hugo das Erbe an. Eigentlich Landwirt und Jurist, bewies er doch großes unternehmerisches Geschick und wählte die richtigen Manager aus für sein Geschäft. Allerdings war er ein ganz anderer Typ als sein Onkel, berichtet die Historikerin Rieder: Bismarck-Fan, Reichsrat der Krone, außerdem ein schwieriger und ungeduldiger Charakter, der seine Kinder nicht ans Ruder ließ.

Krieg, Krisen und unsaubere Geschäfte der vierten Generation erzwangen 1931 den Verkauf der Marke Maffei an die Lokomotivenfabrik Krauss (gegründet 1866 vom gleichnamigen Augsburger Handwerkersohn). Die fertigte in München auf dem Marsfeld und in Sendling und übersiedelte bald nach Allach im Nordwesten Münchens. In der Zeit des Nationalsozialismus produzierte die so entstandene Firma Krauss-Maffei Zugmaschinen und Halbkettenfahrzeuge,

auch Fahrgestelle für Panzerkampfwagen. Bei Kriegsende waren dazu 3000 Zwangs- und Fremdarbeiter in Allach beschäftigt, wie in dem gerade erschienenen Buch „180 Jahre Krauss-Maffei – Die Geschichte einer Weltmarke“ nachzulesen ist.

Von 1945 bis 1999 fertigte Krauss-Maffei Verschiedenes von zivilen und militärischen Fahrzeugen über Zentrifugen, Lokomotiven, Busse und Panzer bis zu Kunststoffmaschinen. Der Aktionärskreis war bunt: Buderus, der Freistaat Bayern, Diehl, die Deutsche Bank, die Dresdner Bank. Ihnen allen kaufte der Mannes-

mann-Konzern 1989 das Unternehmen schrittweise ab. 2000 wurde Mannesmann von Vodafone übernommen und zerschlagen. Krauss-Maffei landete bei Siemens, das es bis auf die Lokomotiven weiterreichte: einen Teil (Kunststoff- und Gummimaschinenbau) an Finanzinvestoren, den anderen an die Unternehmerfamilie Bode (Krauss-Maffei Wegmann).

Die Autoren der oben erwähnten Firmenchronik, die übrigens allein vom Maschinenbauunternehmen gefördert wurde, stellen die Frage, ob nach all diesen Metamorphosen von einer auf Maffei Bezug nehmenden Traditionslinie überhaupt noch gesprochen werden kann. Was sie gefunden haben, sind eine starke Identität in der Belegschaft als „Kraussler“ und ein „unerschütterliches Fundament unternehmenskultureller Grundüberzeugungen“.

Maffei, der Weltbürger, hätte vielleicht seine Freude an der internationalen Ausrichtung der Nachfolgeunternehmen. So tat sich Krauss-Maffei Wegmann vor gut zwei Jahren mit dem französischen Wettbewerber Nexter zusammen, um den Panzerbau auf europäischer Ebene zu betreiben. Der Kunststoffmaschinenhersteller Krauss-Maffei gehört seit 2016 dem chinesischen Staatskonzern Chem China. Der bringt die traditionsreiche deutsche Tochter dieser Tage an die Börse von Shanghai. ■

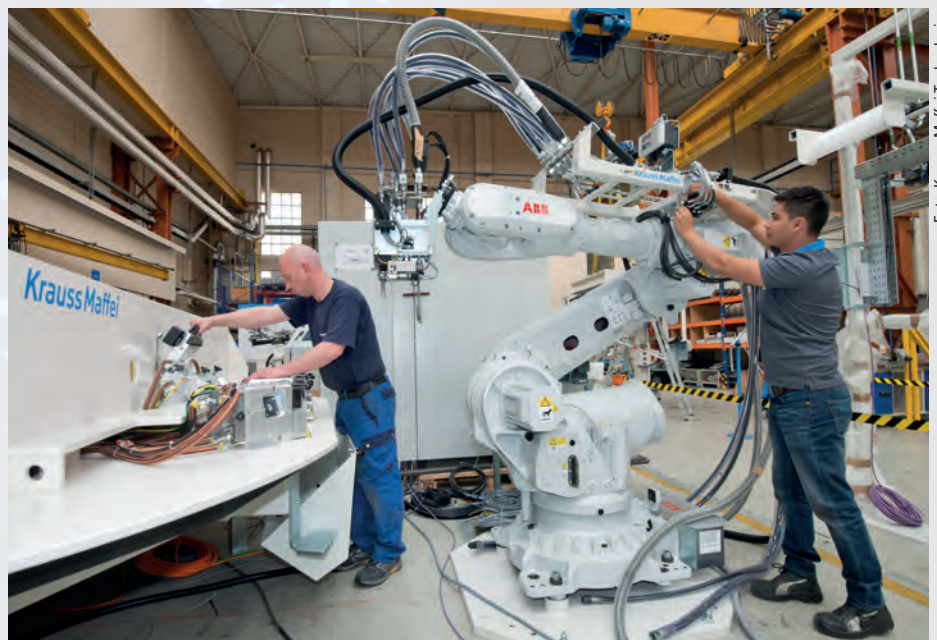


Foto: Krauss-Maffei Technologies

Heute Hightech – Montage bei Krauss-Maffei Technologies in München Allach



Zur Person

Clemens Fuest (49) ist seit April 2016 Präsident des Münchner ifo Instituts für Wirtschaftsforschung. Der gebürtige Münsteraner ist außerdem Professor für Volkswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören unter anderem internationale Besteuerung und europäische Integration.

„Gefahr eines Hochsteuergebiets“

Clemens Fuest, Präsident des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung, mahnt Reformen in Deutschland und Europa an. Von der Idee, die EU-Steuern anzugleichen, hält er nichts. MONIKA HOFMANN

Herr Fuest, für ein einfacheres Steuersystem würden über drei Viertel der Unternehmer in Kauf nehmen, dass ihre eigene Steuerlast steigt. Das ergab eine Umfrage des Bayerischen Industrie- und Handelskammertags. Wäre jetzt der ideale Zeitpunkt für eine Steuerreform?

Ja, die Gelegenheit für eine grundlegende Reform wäre günstig. Denn die letzte größere Reform liegt fast zehn Jahre zurück, und die öffentlichen Kassen sind voll. Wer Reformen verwirklichen will, muss sie allerdings mit Entlastungen verbinden, sonst sind sie politisch kaum durchsetzbar.

Welche Aspekte sollte eine Reform vor allem berücksichtigen?

Eine erhebliche Vereinfachung könnten die neue Bundesregierung, das Parlament und der Bundesrat erreichen, wenn sie die Gewerbesteuer abschaffen und stattdessen kommunale Zuschläge zur Einkommen- und Körperschaftsteuer einführen. Zudem sollten sie einige Einschränkungen bei der Verlustverrechnung streichen, vor allem den Wegfall von Verlustvorträgen bei einem Eigentümerwechsel. Das behindert oft das Wachstum von Unternehmen, etwa jungen Firmen, die Investoren suchen.

Frankreichs Präsident Emmanuel Macron will die Unternehmenssteuern europaweit angleichen, um den Steuerwettbewerb zwischen den Ländern einzudämmen. Was halten Sie davon?

Nichts. Steuerpolitik ist ein wichtiges Instrument der Standortpolitik. Bei einheitlicher Besteuerung würden die wirtschaftlich weniger entwickelten Länder in der EU oder Länder mit ungünstiger geografischer Lage benachteiligt. Für sie ist es unverzichtbar, Standortnachteile mit niedrigen Steuern ausgleichen zu können. Außerdem besteht die Gefahr, dass die EU dann insgesamt zu einem Hochsteuergebiet wird, mit der Folge, dass Unternehmen und Arbeitsplätze abwandern.

Können ein Haushalt und ein Finanzminister für die gesamte Eurozone, wie Macron es

vorschlägt, für mehr Stabilität sorgen?

Nein. Finanzpolitik wird in der Eurozone auf der nationalen Ebene, also von den Parlamenten der einzelnen Länder, bestimmt und dort auch demokratisch legitimiert. Wenn das Amt eines Eurofinanzministers geschaffen würde, weckt das hohe Erwartungen, die dann unweigerlich enttäuscht werden. Davon kann ich nur abraten.

Was schlagen Sie stattdessen vor, um die Eurozone weiter zu stabilisieren?

Vor allem müssen die Banken solider werden – und damit aufhören, massenhaft heimische Staatsanleihen zu kaufen. Außerdem müssen sie besser mit Eigenkapital ausgestattet sein. Darüber hinaus sollten Staaten, deren Budgetdefizite europäische Regeln verletzen, die überschießende Verschuldung mit nachrangigen Anleihen finanzieren müssen. Das würde die Disziplinierung der Finanzpolitik durch die Kapitalmärkte stärken.

Wie soll das funktionieren?

Wer eine strukturelle Neuverschuldung von mehr als 0,5 Prozent der Jahreswirtschaftsleistung aufweist, also die im europäischen Fiskalpakt vereinbarte Höchstgrenze überschreitet, darf die überschießende Verschuldung nur noch in Form nachrangiger Anleihen finanzieren. Beansprucht ein Land ein ESM-Programm, fallen die Anleihen ganz aus. Zudem darf die Europäische Zentralbank diese Bonds nicht kaufen. Andere Banken dürfen das nur mit ausreichendem Eigenkapital. Wenn man streng sein will, kann man vorsehen, dass die Zinszahlungen auf diese Anleihen ausfallen, wenn das Land eine Staatsschuldenquote von 120 Prozent überschreitet.

Für Länder mit sehr hoher Staatsschuldenquote wäre das aber kein gangbarer Weg.

Daher müsste es für Länder wie Italien und Portugal Übergangslösungen geben.

Was bringen die nachrangigen Staatsanleihen im Vergleich zum bisherigen System?

Vorteil wäre, dass einerseits die Märkte den Druck hin zu solider Finanzpolitik erhöhen würden. Andererseits würde das Problem wachsenden Marktdrucks – das erschwerte Refinanzieren bestehender Schulden – nicht auftreten. Denn die nachrangigen Anleihen würden nur neue und zusätzliche Schulden über das gemeinsam festgelegte Maß hinaus finanzieren. Für die Mitgliedstaaten der Eurozone würde es damit schwerer, die Kosten einer Verschuldung über die vereinbarten Grenzen hinaus auf andere Länder abzuwälzen. Und es würde teurer, Vorgaben zu missachten, wie es bislang oft passiert. Zudem verspürten alle Länder stärkeren Druck, ihre Haushaltsdefizite abzubauen.

Und wie könnte die EU wirksam gegen Steueroasen vorgehen?

Die EU sollte in größerem Umfang als bisher Quellensteuern auf Zahlungen wie etwa Zinsen oder Lizenzen zulassen. Diese Quellensteuern müssen dann im empfangenden Land auf die dortige Steuerschuld angerechnet werden. Das macht es unattraktiv, Patente oder andere Vermögensgegenstände in Steueroasen zu verlagern.

Damit würden Zahlungen immer dort besteuert, wo sie entstehen. Bestünde nicht auch die Gefahr, dass Mittelständler, die beispielsweise Lizenzen von US-Firmen nutzen, den Aufwand dafür versteuern müssen?

Generell gilt: Wenn man Steuern erhebt, verursacht das Kosten. Steuervermeidung bei Lizenzeinkünften bedeutet eine Subventionierung, die nicht erwünscht ist.

Inwieweit müssten sich dafür auch deutsche Steuerregeln ändern?

Es geht dabei in erster Linie um europäische Regeln, die es den Mitgliedsländern derzeit noch untersagen, Quellensteuern einzusetzen. Alternativ wäre es auch möglich, die Doppelbesteuerungsabkommen zu Drittstaaten stärker aufeinander abzustimmen und dort Quellensteuern vorzusehen. ■

Ein Gewissen für Algorithmen

Sie entscheiden über Kredite, stellen Diagnosen oder steuern den Verkehr – Algorithmen bestimmen zunehmend unser Leben. Doch welches **Wertesystem** steht hinter ihrem Einsatz? Der Diskurs darüber hat begonnen. GABRIELE LÜKE

In seinem Roman „Qualityland“ entwirft der Berliner Kabarettist und Autor Marc-Uwe Kling eine Welt, die komplett digital optimiert ist. Ob Arbeit, Freizeit oder Beziehungen – Computeralgorithmen nehmen den Menschen alles ab. Sie errechnen automatisch deren Wünsche und liefern ungefragt alles vom Produkt bis zum Lebenspartner. Die Algorithmen fordern dafür permanent Zustimmung und positives Feedback. In „Qualityland“ lautet die Antwort auf alle Fragen O.K. – die Option „Nein“ ist abhandengekommen. Selbstbestimmung und lebendiger Widerspruch, die zu den wichtigsten Kategorien unseres westlichen Wertesystems gehören, sind auf der Strecke geblieben.

„Qualityland“ ist nur eine Fiktion. Die Befürchtung, dass die wachsende Bedeutung von Algorithmen unsere Wertewelt negativ beeinflusst, ist jedoch real – und die Diskussion darüber hat bereits begonnen. Algorithmen sind nichts anderes als formelhafte Anweisungen, mit denen Computer komplexe Aufgaben lösen. Sie stehen hinter Suchmaschinen genauso wie hinter Künstlicher Intelligenz. Ihre Bedeutung – das scheint klar – wird weiter zunehmen. Die Folgen ihrer massiven Verbreitung jedoch sind ambivalent.

Effizient und schnell

Unbestritten ist, dass Algorithmen in vielen Bereichen Menschen um Längen schlagen. So können sie Unmengen an Daten viel schneller, effizienter und aussagekräftiger analysieren. Schon deshalb sind sie in immer mehr Lebensbereichen präsent – und sinnvoll: Sie erkennen Krebs auch da, wo selbst erfahrene Ärzte noch keine Anzeichen sehen; sie handeln erfolgreicher an der Börse als beschlagene Broker; sie steuern den Verkehrsfluss zuverlässiger als herkömmliche Ampelanlagen. Sie stecken in E-Government-Systemen, ermögli-

chen das intelligent vernetzte Smart Home und sind das Rückgrat von Social-Media- und E-Commerce-Anwendungen.

„Algorithmen bieten riesige Potenziale für die Gesellschaft, aber auch für jeden Einzelnen. Sie ermöglichen enorme Effizienzgewinne, neue Geschäftsmodelle, verbesserte politische Partizipationsmöglichkeiten und vieles mehr“, erklärt Tobias Knobloch (42), Projektleiter „Algorithmen fürs Gemeinwohl“ bei der Stiftung Neue Verantwortung (SNV) in Berlin. „Auch um die Megaherausforderungen der Gegen-

wart wie Klimawandel oder Armut zu meistern, brauchen wir Datenanalysen durch Algorithmen.“

Allerdings kann der Einsatz der formelhaften Anweisungen ebenso zu fragwürdigen Ergebnissen führen: Algorithmen verwehren zum Beispiel Kredite, wenn Antragsteller in Stadtteilen mit ungünstigem sozialem Prestige wohnen, für die eine schlechte Rückzahlungsmoral gespeichert ist. „Es beunruhigt auch, dass Algorithmen in der Rechtspraxis an Bedeutung gewinnen, dass ihnen überlassen werden



kann, Verträge abzuwickeln, über Bewährungsstrafen mitzuentcheiden, die Einreise zu erlauben – oder dass sie in nicht rechtsstaatlichen Systemen mithelfen, die Bevölkerung zu überwachen“, sagt Tatjana Neuwald, Rechtsexpertin der IHK für München und Oberbayern. „Letztendlich entscheiden so nicht mehr Menschen, sondern Algorithmen über Recht und Unrecht.“

Besonders deutlich wird die Ambivalenz in der Arbeitswelt. „Künstliche Intelligenz erleichtert Arbeit, wertet eine Reihe bestehender Berufe auf und bedingt neue Berufe“, sagt Philippe Lorenz (33), Projektmanager „Arbeitsmarkt 4.0“ der Stiftung Neue Verantwortung. Sie werde manch einen Beruf aber langfristig wohl überflüssig machen. Dabei übernimmt Künstliche Intelligenz mittlerweile auch anspruchsvolle Tätigkeiten wie das Übersetzen von Texten. „Sicher ist“, so Lorenz, „dass durch Künstliche Intelligenz in Zukunft die

„Ein Algorithmus ist nur dann gut, wenn er sowohl für jeden Einzelnen, als auch für die ganze Gesellschaft gut ist.“

Oliver Zöllner, Professor an der Hochschule der Medien und Mitgründer des Instituts für Digitale Ethik

gleiche Menge an Arbeit von weniger Menschen als heute erledigt werden kann.“

Dabei darf nicht vergessen werden: Algorithmen sind immer Produkte von Menschen. Sie arbeiten auf Basis der Formeln und Informationen, die Programmierer und Nutzer ihnen vorgeben. „So bringen die Menschen selbst Vorurteile und negativ diskriminierende Stereotype in die Programme“, sagt Lorenz Matzat (42), Datenjournalist und Mitgründer der Initiative Algorithm Watch in Berlin. „Algorithmen und Künstliche Intelligenz sind immer auch ein Spiegel unserer selbst – auch unserer Unvollkommenheit“, bestätigt Oliver Zöllner (49), Professor an der Hochschule der Medien in Stuttgart und Mitgründer des Instituts für Digitale Ethik (IDE).

„All diese Widersprüche und Ambivalenzen zeigen, wie wichtig es ist, Algorithmen und Künstliche Intelligenz intensiv im Hinblick auf Werte und Werteverlust zu diskutieren“, betont Gerti Oswald, Leiterin der Abteilung Leitungsstab, BIHK, CSR der IHK für München und Oberbayern. Es gehe weder darum, Algorithmen zu verdammen, noch darum, sie zu glorifizieren. Politik und Wirtschaft dürfen ihre Entwicklung aber auch nicht einfach laufen lassen. „Das Wertefundament von Algorithmen ist programmierbar und kontrollierbar. Wir müssen bei denen, die Algorithmen in die Welt bringen, aber auch bei denen, die sie nutzen, die entsprechende ethische Verantwortung annehmen und einfordern.“ Mehr und mehr Kunden legen zudem Wert auf ethische Produktion und Unternehmensführung. „Wer belegen kann, dass er auch die Entwicklung, den Einsatz und die Folgen von Algorithmen



Foto: Max Mokry

ethisch durchdacht hat, generiert langfristig Vorteile“, ist Oswald überzeugt.

Algorithm-Watch-Mitinitiator Matzat verlangt eine kritische Wertediskussion vor allem dann, wenn Algorithmen auf die Gesellschaft, das Zusammenleben und -arbeiten, auf Chancen und Partizipation oder Firmeninteressen Einfluss nehmen, ihr Einsatz also über reine Produktionsprozesse oder Kaufabwicklung hinausgeht.

Wo liegt der Maßstab?

Letztendlich laufe die Diskussion auf die Frage hinaus, in welcher – digitalen – Gesellschaft wir eigentlich leben wollen, betont Medienwissenschaftler Zöllner und nennt einen Maßstab: „Ein Algorithmus ist nur dann gut, wenn er sowohl für jeden

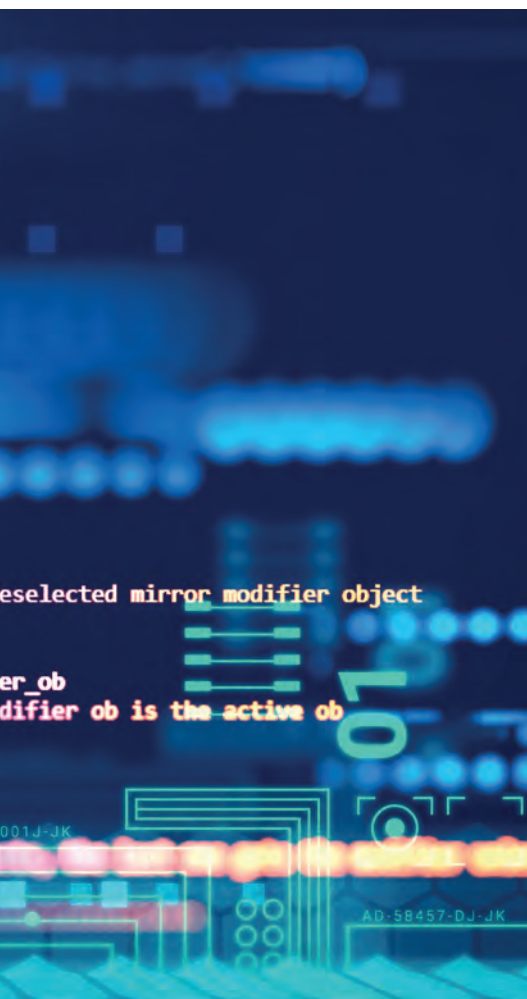


Foto: monstky/Stockphoto.com

BEFESTIGUNGSTECHNIK

TONI PAULIS

www.paulis-befestigungstechnik.de



HITACHI
Inspire the Next

Paslode

haubold®

RGN® EUROPE
FASTENING SYSTEMS

Nägel • Klammern • Schrauben
Druckluftgeräte • Werkzeuge • Reparaturen

Sattlerweg 1 - Gewerbegebiet Nord - 84367 Tann
Tel. 08572/1601 - Fax 7359

Firmen stellen sich der ethischen Diskussion

Die Debatte über Algorithmen und Ethik hat auch die Unternehmenswelt erreicht. Die US-Konzerne Google, Microsoft, Facebook, Amazon und IBM gründeten im September 2016 die Partnership on Artificial Intelligence. Die Initiative beschäftigt sich mit Ethik, Werten, Fairness, Transparenz und Gemeinwohl und will unter anderem zu diesen Themen forschen.

Die fünf Digitalriesen tragen außerdem mit zahlreichen weiteren IT-Unternehmen den Information Technology Industry Council. Er schreibt fest, dass Künstliche Intelli-

genz im Einklang mit internationalen Konventionen design sein soll und menschliche Würde, Rechte und Freiheiten schützen muss. Der deutsche Softwarekonzern SAP ist ebenfalls im Information Technology Industry Council engagiert und will einen kategorischen Imperativ für maschinelles Lernen entwickeln.

Das Sozial-Start-up EthicsNet ist überzeugt, dass Ethik und Moral messbar, definierbar und computerisierbar sind, und befasst sich mit einer ethisch fairen Trainingsdatenbank für algorithmische Systeme.

Einzelnen als auch für die ganze Gesellschaft gut ist. Ein Algorithmus darf nicht diskriminieren, ausschließen, manipulieren, betrügen oder überwachen, sondern er muss zum Erblühen von Menschen und Gesellschaft beitragen.“

Aber wie lassen sich nun diese theoretischen Überlegungen in die Praxis übersetzen? „Auf jeden Fall sollten wir gründlich hinterfragen, welchen Algorithmus wir in welchen Zusammenhängen und zu welchem Zweck einsetzen – und das idealerweise, bevor er in der Welt ist“, fordert SNV-Projektleiter Knobloch. Die Folgen in der Realität zu beobachten und eventuell nachzubessern, sei kein akzeptables Vorgehen, sondern ein Experiment mit und an der Gesellschaft. „Die ethische Abwägung ist nicht allein die Aufgabe der Programmierer, sie muss vielmehr schon auf den Chefetagen stattfinden“, ergänzt Wissen-

schaftler Zöllner. Die Führungsriege müsse sich zu wertebasierten Algorithmen bekennen und sie ermöglichen, indem sie frühzeitig ethische Diskussionen initiiert, dazu Stakeholder und externe Experten wie Ethiker oder Philosophen einlädt sowie Budgets für den folgenden Programmierungsprozess bereitstellt.

Damit Mitarbeiter den permanenten technologischen Wandel bewältigen, ist Weiterbildung Voraussetzung. SNV-Experte Lorenz rät Arbeitgebern daher, Anreizsysteme einzuführen, mit denen sie ihre Beschäftigten zum stetigen Lernen motivieren. Zugleich sollten Unternehmen die Fähigkeiten ihrer Beschäftigten genau erfassen. „Dann lassen sich die Mitarbeiter auch in anderen Bereichen einsetzen oder leichter weiterqualifizieren, falls Schwerpunkte ihrer eigentlichen Arbeit von Künstlicher Intelligenz übernommen werden.“



Foto: Sebastian Heise

„Durch Künstliche Intelligenz kann in Zukunft die gleiche Menge an Arbeit von weniger Menschen als heute erledigt werden.“

Philippe Lorenz, Projektmanager „Arbeitsmarkt 4.0“ der Stiftung Neue Verantwortung

Um in der Praxis die Integration ethischer Maßstäbe zu erleichtern, empfiehlt Algorithm-Watch-Vertreter Matzat, Leitfäden, Checklisten, Testverfahren oder Audits zu entwickeln, an deren Ende ein Zertifikat oder ein Ethiksigel steht. Knobloch wiederum findet Methoden des agilen Arbeitens förderlich. Dabei werde eine Idee während der Entwicklung und im Einsatz immer wieder hinterfragt – im Team, mit Kunden und mit anderen Stakeholdern. „Gemeinsam erkennen sie schneller Vorurteile oder andere ethisch bedenkliche Auswüchse in den Algorithmen, so dass sich diese beheben oder von vornherein tilgen lassen“, glaubt Knobloch. Am Ende könnte sogar ein eigener Ehrenkodex stehen. Dem müssten sich Programmierer verpflichten – so wie Ärzte dem Hippokratischen Eid. ■

→IHK-ANSPRECHPARTNER

Gerti Oswald, Tel. 089 5116-1316
gertrud.oswald@muenchen.ihk.de

Dr. Tatjana Neuwald, Tel. 089 5116-1312
tatjana.neuwald@muenchen.ihk.de

Veranstaltungen

Westerhamer CSR Manager/-in

CSR Manager integrieren das Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verantwortung in die strategischen Unternehmensziele und unterstützen dabei die Umsetzung des unternehmerischen CSR- Vorhabens in konkrete Taten.

Termin: 4 Module, 19.4.–15.9.2018

Ort: Feldkirchen-Westerham, Von-Andrian-Str. 5, 83620 Feldkirchen-Westerham

Teilnahmekosten: 3990 Euro

CSR Schnupperfrühstück – Orientierung schaffen

Termin: 15. Mai 2018

Veranstaltungsort: IHK Akademie München, Orleansstr. 10–12, 81669 München

Teilnahmekosten: 45 Euro

→ANSPRECHPARTNER

Jana Wening, Tel. 089 5116-5710
jana.wening@ihk-akademie-muenchen.de
Anmeldung und Programm unter:
www.ihk-akademie-muenchen.de

Der Anschluss fehlt

Die geringe Zahl an Stromtankstellen bremst die E-Mobilität nach wie vor. Unklare rechtliche Vorgaben erschweren den Einbau von Ladestationen auf privaten Stellplätzen. JOSEF STELZER

Die Zahl der Neuzulassungen von Elektroautos ist in Deutschland immer noch verschwindend gering. Im Vorjahr waren laut Kraftfahrt-Bundesamt gerade einmal 25 056 ausschließlich batteriebetriebene Pkws unterwegs. Ihr Marktanteil lag damit bei bescheidenen 0,7 Prozent. Immerhin stieg dieser Wert im Januar 2018 auf 1,0 Prozent.

Der Ausbau der Elektromobilität könnte womöglich deutlich schneller vorankommen, wenn die Autofahrer mehr Möglichkeiten zum Aufladen hätten. Zwar steigt die Zahl der öffentlichen Ladestationen stetig an: Die Stadtwerke München und die Münchner Verkehrsgesellschaft errichteten Ende 2017 ihre 150. Ladesäule in der Landeshauptstadt. Bis Ende 2019 sollen insgesamt 550 öffentliche Stromtankstellen in München bereitstehen. Um eine möglichst flächendeckende Versorgung mit Ladestationen zu schaffen, müssen jedoch auch private Kfz-Stellplätze eine Möglichkeit zum Laden bieten, beispielsweise in den Tiefgaragen von Mehrfamilienhäusern. Doch die rechtlichen Voraussetzungen für die Einrichtung einer Ladestelle durch einen Wohnungseigentümer bremsen den Einbau von Stromtankstellen. „Der Einbau von Ladestationen in Mieteigentum muss vereinfacht werden“, fordert IHK-Referent Florian Kraus.

Feuerwehren sehen keine Risiken

Im Vergleich zu einfachen Haushaltssteckdosen ermöglichen spezielle Ladesäulen oder Wallboxen für E-Fahrzeuge deutlich kürzere Ladezeiten. Sie verfügen außerdem über eine Sicherheitstechnik, die den Ladevorgang bei Problemen automatisch unterbricht. Um den Einbau solcher Stromstationen zu erleichtern, legte der Bundesrat bereits 2016 einen Gesetzesentwurf zur Änderung des Wohnungs-

Foto: The Mobility House



Noch rar – private Kfz-Stellplätze mit Ladestationen

eigentumsgesetzes und des Bürgerlichen Gesetzbuchs zur Förderung der Barrierefreiheit und Elektromobilität vor. Demnach wäre die Zustimmung der Miteigentümer nicht mehr erforderlich, um eine Ladestation etwa in der Tiefgarage eines Wohnhauses installieren zu lassen. Beschlossen wurde die Änderung jedoch bislang nicht. Jetzt brachte der Bundesrat den Gesetzesentwurf auf Initiative der Bayerischen und der Sächsischen Staatsregierung Mitte Dezember 2017 erneut in den Bundestag ein. Die Garagen- und Stellplatzverordnung (GaStellV) stellt im Prinzip kein Hindernis für den Ausbau der privaten Ladeinfrastruktur dar. Sie erlaubt das Abstellen eines Elektroautos und das Aufladen mittels Kabel oder Induktion.

Brandgefahr ist im Übrigen kein Argument gegen die Ladestationen: Der Arbeitskreis Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz

der Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren in der Bundesrepublik Deutschland (AGBF Bund) nahm in einer „Gefährdungsbeurteilung Brand“ Fahrzeuge mit Elektroantrieb unter die Lupe. Das Ergebnis: Von zertifizierten Ladestationen und von Elektroautos gehen in „üblichen“ Garagen keine wesentlich erhöhten Risiken aus. Branddirektor Peter Bachmeier (49), Vorsitzender des Arbeitskreises, bestätigt, „dass Ladestationen und Elektroautos in Tiefgaragen keine besondere Gefahr darstellen“. Laut Arbeitskreis können Elektroautos, entsprechend der Einschätzung zur Garagennutzung, auch in Ausstellungs- und Messehallen ohne erhöhte Anforderungen präsentiert werden. ■

➔IHK-ANSPRECHPARTNER

Florian Kraus, Tel. 089 5116-1704
KrausF@muenchen.ihk.de



Foto: lamontak590623/Stockphoto.com

Mit dem Gast auf digitaler Reise

Die Digitalisierung verändert im Tourismus den Umgang mit den Besuchern, aber auch die Abläufe im Betrieb. Wer die Veränderung ganzheitlich angeht, schafft sich **Vorteile im Wettbewerb.** ULRICH PFAFFENBERGER

Der Kunde und seine Bedürfnisse sind das Zentrum unseres Handelns. Die Technik hilft uns dabei, die Erwartungshaltung der Kunden nicht nur zu kennen, sondern zu übertreffen.“ So antwortet Sven Scheerbarth, Direktor und Geschäftsführer des Luxushotels „Das Tegernsee“, wenn man ihn nach Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung fragt. Im Grundsatz passt diese Aussage auf viele Branchen – mit einem entscheidenden Unterschied: In einem Geschäftsmodell, das den Menschen so in den Mittelpunkt stellt wie das Gastgewerbe, müsse der Einsatz technischer Hilfsmittel besonders sensibel erfolgen, soll es nicht zur Entfremdung zwischen Gast und Gastgeber kommen, betont Scheerbarth. Die Digitalisierung krepelt auch den Tourismus unaufhaltsam und in rasanter

Geschwindigkeit um. Es drängen nicht nur neue Anbieter auf den Markt. Der digitale Wandel bietet ebenso etablierten Unternehmen neue Chancen, sich gegenüber Wettbewerbern zu profilieren. Hoteldirektor Scheerbarth formuliert es so: „Das Erfolgsgeheimnis von digitaler Technologie ist, mit Augenmaß die unterschiedlichsten Anwendungsthemen zu einem großen Ganzen zu führen.“ Das Tempo und die Intensität der Digitalisierung machten es allerdings deutlich aufwendiger als früher, den Wandel zu beherrschen und ins Alltagsgeschäft zu integrieren, ohne gleich alles Vertraute über den Haufen zu werfen. Scheerbarth bezieht dabei ausdrücklich die Arbeit hinter den Kulissen ein: „Umfassende Optimierungsprozesse in der internen Steuerung spielen eine ebenso wichtige Rolle wie die Verbesserung der

externen Wahrnehmung in Qualität und Leistung.“ Dahinter steht die Erkenntnis, dass reibungsarme Betriebsabläufe bisher auch dann möglich waren, wenn die Werkzeuge nicht vollkommen kompatibel waren. Heute – und künftig wohl noch stärker – führe eine digitale Disharmonie bei Planung, Steuerung und Betrieb aber zu irreparablen Störungen im betrieblichen Prozess und bei der Produktqualität. Diese Einschätzung teilt auch Thomas Hettegger, dessen Familie in dritter Generation das „Hotel Edelweiß“ in Berchtesgaden führt. Die Zimmer dort sind nach den umliegenden Bergriesen benannt, holzgetäfelte Stuben verbreiten gemütliche Urlaubsatmosphäre. Doch auch hier ist längst die digitale Gegenwart eingekehrt – sichtbar zum Beispiel bei der Internetbuchung, ohne die heute kein Haus von re-

levanter Größe mehr am Markt bestehen kann. Vom „Dabeisein ist alles“ sei man allerdings schon lange wieder abgekommen, betont der Hotelier. Auch die einschlägigen Buchungsportale seien nicht mehr das Mittel der Wahl, um Betten zu füllen. „Diese Strategie hat sich genauso erledigt, wie auch der Trend eigentlich schon wieder vorbei ist, Neukunden über das Internet zu gewinnen“, sagt Hettegger. „Man darf Online eben nicht isoliert betrachten, sondern muss es immer im Zusammenhang und Einklang mit dem sehen, was man offline unternimmt.“

So zeigt sich das „Hotel Edelweiss“ wieder verstärkt auf Messen oder geht Partnerschaften mit anderen touristischen Anbietern ein, um Gäste persönlich anzusprechen. „Wir müssen einander kennen und verstehen, dann können wir auch gemeinsam zum digitalen Wanderstab greifen und miteinander auf die Reise gehen“, skizziert Hettegger seine Vorstellung der Beziehung zwischen Gastgeber und Gast auf der „Customer Journey“, die eine Verbindung langfristig aufrechterhält. „Daran arbeiten wir mit Sorgfalt und so nachhaltig, wie es erst digitale Hilfsmittel möglich machen.“



Foto: Das Tegernsee

„Der Einsatz technischer Hilfsmittel muss sensibel erfolgen, soll es nicht zur Entfremdung zwischen Gast und Gastgeber kommen.“

Sven Scheerbarth, Direktor und Geschäftsführer des Luxushotels „Das Tegernsee“

Digitaler Schwung für die Branche

Die Digitalisierung stößt im Tourismus große Veränderungsprozesse an und bringt zahlreiche Herausforderungen. Um herauszufinden, wie die touristischen Akteure damit umgehen, und um passende Strategien sowie sinnvolle Unterstützungsmaßnahmen zu entwickeln, hat der Tourismus Oberbayern München (TOM) e.V. zusammen mit der IHK für München und Oberbayern und dem Hotel- und Gast-

stättenverband DEHOGA Bayern, Bezirk Oberbayern, eine Status-Quo-Analyse bei der Tourismusforschung der FH Salzburg beauftragt und die Digitalisierungsoffensive „Oberbayern: Echt digital“ gestartet. Ziel ist es, vorhandenes digitales Wissen zu bündeln, Erfahrungen zu sammeln und neue Ideen zu entwickeln.

Weitere Informationen unter:

www.oberbayern-echtdigital.de

Dabei ist ihm durchaus bewusst, dass manches, was das Wohlbefinden der Besucher beeinflusst, außerhalb seines unmittelbaren Einflussbereichs liegt. „Die Verfügbarkeit von schnellem Internet ist für jeden unserer Gäste das A und O, egal ob sie zu Festspielen, zum Wandern oder zum Arbeiten hierherkommen“, betont er. „Dass wir im Berchtesgadener Land noch immer nicht über 30 Mbit pro Sekunde hinauskommen“, verstehe er nicht. Die digitalen Alltagsbedürfnisse auf hohem Niveau zu bedienen, das sei inzwischen ein ebenso wichtiges Akzeptanzkriterium wie die traditionellen Eigenschaften eines attraktiven Reiseziels.

An dieser Stelle sieht Michael Buller, Vorstand des Verbands Internet-Reisevertrieb e.V. (VIR) in Unterhaching, eine neue Aufgabe für Destinationsorganisationen. Örtliche und regionale Tourismusorganisationen seien gefordert, auf breiter Ebene digitale Instrumente einzusetzen, um die Attraktivität des Zielgebiets zu steigern – auch jenseits des eigenen Kirchturms und über politische Grenzen hinweg. „Wir müssen für die Gäste da sein, sie auf ihren Wegen und bei ihren Entscheidungen begleiten, wenn sie bei uns sind“, fordert Buller. „Da zählt nicht die Gemarkung, sondern der individuelle Zugang zur übergreifenden Qualität des Angebots.“

Das Sammeln von Wissen über die Besucher, das zielgruppengerechte Bedienen unterschiedlicher Segmente und die Bereitschaft, gemeinsam etwas zu bewegen und zu verändern – in diese Bereiche „müssen wir investieren, das ist die harte Währung, in der sich Digitalisierung bezahlt macht“, so Buller. Hotelchef Scheerbarth setzt dabei auch auf Big Data, das

helfe, „Kundenströme ganz individuell zu steuern und damit bessere Ergebnisse zu erreichen“. Dabei hält er den Besitz der Informationen allein für nicht ausreichend. „Das Nutzen von Daten für eine analytische Betrachtung ist ein wesentlicher Aspekt einer erfolgreichen Strategie. Die Digitalisierung hat unsere Zukunft maßgeblich beeinflusst und wird es auch weiterhin tun.“ ■



IHK-Veranstaltungstipp

Tourismusforum Oberbayern

Unter dem Motto „Altes bewahren, Neues zulassen“ stellt das diesjährige Tourismusforum Oberbayern in Bad Wiessee die touristische Digitalisierung in den Mittelpunkt. Die gemeinsame Veranstaltung des Tourismus Oberbayern München e.V., der IHK für München und Oberbayern und des DEHOGA Bayern bringt Teilnehmer auf den aktuellen Stand in Sachen touristische Digitalisierung, liefert wertvolle Impulse und zeigt Möglichkeiten, wie die Digitalisierung für das eigene Unternehmen beziehungsweise die Destination genutzt werden kann.

Termin: 10. April 2018, 9.30–14.30 Uhr

Ort: Hotel Gasthof zur Post, Lindenplatz 7, 83707 Bad Wiessee

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

 **www.ihk-muenchen.de/tourismusforum-oberbayern**

➔IHK-ANSPRECHPARTNER

Christian Nordhorn, Tel. 089 5116-1172
christian.nordhorn@muenchen.ihk.de

Top bei Innovationen

München belegt in der Studie „Stadt der Zukunft 2040“ einen Spitzenplatz.

Studienherausgeberin und **Wealthcap-Geschäftsführerin Gabriele Volz** erläutert zusammen mit **Immobilienexperte Winfried Schwatlo** die Gründe.



Foto: schiffdink/pixabay.com

Frau Volz, der Fondsanbieter Wealthcap hat gemeinsam mit dem Fraunhofer Institut eine Studie zur Stadt der Zukunft herausgegeben. Weit oben im Ranking erscheinen mittelgroße Städte wie Karlsruhe und Freiburg, aber auch München (siehe S. 34). Was zeichnet denn eine zukunftsfähige Stadt aus?

Volz: Um die Stadt der Zukunft 2040 zu ermitteln, wurde für die Studie ein umfangreicher Ansatz gewählt. Es wurde nicht nur eine Facette beleuchtet. Der Ansatz beruft sich etwa auf die Innovationskraft einer Stadt, aber auch darauf, wie widerstandsfähig sie gegen wirtschaftliche Krisen und Umwelteinflüsse ist. Ein wichtiger Bestandteil der Erhebung ist der „Morgenstadt City Index“. Es wurden 30 deutsche Zuzugsstädte auf vier Hauptfaktoren hin untersucht: lebenswerte Stadt, resiliente Stadt, umweltgerechte und innovative Stadt. Für die jeweilige City vergab eine 28-köpfige Forschergruppe Punkte. Insgesamt siegte die Universitätsstadt Karlsruhe. Von den sieben größten deutschen Städten kam allerdings nur eine unter die Top 10 – und das ist München auf Platz zwei.

Was brachte die bayerische Metropole so weit nach oben?

Volz: München ist quasi bei allen Bevölkerungsgruppen beliebt. Egal, ob Singles,

Die Studie

Für die Untersuchung „Stadt der Zukunft 2040“ analysierte das Fraunhofer IAO 30 Städte mit starkem Bevölkerungswachstum in der Altersgruppe der 20- bis 34-Jährigen anhand von vier Dimensionen:

- Lebensqualität (u.a. Zahl der Arbeitsplätze, Ausgleich zwischen Arm und Reich, Sicherheit, Umweltqualität)
- Resilienz (wie gut ist eine Stadt auf Änderungen der klimatischen, demografischen oder wirtschaftlichen Grundlagen vorbereitet)
- Umweltgerechtigkeit (z.B. nachhaltiger Umgang mit Ressourcen)
- Innovation (z.B. Forschungseinrichtungen, Zahl hochqualifizierter Arbeitnehmer, Entwicklung von Neuerungen)

Ideal als Geschenk für Ihre Kunden und Interessenten!

...365 Tage im Jahr Werbung!



... dauerhafte Werbung für Ihr Unternehmen!

... in jedem Büro der Hit!

... ideal als Beigabe zu Aufträgen!

... belohnen Sie damit Ihre Mitarbeiter!

Staffelpreise ab € 8,90 / Stück

Bereits ab 15 Stück mit Ihrem Logo lieferbar!



12 verschiedene Ziffernkränze

Denken Sie auch an die Kunden von morgen:
Gewinnen Sie Neukunden mit einem wertvollen Geschenk!

**Jetzt Ihr GRATIS-Muster anfordern:
Völlig unverbindlich und kostenfrei!**

Der Online-Code für Ihr GRATIS-Muster:

C536C90C-9B

Einfach unter www.mustieranforderung.de einlösen!



So einfach geht's:

Online-Code unter www.mustieranforderung.de eingeben, Logo hochladen und schon bald darauf erhalten Sie Ihr GRATIS-Muster mit Ihrem persönlichen Werbe-Aufdruck.

TOP-Werbemittel GmbH
Im Büttnersstrich 1
D-97456 Hambach

Fon: +49 (0) 9725 / 7181-0
Fax: +49 (0) 9725 / 7181-99
E-Mail: info@top-werbemittel.de
Web: www.top-werbemittel.de

...auserlesene Geschenk-Ideen seit 1966!

Wir liefern ausschließlich an Industrie, Handel, Gewerbe und Vereine. Alle Preise sind in netto zuzüglich der derzeit gültigen Mehrwertsteuer.





Studienherausgeberin Gabriele Volz und Immobilienexperte Winfried Schwatlo

Studenten, Paare und Familien oder auch ältere Menschen – sie alle fühlen sich dort wohl. Wichtig sind den meisten ein qualifizierter Arbeitsplatz sowie eine entsprechende Entlohnung. Gleichzeitig existieren enorme Engpässe im Straßennetz und bei den öffentlichen Verkehrsmitteln. Zu Stoßzeiten kommt München verkehrstechnisch teilweise zum Erliegen. Für eine solche Stadt geht es bei einem Zukunftsplan etwa um eine Wegeverkürzung zur Arbeit und um eine stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeiten.

Warum hat es von den sieben größten Metropolen in Deutschland nur München unter die Top 10 geschafft? Befinden sich die bislang so begehrten Großstädte wie Berlin, Frankfurt am Main und Hamburg etwa in einer Abwärtsspirale?

Schwatlo: Durchaus ist ein künftiger drohender Wettbewerbsnachteil der Top-

7-Städte herauslesbar. Die ganz großen Städte könnten unter Umständen zu schwerfällig reagieren, um die rasanten Entwicklungen mitzugehen. Es ist ja auffallend – und das ist zunächst positiv zu sehen –, dass unter den ersten zehn Städten im Ranking überwiegend mittelgroße Wissensstandorte zu finden sind. Allein Karlsruhe hat mit seinen zwölf Hochschulen und Forschungseinrichtungen eine herausragende Stellung in Baden-Württemberg. Jena, Freiburg und Regensburg haben ebenfalls wissenschaftliche Universitäten. Die Standorte stehen für hohe Ansprüche an Innovation und Umweltschutz. **Volz:** Die Studie berücksichtigt auch die Veränderung unserer Städte. Dort wird das produzierende Gewerbe immer mehr an Bedeutung verlieren. Büros sind das Thema beim Gewerbe. Innovationen aller Art, die nur an Wissensstandorten zu realisieren sind, bedeuten, Städte zukunftsfähig zu machen. Innovation gelingt dann besonders gut, wenn der Druck hoch ist. Deutschland geht es vielerorts noch zu gut. Es besteht gerade in unseren Metropolen die Gefahr, die Entwicklung zu verschlafen. Karlsruhe und München zeigen bereits Vorbildcharakter.

Welche Bewohner ziehen diese dynamischen, umweltgerechten Wissensstädte denn an?

Schwatlo: Es leben dort junge Kreative mit den jung gebliebenen Älteren zusammen.

Die zukunftsfähigsten Städte

Im Gesamtranking der urbanen Zentren liegt Karlsruhe knapp vor München. Mit einigem Abstand folgen Freiburg, Jena und Dresden.

	Stadt	Gesamt-Punktzahl
1.	Karlsruhe	190,61
2.	München	190,19
3.	Freiburg	180,99
4.	Jena	180,59
5.	Dresden	180,28
6.	Heidelberg	174,27
7.	Leipzig	170,68
8.	Bonn	167,42
9.	Braunschweig	162,60
10.	Darmstadt	162,12
11.	Erlangen	157,47
12.	Regensburg	156,02

Quelle: Morgenstadt City Index/Fraunhofer IAO

Das funktioniert beispielsweise gut in Städten, in denen viele qualifizierte Menschen leben und arbeiten. Es ist ein Zusammenwirken aus kreativen Start-ups, Erfindern und modernem, gegenseitig bedingtem Arbeiten in fast wohnlicher Atmosphäre. Dort sind viele „Mittelstandsstädte“ weit fortgeschritten.

Und wo bleiben all jene Stadtbewohner, die nicht zu dieser Gruppe gehören und allenfalls durchschnittlich verdienen?

Volz: Wenn sich nur noch Wohlhabende das Leben in einer Stadt leisten können, dann funktioniert sie nicht. Eine Stadt braucht einen initiativen, pulsierenden Untergrund. Und nicht zuletzt begründet sich eine Stadt aus dem Zusammenspiel einer Vielzahl von Berufen. Vom Erzieher, Kranken- und Altenpfleger sowie Mitarbeiter in der Gastronomie bis hin zum Banker, Architekten und Arzt.

Zur Person

Gabriele Volz (48) ist Betriebswirtin und seit 2009 Geschäftsführerin der Wealthcap Kapitalverwaltungsgesellschaft mbH, die zur Unicredit Group gehört.

Winfried Schwatlo, Jahrgang 1954, ist Professor für Immobilienwirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt in Nürtingen-Geislingen.



„Bei allen Bevölkerungsgruppen beliebt“ – München (Fußgängerzone)

Foto: moersch/pixabay.com

Die Spitzenreiter in den einzelnen Kategorien

Besonders gut schneidet München beim Kriterium Innovation ab. In puncto lebenswerte Stadt reicht es nur für Rang elf – unter anderem wegen der hohen Mieten und Lebenshaltungskosten sowie den zahlreichen Staus.

	Lebenswerte Stadt	110 P max.	Resiliente Stadt	60 P max.	Umwelt-gerechte Stadt	50 P max.	Innovative Stadt	60 P max.
1.	Karlsruhe	74,1	Frankfurt	52,0	Braunschweig	33,9	München	45,5
2.	Heidelberg	71,9	Nürnberg	50,4	Bonn	33,1	Freiburg	43,2
3.	Jena	70,3	München	50,2	Münster	32,8	Karlsruhe	41,8
4.	Erlangen	68,1	Düsseldorf	50,2	München	31,5	Berlin	41,7
5.	Freiburg	67,6	Hamburg	47,7	Heidelberg	30,0	Heidelberg	39,3
6.	Dresden	66,9	Karlsruhe	47,7	Trier	28,9	Dresden	39,3
7.	Stuttgart	66,4	Jena	47,5	Rostock	28,6	Hamburg	38,9
8.	Darmstadt	66,0	Stuttgart	47,3	Landshut	28,6	Köln	38,8
9.	Koblenz	64,1	Dresden	45,9	Leipzig	28,5	Leipzig	38,5
10.	Landshut	63,6	Regensburg	45,8	Dresden	28,2	Darmstadt	37,9
11.	München	63,1	Bonn	44,7	Jena	28,0	Jena	34,7
12.	Braunschweig	60,9	Köln	44,2	Karlsruhe	27,1	Mannheim	33,3

Schwatlo: Natürlich dürfen keine Fehler bei der Stadtentwicklung gemacht werden, wie sie etwa in Paris passiert sind. Dort ballt sich die ärmere Bevölkerung in den Vorstädten. Das ist gewiss kein Modell für die Zukunft, sondern das genaue Gegenteil. Eine Stadt der Zukunft sorgt für bezahlbare Wohnungen. Ich denke da an eine Quote von 30 Prozent, quer durch alle Projekte könnte das meiner Ansicht nach geschehen.

Wie sieht denn nach den Studienerkenntnissen die ideale Stadt von morgen konkret aus?

Volz: Sie hat unter anderem eine völlig veränderte Infrastruktur. Pendeln ist out, Leben und Arbeiten finden in unmittelbarer Nähe statt. Autonome Autos und Schienenverkehr wickeln den Verkehr stressfrei ab. Es herrscht eine hervorragende Luftqualität.

Schwatlo: Gebäude werden in Zukunft interaktiv. Über kleine Chips können Informationen über die Belegung von Büroräumen gegeben werden, aber auch darüber, inwieweit die Heizung und die Beleuchtung aktuell benötigt werden. Das Gleiche gilt für Wohnungen. Über digitale Plattformen findet somit ein aktiver Austausch statt, das kommt gleichzeitig der Umwelt zugute. Weiterhin kann eine verdichtete Logistik etwa mit Elektrolastenträgern entstehen, eine intensive Vernetzung aller Lebensbereiche der Menschen in einem

Zentrum. In den nächsten Jahren wird die Stadt führend sein, der es gelingt, beschleunigt Quartiersentwicklungen trotz des verrosteten deutschen Baurechts umzusetzen.

Das klingt nach einer doch noch weiter entfernten Zukunft. Könnten hier nicht auch Interessenskollisionen zwischen Gewerbe- und Wohnbauten auftreten?

Volz: Nein, eben nicht. Arbeit und Leben – beides wächst zusammen. Wir müssen diese Bereiche zukünftig als Einheit und nicht mehr getrennt betrachten. Politiker, Unternehmen und Städte sollten jetzt über gewinnbringende Investitionen für die nächsten zehn bis 15 Jahre nachdenken. Denn es müssen grundsätzliche Entwicklungen wie diese mitbedacht und die entsprechenden Investmententscheidungen getroffen werden.

Schwatlo: Noch vor zehn Jahren wurde es als Minuspunkt angesehen, wenn sich Einkaufszentren zu dicht an Wohnanlagen befanden. Das hat sich komplett verändert. Wohnen, Leben, Arbeiten, Einkaufen – das muss alles zusammen in einem Viertel geschehen. Genau das sagt ja auch die Studie. Wir dürfen nicht länger in getrennten Bahnen denken, wir müssen eine Stadt ganzheitlich betrachten. ■



Viva Vita Restaurant und Tagungshaus
Gartenstr. 57, 85354 Freising, 08161 483 0 151, info@vivavita-fs.de



Viva Vita
Tagen - Feiern - Leben

Tagungen
Seminare
Familienfeste
Jubiläen
Catering
Mittagstisch

www.vivavita-fs.de



Hohes Tempo

Die Unternehmerin Monika Bayat leitet den Hidden Champion Bauer Kompressoren in dritter Generation. Zusammen mit ihrem Mann stellt sie sich einem rasanten Veränderungsprozess in der Fertigung. CORNELIA KNUST

Vom Gesims blickt Pallas Athene, aus der Nische nickt Homer. Büsten, Wandfries und Messingleuchten wirken original. Die Bayats mögen es großbürgerlich in der Zentrale ihrer Holding am Hochufer der Isar in München-Thalkirchen. Als Firmensitz der Bauer Kompressoren GmbH hat die alleinige Gesellschafterin Monika Bayat eine Jugendstilvilla der Gebrüder Rank von 1902 gewählt.

Schließlich ist Bayat (47), geborene Bauer, nicht nur Betriebswirtin, sondern auch promovierte Kunsthistorikerin. Im herrschaftlichen Foyer der Villa werden regelmäßig die Weihnachtskarten für die 1000 Bauer-Mitarbeiter fotografiert. Vater Heinz Bauer ist natürlich mit auf dem Bild, genauso wie Ehemann und Mitgeschäftsführer Philipp Bayat (56) sowie die drei Kinder. Die sollen, da haben die Bayats wenig Zweifel, die 1946 gegründete Firma einmal weiterführen: „Bei Kundenterminen und Werksbesuchen müssen sie schon einmal spontan eine kleine Rede halten“, berichten die Eltern stolz im Konferenzraum mit wappenverzierter Holzdecke.

Zwei Generationen von Tüftlern und Ingenieuren haben das Familienunterneh-

men aufgebaut und ganz vorn im Markt positioniert, nun muss die dritte das starke Wachstum und den rasanten Wandel in der industriellen Fertigung bewältigen. Es gilt, das komplexe Produktportfolio zu managen und Großkunden ebenso wie kleine Abnehmer zu beliefern. Hinzu kommt der Kampf um die besten Mitarbeiter.

Bei Bauer dreht sich alles um die Verdichtung von Luft oder Gas auf einen Druck von 70 bis 300 bar – entweder mit Hilfe von kreisförmig angeordneten Kolben (Kolbenkompressor) oder mittels zweier dicht zusammengreifender Schrauben (Schraubenkompressor). Die Produktpalette reicht vom kleinen Kompressor für eine Tauchstation, ein Feuerwehrhaus oder eine Kfz-Werkstatt bis zu riesigen Ausrüstungen für Schiffe und Ölplattformen oder auch komplette Erdgastankstellen.

250 Millionen Euro Umsatz erwirtschaften die Unternehmen der Gruppe, zu der zum Beispiel der Kompressorenblock-Spezialist Unicomp oder der Schraubenkompressor-Hersteller Rotorcomp gehören. Die Gruppe setzt nicht nur auf hohe Fertigungstiefe und damit komplette Kontrolle der Qualität, sie hat auch früh angefangen zu internationalisieren. Fast 90 Prozent des Geschäfts kommen aus dem Ausland; ein ungewöhnlich großes Netz von Niederlassungen und Servicestützpunkten überzieht die Welt.

Die dritte Generation führt das Familienunternehmen seit 2012. Damals übergab Heinz Bauer (77), der die Firma in den 1970er-Jahren von seinem Vater Hans übernommen hatte, alle Kapitalanteile an die Tochter sowie die komplette Geschäftsführung der Holding an sie und ihren Mann. Das war die Bedingung des Seniors: Wer in der Familie Gewinne einstreichen wolle, müsse auch dafür arbeiten. „Die Rolle des reinen Gesellschafters war für die Kinder nicht vorgesehen“, sagt Monika Bayat.

Den Einstieg in den Familienbetrieb hatte sie wohl überlegt. Anders als ihre Schwester absolvierte sie schon als Jugendliche Ferienjobs und Praktika im Unternehmen und begleitete den Vater auf Reisen. Von Kindheit an habe sie gesehen, wie sehr die Arbeit das Leben des Vaters – die Mutter war nicht in der Firma aktiv – dominiert, sagt Bayat. Und: „Frauen als Unternehmerinnen und vielleicht noch gleichzeitig als Mutter gibt es im Maschinenbau nur wenige.“

100 Prozent der Anteile auf einen Schlag

Bayat wagte nach der Promotion den Schritt und kam 2002 als rechte Hand des Vaters ins Unternehmen. Von 2006 an bildete sie mit ihrem Mann und ihrem Vater die dreiköpfige Geschäftsführung. Heute leiten die Eheleute Bayat allein die Holding. Monika Bayat kümmert sich um das Kaufmännische, auch um Marketing und Personal. Ihr Mann Philipp Bayat, ein Diplom-Ingenieur mit IT-Erfahrung, der gerne reist und netzwerkt, übernimmt Steuerung und Vertrieb.

Konnte Bauer Senior gut loslassen? „Mein Vater ist sehr diplomatisch und nach wie vor ein starker Ideengeber“, sagt seine Tochter. „Wir haben alle drei ein gutes, harmonisches Verhältnis.“ Ihr Mann stimmt ein: „Ich habe große Hochachtung vor meinem Schwiegervater. Dass er uns nicht reinredet, ist ja eigentlich untypisch für so einen Vollblutunternehmer. Und dass er 100 Prozent der Anteile auf einen Schlag übergeben hat – Respekt.“

Die Bayats haben schon einiges bewegt. Weil der Umsatz nach der Jahrtausendwende so rasant wuchs, musste eine neue Fertigung her. Die 1976 bezogene Fabrik in der Münchner Drygalski-Allee gaben sie 2015 komplett auf. Die dort ansässige Montage der Bauer-Kompressoren verla-

„Frauen als Unternehmerinnen gibt es im Maschinenbau nur wenige.“

Monika Bayat, Alleingesellschafterin der Bauer Holding



Foto: Bettina Theisinger

„Fertigungstechnik ist für uns eine Kernkompetenz.“

Philipp Bayat, Mitgeschäftsführer der Bauer Holding

gerten sie nach Geretsried an die Seite des schon 2002 errichteten Unicomp-Werks. In großen Abnehmermärkten wie in den USA, in China und Indien wurden zudem Montagelinien aufgebaut. Die hohen Investitionen – allein 15 Millionen Euro für den letzten Bauabschnitt in Geretsried – wurden teils kreditfinanziert. Dennoch verfüge die Bauer-Gruppe über eine Eigenkapitalquote von 52 Prozent.

Die lokalen Wettbewerber auf den Absatzmärkten in Niedriglohnländern sind nicht zu unterschätzen. Deshalb ist im komplexen Bauer-Imperium Modularisierung das Gebot der Stunde: also mehr gleiche Teile, weniger Optionen. Außerdem forciert das Unternehmen die Automatisierung und setzt auf Maschinen, die völlig allein und über Nacht Vorstufen für verschiedenste Kompressorvarianten hintereinander fertigen können. Eine davon ist im Werk Geretsried schon zu besichtigen. Sonst sieht man in den hohen Hallen viel Handarbeit und Inselfertigung.

„Fertigungstechnik ist für uns eine Kernkompetenz“, zitiert Philipp Bayat den Schwiegervater. Er will die Produktionstakte über eine intelligente Vorfertigung glätten. Ziel sei es, die gesamte Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis hin zum Händler und Partner digital zu steuern und alle Daten in die Cloud zu bringen, also auf einem externen Großserver zu verwalten.

Dafür habe man 20 Softwareentwickler eingestellt, zehn in München und zehn bei der indischen Tochter.

Fachkräfte sind ein echter Engpassfaktor. „Es ist zunehmend schwieriger, qualifiziertes Personal, vor allem Ingenieure, zu finden“, sagt Monika Bayat. Deshalb bildet die Bauer Group aus, es gibt im Schnitt 40 Azubis und einen Werkstudenten im Unternehmen. Außerdem hat sie mit der Bauer Academy ein eigenes Weiterbildungsinstitut geschaffen. Flexible Arbeitszeiten und Ferienbetreuung für die Kinder sollen Mitarbeiter glücklich machen, ebenso Sommerfeste und Weihnachtsfeiern mit Familienanschluss, Ehrung der Jubilare oder gemeinsame Ski- oder Radlfreizeiten. Stolz ist das Unternehmen auch auf die edle, lichte Kantine in Geretsried.

Seit Anfang 2018 ist mit Klaus Schröder ein Geschäftsführer Technik im Haus – ein potenzieller Nachfolger für Stefan Hacker, den Chef der Tochter Bauer Kompressoren und seit 30 Jahren die rechte Hand von Bauer senior. Es wird wohl an Schröder sein, den Mittelständler weiter in Richtung Industrie 4.0 voranzubringen. Denn die Zeichen stehen nach wie vor auf Wachstum.

Philipp Bayat ist mächtig stolz auf die Umsatzsteigerung von fast zehn Prozent im vergangenen Jahr. Er schwärmt von Skaleneffekten, weil man als einziger Komplettanbieter am Markt eben auf hohe Stückzahlen komme. Seine Frau Monika ergänzt, dass sich die verschiedenen Produktgruppen, Abnehmerkreise und Ziel-

märkte in ihren konjunkturellen Schwankungen gut ausgleichen: „Als globales Unternehmen sind wir immer häufiger mit plötzlichen politischen Instabilitäten konfrontiert. Unsere starke Diversifikation hilft uns hier sehr.“

Dass es nicht immer nur stetig nach oben geht, zeigt der Geschäftsbericht 2016. Die Umsätze sanken damals im In- und Ausland in vielen Produktsegmenten. Die Tochtergesellschaft in Brasilien wurde geschlossen. Das Konzernergebnis schrumpfte um 19 Prozent auf knapp fünf Millionen Euro. 2017 wurde etwas Personal abgebaut. Die Gewinne seien stets reinvestiert worden, heißt es. Bayat lobt das konservative Finanzmanagement seiner Frau und erklärt, dass man allein über nicht in Anspruch genommene Lieferantenkredite erhebliche Liquiditätsreserven habe.

„Wir wollen ein Familienunternehmen bleiben“

Gefragt nach ihrer persönlichen Richtschnur als Unternehmerin, antwortet Monika Bayat mit einem Satz, der dem Komponisten Gustav Mahler zugeschrieben wird: „Tradition ist nicht die Anbetung der Asche, sondern die Weitergabe des Feuers.“ Sie sieht sich nicht einfach als Bewahrerin, sondern genießt es, mit Freude voranzugehen. „Wir wollen ein Familienunternehmen bleiben“, sagt sie. „Es ist nicht geplant, Investoren aufzunehmen oder an den Kapitalmarkt zu gehen.“ ■

www.bauer-kompressoren.de



Foto: Bauer Kompressoren

250 Millionen Euro Umsatz erwirtschaften die Unternehmen der Gruppe – Werk 1 in Geretsried

Kunden, Lieferanten, Behörden, Steuerberater –
alle in einem System.

Das nenne ich einfach!



Die digitalen DATEV-Lösungen vernetzen alle Geschäftspartner mit Ihrem Unternehmen – Kunden und Lieferanten ebenso wie Finanzamt, Krankenkasse und andere Institutionen. So schaffen Sie durchgängig digitale Prozesse und vereinfachen die Abläufe in Ihrem Unternehmen. Informieren Sie sich im Internet oder bei Ihrem Steuerberater.

Digital-schafft-Perspektive.de



Zukunft gestalten. Gemeinsam.

Kühlen ohne Treibhausgase

Efficient Energy will mit einer **neuartigen Kältemaschine** die Branche aufmischen. Die Erfolgsaussichten sind nicht schlecht – auch dank neuer gesetzlicher Vorgaben. JOSEF STELZER



Foto: Marion Vogel

Geschäftsführer Jürgen Süß (l.) mit Vertriebsleiter Thomas Bartmann

Dass sich Wasser zum Kühlen eignet, ist bekannt. Der natürliche Effekt heißt Verdunstungskühlung. Dabei verdunstet Wasser, etwa aus feuchten Tüchern oder Behältern, und entzieht der Umgebung Wärme. Die Efficient Energy GmbH aus Feldkirchen bei München macht sich dies bei ihrer neuartigen Kältemaschine eChiller zunutze. Das Gerät ist so groß wie ein Kleiderschrank, wiegt rund 500 Kilogramm und eignet sich zur Kühlung zum Beispiel von Werkzeugen bei der Kunststoffherstellung, in Rechenzentren oder in der chemischen Industrie. Das Außergewöhnliche daran: Die Maschine benötigt keinerlei chemische Kältemittel, sondern nur etwa 60 Liter normales Leitungswasser. In einem geschlossenen

Kältekreislauf sorgt das Wasser für den gewünschten Kühleffekt, ein Nachfüllen während der gesamten Betriebszeit der Maschine ist nicht notwendig. Für die Innovation wurde das Unternehmen 2016 mit einem zweiten Platz beim Deutschen Kältepreis des Bundesumweltministeriums ausgezeichnet. 2017 erreichte das Unternehmen beim Deutschen Rechenzentrumspreis den ersten Rang in der Kategorie Klimatisierung und Kühlung. Das Prinzip der Kältemaschine ist einfach. Eine Vakuumpumpe erzeugt vor der Inbetriebnahme den erforderlichen Unterdruck von 20 bis 30 Millibar. Der Normaldruck der Erdatmosphäre liegt bei etwa 1000 Millibar. Durch den Unterdruck kühlt sich das Wasser ab und lässt

sich als Kühlmittel nutzen. Ein Kernstück der Anlage ist der spezielle Microturboverdichter, eine Eigenentwicklung des 2006 gegründeten Unternehmens. Der Verdichter weist einen Durchmesser von etwa zehn Zentimetern auf und verdichtet den per Unterdruck erzeugten Dampf mit bis zu 90000 Umdrehungen pro Minute. Der verdichtete Dampf kondensiert dann wieder zu Wasser, die dabei entstehende Wärme wird zum Beispiel an die Außenluft abgegeben. Das Wasser fließt in den geschlossenen Kreislauf zurück und kann erneut als Kältemittel dienen. Nach rund zehnjähriger Entwicklungszeit und Praxiserfahrungen bei diversen Kunden startete Geschäftsführer Jürgen Süß (51) die Serienfertigung der Maschinen:

„Dank der bisherigen Betriebserfahrungen konnten wir unsere Kältetechnik Schritt für Schritt zur Marktreife bringen.“

Die Sparkassen IT Calw GmbH & Co. KG zum Beispiel nutzt in ihrem Rechenzentrum die Technik des oberbayerischen Unternehmens für eine energieeffiziente Kühlung. Dabei leiten Ventilatoren Kaltluft durch die Server. Diese Luft weist eine bestimmte Temperatur auf, zum Beispiel 20 Grad Celsius, und nimmt die Abwärme der Elektronik auf. Die erwärmte Abluft wiederum wird dann von einem Kühler, der mit dem eChiller verbunden ist, wieder auf die im Rechenzentrum erwünschte Temperatur abgekühlt.

Die Energiebilanz des Rechenzentrums: Von Juni 2016 bis Februar 2017 erzeugte ein eChiller etwa 80 Megawattstunden Kälteenergie. Dabei wies die Kältemaschine aus Feldkirchen eine etwa sechsmal bessere Energieeffizienz auf als eine herkömmliche Anlage, die als Kältemittel das als Treib-

„Dank der bisherigen Betriebserfahrungen konnten wir unsere Kältetechnik Schritt für Schritt zur Marktreife bringen.“

Jürgen Süß, Geschäftsführer der Efficient Energy GmbH

hausgas eingestufte HFKW (teilfluorierte Kohlenwasserstoffe) verwendet.

Von den immer strengeren Umweltauflagen erwartet Efficient Energy zusätzlichen Schub für seine Innovation. Laut der F-Gase-Verordnung müssen die HFKW-Produzenten und -Importeure ihre Verkaufsmengen bis 2030 auf rund ein Fünftel der im Jahr 2015 erzielten Verkaufsmengen reduzieren. Ziel ist es, die Treibhausgasemissionen

insgesamt zu verringern. „Maschinenhersteller, die nach wie vor klimaschädliche, teilfluorierte Kohlenwasserstoffe einsetzen, werden früher oder später vor großen Problemen bei der Beschaffung dieser Kältemittel stehen“, glaubt Süß. Das Feldkirchener Unternehmen, das etwa 50 Mitarbeiter beschäftigt, hat aktuell Produktionskapazitäten für etwa 400 Maschinen pro Jahr und Schicht. Ausgeliefert wurden bislang rund 20 Maschinen.

Die vielversprechende Technologie hat auch Venture-Capital-Investoren angelockt. Mittlerweile liegen insgesamt 75 Prozent der Firmenanteile bei der Santo Venture Capital aus Holzkirchen und beim Münchner MIG-Fonds. Die Efficient-Energy-Gründer Oliver Kniffler und Holger Sedlak, die das eChiller-Verfahren ursprünglich ausgetüftelt haben, sind im Übrigen nach wie vor mit an Bord und halten ebenfalls Firmenanteile. ■

www.efficient-energy.de

SICH ZU ERWEITERN HEISST, DEN HORIZONT NÄHER HERANZUHOLEN

Mit modernster Messearchitektur schaffen wir für Sie einen Ort, an dem aus Begegnungen Kontakte werden. Erf

Schnell, einfach, zeitsparend

Das Start-up ProGlove hat das Scannen revolutioniert: mit einem **intelligenten Arbeitshandschuh** samt integriertem Barcodescanner. Gut 250 Kunden aus Autoindustrie, Logistik und Lebensmittelhandel nutzen ihn schon. ULI DÖNCH

Am Anfang war die Idee: „Wir glauben an die menschlichen Arbeiter, – sie werden auch im Zeitalter der Industrie 4.0 weiterhin eine wichtige Rolle spielen“, sagt Thomas Kirchner, Co-Gründer des Münchner Start-ups Workaround GmbH. Dann kam der Geistesblitz: „Das wichtigste Werkzeug des Menschen ist die Hand – wir machen sie noch besser und schneller: durch einen intelligenten Arbeitshandschuh.“ Gesagt, getan. Die vier Münchner Jungunternehmer

Thomas Kirchner, Paul Günther, Jonas Girardet und Alexander Grots haben ihr Ziel erreicht. Sie brachten im Oktober 2016 mit ihrer Firma ProGlove den intelligenten Arbeitshandschuh „Mark“ auf den Markt und gewannen seither gut 250 Kunden – Autohersteller (BMW, VW, Audi), Zulieferer (Mahle), Lebensmittelhändler (Rewe), Logistikspezialisten (Redcoon, Loxxess) und seit Kurzem auch Ikea. Wie ProGlove das gelungen ist? Das Start-up hilft seinen Kunden, Zeit und Geld zu

sparen, vor allem in Warenlager und Produktion. Das Gründerquartett revolutionierte einen simplen, aber millionenfach notwendigen Arbeitsvorgang: das Scannen – „schnell, einfach und zeitsparend“, so Kirchner.

Bisher nutzt der Arbeiter eine Scannerpistole, um zu dokumentieren, dass er zum Beispiel ein Produkt aus dem Lager genommen hat: Die linke Hand hält den Gegenstand, die rechte die Scannerpistole. Mit der ProGlove-Innovation hat der Arbeiter



Firmengründer Paul Günther, Alexander Grots, Jonas Girardet, Thomas Kirchner (v.l.n.r.) mit ihrem Scanner-Arbeitshandschuh

Foto: Bärbel Schmidt

**Wir gestalten
Standorte
produktiver.**

Der sichere Weg zu Industrie 4.0

beide Hände frei – der Barcodescanner sitzt auf seinem Arbeitshandschuh. Der Arbeiter löst den Scanner aus, indem er Daumen und Zeigefinger aneinanderdrückt. Dann zielt er auf den Gegenstand und bekommt sofort eine optische Rückmeldung. Auf diese Weise scannt er vier bis fünf Sekunden schneller – jedes Mal, oft tausendmal am Tag.

Die Idee zum Scan-Handschuh hatte Co-Gründer Paul Günther, als er bei BMW arbeitete. Er nahm einen klassischen Industriehandschuh – robust, verstärkte Handfläche, geschützte Finger – und baute ihn um: Am Zeigefinger sitzt nun ein Knopf, auf dem Handrücken ein Barcodescanner. Beide sind per Kabel miteinander verbunden. Geht der Handschuh kaputt, nimmt der Arbeiter den Scanner ab und steckt ihn auf einen neuen Schutzhandschuh.

Wenn Kirchner an den ersten Prototyp denkt, muss er heute schmunzeln. Günther montierte einen alten iPod auf einen Arbeitshandschuh und brachte den iPod dazu, auf Fingerdruck ein optisches Signal zu senden: „Diese einfache Konstruktion hat uns dabei geholfen, BMW von unserer Erfindung zu überzeugen.“ Nach dem Durchbruch bei BMW geht alles ganz schnell. Die Verkaufsstrategie: Jeder Interessent bekommt zehn Geräte, darf sie einen Monat lang kostenlos ausprobieren, kalkuliert seine Zeitersparnis – und bestellt.

Das ProGlove-Paket kostet 2100 Euro. Es enthält zwei Aufsteckscanner und einen sogenannten Access Point, der die übermittelten Daten überträgt. Der Handschuh kostet extra. Er hält im Schnitt fünf bis zehn Arbeitsschichten von je acht Stunden. Dann muss ein neuer Handschuh her. Der Scanner wiederum überlebt im Industriebetrieb etwa drei Jahre. Er ist so robust konstruiert, dass er auch nach einem Sturz aus 1,5 Metern Höhe noch funktioniert.

Das Geschäftsmodell seiner Firma erinnert Kirchner an das der Hersteller von Rasierern: Der Kunde kauft das ProGlove-Paket („Rasierer“) und braucht dann regelmäßig neue Arbeitshandschuhe („Rasierklappen“). „Die bisherige Erfahrung zeigt aber“, so Kirchner, „dass sich die Investition für unsere Kunden in maximal drei Monaten amortisiert.“

ProGlove produziert jede Woche bis zu 1000 Handschuhe. Kirchner: „Das Herstellen dieser Handschuhe ist unsere Kerntechnik.“



Mit unserer langjährigen Erfahrung im Industrie- und Gewerbebau unterstützen wir Sie sowohl bei der Neuplanung von Produktions- und Logistikstandorten als auch bei der Restrukturierung und Modernisierung gewachsener Werkstrukturen.

Unsere besondere Kompetenz ist die Standortplanung und Standortoptimierung. Damit schaffen wir eine solide Basis für alle folgenden Planungsleistungen und ebnen den Weg für eine schlanke Fertigung und eine einfache Integration innovativer Industrie-4.0-Technologien.



hinterschwepfinger

Hinterschwepfinger Projekt GmbH
84561 Mehring bei Burghausen
Tel. 0 86 77-98 08 0
www.hinterschwepfinger.de

nologie. Wir glauben, nur wenn man selbst baut, kann man etwas lernen. Auf diese Weise verbessern wir unsere Prototypen ständig.“ Denn das Produkt ist kompliziert. Das Know-how der Handschuhmacher besteht darin, robuste Textilien und empfindliche Hardware wie etwa Leitungen und Sensoren so miteinander zu kombinieren, dass sie zuverlässig funktionieren und möglichst lange halten. „Das ist unser geistiges Eigentum“, erklärt Kirchner. „Wir schützen es, indem wir die Handschuhe selbst produzieren und die Herstellung nicht an Fremdfirmen vergeben.“ Nur die Elektronik lässt sich ProGlove zuliefern. Von einem Unternehmen am Ammersee – bei Bedarf schnell verfügbar, ohne lange Lieferzeit.

ProGlove entwickelt sich weiter. 2016 war der Umsatz bereits siebenstellig. Vergangenes Jahr hat er sich vervierfacht. Mehr darf das Unternehmen nicht sagen – es verhandelt gerade mit neuen Kapitalgebern. Und 2018? Da expandiert ProGlove

in die USA. Man will dort gemeinsam mit den Kunden wachsen – etwa mit BMW im Werk Spartanburg.

Aktuell hat ProGlove einen neuen Prototyp fertiggestellt: „Katharina“, ein am Arm befestigtes Display, das Mitarbeiter mobil mit wichtigen Informationen versorgt. Bisher steckte diese Technik noch in einem separaten, sperrigen Zusatzgerät. Diese externe Apparatur ist nun überflüssig, der Arbeiter trägt sein mobiles Info-Tool am Arm und hat beide Hände frei – so wie bei „Mark“.

Apropos „Mark“ und „Katharina“: Woher kommen eigentlich diese Bezeichnungen? Kirchner lacht. „Das sind die Namen eines Ex-Freundes und einer Ex-Freundin unserer Mitarbeiter. Der scherzhaft tiefere Sinn dahinter ist: Man soll sich nicht in einen Prototyp verlieben, denn sie werden ständig weiterentwickelt.“ Und die Namensgeber? Was sagen sie dazu? „Keine Sorge – die fühlen sich sehr geehrt!“ ■

www.proglove.de

Vier Gründer und Hightech-Pioniere

Thomas Kirchner, Vorstandschef, studierte Ingenieurwesen an der TU München. Sein Motto: Nur die besten Ideen überleben – damit die Kunden von Innovationen auch wirklich profitieren.

Paul Günther, Product Architect Engineer, ist der Erfinder, Bastler und technische Kopf. Günther studierte an der TU München BWL.

Jonas Girardet, Technikvorstand, studierte BWL an der TU München und ist als Projektmanager verantwortlich, dass das Team die Ideen bis zum fertigen Produkt umsetzt.

Alexander Grots, Berater (Advisor Legal, HR & Growth), ist verantwortlich für Strategie, Geschäftsentwicklung und Vertragsverhandlungen. Grots war zuvor Geschäftsführer des internationalen Innovations- und Designzentrums IDEO.



Limitiertes
Ticketangebot:
Anmeldung
erforderlich

Termin:

Donnerstag, 26. April 2018

Zeit:

16.00 bis 20.30 Uhr

Veranstaltungsort:

**Alte Rotation im Pressehaus
an der Bayerstraße
Eingang Paul-Heyse-Str. 2-4
80336 München**

Preis inkl. Catering: **30,- €**
(Tageskasse)

Ticket-Hotline: **089 2154821-21**

E-Mail: **forum@merkur.de**



EXPERTENGESPRÄCH

„Unternehmer investieren anders“

Die Mediengruppe Münchner Merkur tz und die unabhängigen Vermögensverwalter der Region laden mittelständische Unternehmer zu exklusiven Expertengesprächen ein. Profitieren Sie vom Know-how der unabhängigen Vermögensverwalter.

Zu Beginn erwartet Sie ein Vortrag von Hans Staudinger, Unternehmer und Ex-Banker, zum Thema:

Unabhängige Anlageexperten – Kompetenz für Ihr Vermögen

Im Anschluss diskutieren unsere Experten mit Ihnen über die Themen:

Aktien | Anleihen | Multi Asset

Nach den Unternehmertgesprächen haben Sie bei einem Get-together mit Flying Buffet von Holger Stromberg die Gelegenheit, sich untereinander auszutauschen.



Mit freundlicher
Unterstützung

Verband unabhängiger Vermögensverwalter
Deutschland e.V.

mediengruppe
Münchner Merkur tz
ZEITUNG · RADIO · TV · ONLINE · DIENSTLEISTUNGEN

„Eine Riesenchance“

Das Familienunternehmen Kemapack wappnet sich für die Herausforderungen der Digitalisierung und setzt auf innovative Verpackungstechnik. JOSEF STELZER

Der Verpackungsspezialist Kemapack in Landsberg am Lech geht die Herausforderung umfassend an. „Wir treiben die Digitalisierung des Unternehmens konsequent voran, im Produktbereich, im Vertrieb wie auch im Kundenservice“, sagt Inhaber und Geschäftsführer Reinhard Scheuermann. „Damit ergibt sich für uns als mittelständischer Betrieb eine Riesenchance, um die Karten neu zu mischen und im Wettbewerb zusätzliche Marktanteile zu gewinnen“, ist Scheuermann überzeugt. Überdies lassen sich durch die Vernetzung womöglich neue Geschäftsmodelle auf den Weg bringen. Das 1963 gegründete Familienunternehmen, das 45 Mitarbeiter beschäftigt, stellt die unterschiedlichsten Verpackungsmaschinen und -geräte her. Zur Kundschaft gehören Unternehmen aus der Automobilindustrie ebenso wie Lebensmittel- und Pharmahersteller oder auch Landwirte, die ihre Produkte mit Hilfe von Kemapack-Anlagen für den Transportweg sichern. Das umfangreiche Sortiment enthält zum Beispiel Umreifungsmaschinen, die Pakete und Paletten mit speziellen Kunststoff- oder Stahlbändern automatisch verpacken. Kemapacks mobile Anlagen und Roboter umwickeln ganze Paletten, auf denen Waren oder Bauteile für den Transport gestapelt sind, mit transparenter Stretchfolie. Um den Kundenservice zu verbessern und die Wartungsaufwendungen für die Gerätschaften zu reduzieren, setzt der 54-jährige Unternehmer auf die digitale Vernetzung.

Daten an die Zentrale

Die dafür notwendigen Chips und Sensoren sind in die Kemapack-Maschinen teilweise bereits eingebaut und speichern etwa Maschinenlaufzeiten, Betriebszyklen sowie Auffälligkeiten und Störungen. Per SIM-Karte und Internet werden die Daten automatisch an die Kemapack-Zen-

„Wir treiben die Digitalisierung des Unternehmens konsequent voran.“

Reinhard Scheuermann,
Inhaber und Geschäftsführer der
Kemapack GmbH

trale gesendet. Die Kunden erfahren dann frühzeitig, falls sich Gerätebauteile ihrer Verschleißgrenze nähern und ein Maschinenservice sinnvoll erscheint. „Wir handeln proaktiv und informieren die Kunden rechtzeitig, so dass sie letztlich kostspielige Betriebsunterbrechungen oder Pannen vermeiden können“, erklärt der Firmenchef. Seit Herbst 2017 läuft die Testphase für diese Art der Fernwartung. „Denkbar ist obendrein, dass sich unsere Techniker künftig per Internet direkt in die Software der Maschinen einwählen, etwa um Funktionstests oder Software-Updates durchzuführen.“

Per App den Techniker rufen

Seit März 2018 steht ein individualisiertes Kundenportal bereit. Unter „Mein Kemapack“ enthalten vorab registrierte Kunden alle ihre bisherigen Bestellungen und Aufträge auf einen Blick. Die Abnehmer ersparen sich so zeitraubende Nachfragen, können online einkaufen und beispielsweise Wartungs- oder Reparaturaufträge in die Wege leiten.

Ganz neu ist auch die kostenlose App für Smartphones und Tablets. Kunden geben dort ihre Servicenummer ein und können damit jederzeit Wartungsaufträge verschicken oder den Rückruf eines Kemapack-Technikers anfordern.



Foto: Kemapack

Der Landsberger Unternehmer denkt zudem über ein Pay-per-use-Verfahren mittels digitaler Techniken nach. Seine Kunden zahlen dabei nur die tatsächliche Gerätenutzung, etwa für eine Umreifungsmaschine, anstatt die Anlage zu kaufen oder sie für eine bestimmte Zeit zu mieten oder zu leasen.

Scheuermann, der das Familienunternehmen in zweiter Generation leitet und stellvertretender Vorsitzender im IHK-Regionalausschuss Landsberg am Lech ist, erläutert den Nutzen der Digitalisierungsaktivitäten: „Wir haben mehr Zeit für Beratung und können einfache Anfragen automatisieren.“ Das verbessere letztlich die Servicequalität und erhöhe die Kundenzufriedenheit. ■

www.kemapack.com

Die Kobots kommen

Mit kollaborierenden Robotern können Beschäftigte effizienter arbeiten und die Unternehmen Kosten sparen. Zahlreiche **oberbayerische Start-ups** mischen auf dem Markt mit. STEFAN BOTTLER



Mobile Kommissionierroboter für Logistikzentren – Magazino



Roboterassistenz für die HNO-Chirurgie – Medineering

Weit über 400 000 Industrieroboter hat der japanische Konzern Yaskawa in 40 Jahren produziert. Viele sind für das Schweißen, Lackieren oder andere Produktionsprozesse programmiert worden und erledigen diese Arbeiten vollautomatisch. Yaskawas Neuentwicklung Motoman HC 10 jedoch zählt zu einer neuen Spezies von Maschinen, den sogenannten kollaborierenden Robotern, kurz: Kobots. Sie reagieren auf menschliche Berührung und arbeiten Hand in Hand mit den Kollegen aus Fleisch und Blut.

„Der neue Roboter wird Arbeitnehmer bei Montage-, Verpackungs- und anderen körperlich anstrengenden Arbeiten unterstützen“, verspricht Marion Annutsch (48), Marketingchefin von Yaskawa Europe in Allershausen im Landkreis Freising. Damit wendet sich einer der weltweit führenden Hersteller von Industrierobotern einem Markt zu, auf dem bereits zahlreiche oberbayerische Start-ups aktiv sind. Manche Branchenkenner prognostizieren Kobots in den nächsten zwei bis drei Jahren den Durchbruch. „Mit Kobots können

die Unternehmen endlich wirklich intelligente Assistenzsysteme in ihre Arbeitsabläufe integrieren“, sagt Alois Knoll, Professor für Robotik an der Technischen Universität München (TUM). „Die vorhandenen Lösungen decken erst fünf bis zehn Prozent des Markts ab.“

An Arbeitsplätzen für Kobots herrscht kein Mangel. Sie können vor allem Tätigkeiten, die körperlich belastend oder eintönig sind,

Was sind Kobots?

Kollaborative Roboter arbeiten mit Menschen zusammen. Sie bündeln die Leistung und Flexibilität eines konventionellen Roboters mit der Geschicklichkeit und Erfahrung des Mitarbeiters. Der erste Kobot wurde 2004 vom Augsburger Hersteller Kuka mit einer Lizenz des DLR Instituts für Robotik und Mechatronik, Oberpfaffenhofen, gebaut. Innovationen in der Leichtbaurobotik und Sensortechnik könnten jetzt für den Durchbruch der Kobots sorgen.

erledigen. „Unternehmen müssen vor einer Entscheidung über diese noch weitgehend unbekannte Technologie ihre Prozesse mit Bewertungskriterien und Checklisten diagnostizieren“, rät Horst Wildemann (76), Professor für Wirtschaftswissenschaften an der TU München. „Hierfür empfehle ich die Zusammenarbeit mit Dienstleistern und Roboterherstellern.“ An der Technologie sollten Lösungen nicht scheitern. „Viele Kobots sind schon sehr ausgereift und arbeiten extrem feinmechanisch“, sagt Ute Berger, IHK-Referatsleiterin Industrie und Innovation.

Zu den bekanntesten Kobot-Herstellern zählt die Franka Emika GmbH. Das Start-up aus München sorgte auf der Hannover Messe 2017 mit „Panda“ für Furore: ein vielseitig einsetzbarer und einfach zu bedienender Roboter. Wegen seiner außergewöhnlichen Sensortechnik besitzt er einen fast menschlichen Tastsinn und wird wie ein konventionelles Smartphone mit Apps programmiert. Rund 200 Systeme hat Franka Emika an Universitäten und Forschungsinstitute ausgeliefert, 2018 folgt eine Version für Industrieunternehmen. Vor allem aus der Automotive-, Elektronik- und Pharmabran-

che kommen Anfragen. „Jedes Kind kann unseren Roboter bedienen“, verspricht Produktmanager Carlo Bagnato. Mit einem Einstiegspreis von knapp 10 000 Euro sollen sich auch kleinere Firmen einen „Panda“ leisten können. Im November 2017 erhielt das Start-up den Deutschen Zukunftspreis. Für technologischen Fortschritt sorgen auch Anbieter wie die Münchner Medineering GmbH. Ihre Roboter sind gerade einmal handgroß und unterstützen Chirurgen bei Operationen, indem sie Endoskope und andere Geräte in den menschlichen Körper einführen. Der Chirurg, der den Roboter mit einem Fußpedal steuert, kann so mit beiden Händen operieren. Das Start-up fing mit Kobot-Anwendungen für die Hals-, Nasen- und Ohren-(HNO-) Chirurgie an. Jetzt denkt Geschäftsführer Maximilian Krinninger (37) über Einsätze in der Orthopädie und in weiteren Medizingebieten nach. „Mit unserer modularen Roboterplattform können wir Lösungen entwickeln, die auf jede Operation genau zugeschnitten sind“, sagt Krinninger, der das Unternehmen 2014 zusammen mit Stephan Nowatschin gegründet hat. Medizintechnische Kobot-Lösungen müssen aufwendige Zulassungsverfahren durchlaufen. Dennoch wagen sich weitere Anbieter auf den schwierigen Markt. Die



Foto: Medineering

„Mit unserer modularen Roboterplattform können wir Lösungen entwickeln, die auf jede Operation zugeschnitten sind.“

Maximilian Krinninger, Geschäftsführer der Medineering GmbH



Veranstaltungen

Check-up für digitale Business Transformation im B2B

Orientierung gewinnen und die nächsten Schritte für den digitalen Wandel planen – konkret und praxisnah.

Termin: 20. September 2018, 9–18 Uhr

Ort: IHK Akademie Westerham,
Von-Andrian-Straße 5,
83620 Westerham

Teilnahmekosten: 590 Euro

→ANSPRECHPARTNER

Evamaria Gasteiger, Tel. 08063 91-274
evamaria.gasteiger@ihk-akademie-muenchen.de

Reactive Robotics GmbH will mit einem robotergestützten Assistenzsystem, das die Therapie von Patienten auf Intensivstationen beschleunigt, durchstarten.

Auf einem ganz anderen Gebiet bewegt sich Kewazo. Das 2016 gegründete Garchinger Start-up hat einen Kobot entwickelt, der die Montage von Gebäudegerüsten um bis zu 40 Prozent beschleunigen soll. Gründer Sebastian Weitzel (27) will 2022 rund 40 Millionen Euro Umsatz machen.

Solche Rechnungen werden nur aufgehen, wenn die prognostizierten Einsparungen auch eintreffen. Die Münchner Magazino GmbH kann hier erste Erfolge vorweisen. Sie bietet mobile Kommissionierroboter für Logistikzentren und sammelte gerade in einer Finanzierungsrunde 20,1 Million Euro ein. Unter anderen beteiligte sich der Berliner Onlineversender Zalando an dem Start-up. Die rund zwei Meter hohen Magazino-Roboter, die schon von einem halben Dutzend Firmen eingesetzt werden, identifizieren mit künstlicher Intelligenz und über 2-D- und 3-D-Kameras einzelne Objekte im Regal, greifen sie und legen sie an ihrem Bestimmungsort ab. Fiege Logistik setzte drei dieser Roboter ein Jahr lang für die Kommissionierung von online gekauften Schuhe ein. Die Kosteneinsparungen waren offenbar überzeugend: Die Firma orderte 30 weitere Roboter. ■

→IHK-ANSPRECHPARTNER

Dr. Ute Berger, Tel. 089 5116-1341
ute.berger@muenchen.ihk.de



SCHONUNG DER LIQUIDITÄT

Klaus Koller und seine Mitarbeiter helfen ihren Kunden dabei deren Liquidität zu schonen. Leasing oder Finanzierung ermöglichen Investitionen ohne Kapitaleinsatz. Die hierdurch eingesparten Geldmittel können weiter im Unternehmen verbleiben bzw. für andere Bereiche eingesetzt werden. Für viele Gewerbetreibende ist die Schonung der Liquidität ein wichtiger Aspekt.

Leasing-Finanzierungen für mobile Wirtschaftsgüter

PKW	Transporter	LKW
Maschinen	Ausrüstungen	EDV

BAYERN-LEASING.de

Wir finanzieren Bayerns Mittelstand

Stellen Sie bei uns online oder telefonisch Ihre Leasing-Anfrage

Steuerlich interessant schon ab einem Kaufpreis von 5.000 Euro

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf und faxen uns Ihr Händler-Angebot über die geplante Anschaffung. Wir erstellen Ihnen ein herstellernabhängiges Leasingangebot oder Finanzierungsangebot.
Fax 089 - 945522-20

BAYERN-LEASING GMBH
85622 München-Feldkirchen

Information und Beratung

☎ 089-9455220

Ein persönliches Gespräch ist unser wichtigstes Informationsangebot

Frischer Wind

Der Einstieg von Fußballweltmeister Philipp Lahm als Gesellschafter bescherte Sixtus zuletzt viel Aufmerksamkeit. Die **Neuausrichtung des Pflegeprodukteherstellers** leitete Geschäftsführerin Petra Reindl schon vorher ein. EVA ELISABETH ERNST

Das Sortiment bereinigen, klare organisatorische Strukturen schaffen, die Finanzen regeln, ein Vertriebsteam aufbauen: Als Petra Reindl im Sommer 2013 die Geschäftsführung der Sixtus Werke Schliersee GmbH übernahm, gab es allerhand zu tun. Doch als erste Amtshandlung veranlasste sie, dass der Aufenthaltsraum für die Mitarbeiter gestrichen und neu eingerichtet wurde. „Damit wollte ich ein Signal setzen, dass die Arbeitsplätze hier grundsätzlich eine Zukunft haben“, erinnert sich die heute 39-Jährige. Die Botschaft kam offenbar gut an: Die damals knapp 25 Mitarbeiter blieben nahezu komplett an Bord, für neue Positionen gab es viele Initiativbewerbungen. Der Hersteller von Pflegeprodukten blickt auf eine lange Firmenhistorie zurück. 1931 wurde das Sixtus Laboratorium in Schliersee gegründet. Acht Jahre später übernahm der homöopathie- und kräuterkundige Drogist Fritz Becker das Unternehmen. Er entwickelte unter anderem den Fußbalsam Sixtuwohl mit Auszügen aus Al-

penkräutern, die noch heute ein wichtiger Bestandteil der Produkte sind. Seit 1952 unterstützt Sixtus alle deutschen Olympia-teams mit Massagemitteln. Bei den Olympischen Spielen 1972 in München war Sixtus sogar offizieller Ausrüster aller teilnehmenden Nationen und etablierte sich so als Hersteller von Sportkosmetik.

Erst einmal „entrümpeln“

Mangels Nachfolger aus der Unternehmerfamilie Becker kaufte die Kroha Holding GmbH aus Miesbach Anfang 2013 die Mehrheit der Vermögenswerte von Sixtus per Asset-Deal und benannte das Unternehmen in Sixtus Werke Schliersee GmbH um. Ein Jahr später übernahm Kroha auch die restlichen Anteile. Petra Reindl, bislang Chief Financial Officer bei Kroha, wurde Mitte 2013 zur Geschäftsführerin bestellt und begann umgehend damit, das Unternehmen zu „entrümpeln“, wie sie sagt.

„Damals waren die internen Prozesse nicht klar definiert. Außerdem gab es über 200 verschiedene Artikel“, erklärt Reindl. Heu-



Foto: Sixtus Werke Schliersee

Grundbestandteil der Sixtus-Produkte – ein handverarbeiteter Extrakt aus Heublumen

te sind die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche bei Sixtus eindeutig festgelegt. Die Palette wurde auf 44 Produkte in den beiden Hauptkategorien Sport und Pflege reduziert. Große Relevanz hat das Fußpflegesortiment, mit dem Sixtus rund 80 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet. In zwei Schritten wurde das Produktdesign 2014 und 2017 komplett überarbeitet. Zug um Zug baute Reindl, die 2016 zur Vorsitzenden des IHK-Regionalausschusses Miesbach gewählt wurde, die Marketingabteilung mit auf, investierte in Werbekampagnen in TV, Radio, Print, zeigte Präsenz auf Messen und startete Social-Media-Aktivitäten. Starken Rückenwind beim Markenaufbau verschaffte der neue Gesellschafter Philipp Lahm: Der ehemalige Fußballer gab auf der Münchner Sportartikelmesse



Foto: Sixtus Werke Schliersee

„Wir wollen neue Wege gehen, aber die Wurzeln des Unternehmens nicht vergessen.“

Petra Reindl, Geschäftsführerin der Sixtus Werke Schliersee GmbH

ISPO im Februar 2015 seine Beteiligung an Sixtus bekannt. Im August 2017 kaufte er alle weiteren Anteile. „Der Wiederaufbau einer Marke braucht seine Zeit. Deshalb sind wir froh, mit Philipp Lahm einen Alleingesellschafter an Bord zu haben, der an die Marke und das Unternehmen glaubt“, betont Reindl. Zudem bringe er sich aktiv in Entscheidungsprozesse ein. „Wir tauschen uns einmal pro Woche in einem Jour fixe aus, um neue Ideen zu diskutieren. Das läuft sehr professionell und effizient ab.“

Das Team arbeitet an der Neuausrichtung der Vertriebsstrategie. „Noch ist Sixtus im Kern eine B2B-Marke mit Fußpflegeexperten und Podologen als Hauptzielgruppe“, so Reindl. „Doch wir wollen auch im B2C-Bereich wieder stärker sichtbar werden.“ Ein erster Schritt dorthin ist der 2017 eröffnete Onlineshop für Endverbraucher. Trotz aller Veränderungen – die Rezepturen der Produkte blieben weitgehend unangetastet. „Wir wollen neue Wege gehen, aber die Wurzeln des Unternehmens nicht vergessen“, so Reindl. Grundbestandteil ist nach wie vor ein handverarbeiteter Extrakt aus Heublumen, die von naturbelassenen Wiesen der Umgebung geerntet werden. Zugekauft werden etwa Zitrusöle aus Kalabrien oder Hirschtalg aus Neuseeland. „Alles von Lieferanten, mit denen wir seit vielen Jahren zusammenarbeiten“, betont Reindl. Sämtliche Produkte werden im Haus hergestellt. Sogenannte Airless-Verpackungen sorgen dafür, dass der Inhalt auch nach dem Öffnen der Verpackung ge-

schützt ist. Auf Konservierungsstoffe kann Sixtus daher größtenteils verzichten.

Damit Besucher Einblick in die Herstellung erhalten, plant Sixtus einen Neubau mit gläserner Produktion. Wo das Firmendomizil stehen soll, ist offen. Ursprünglich wollte Sixtus an den Schliersee zurückkehren, dort stoppte jedoch ein Bürgerentscheid das Projekt. Neben Bad Aibling war auch Fischbachau als Standort in der engeren Wahl. Ende Februar erklärte Sixtus allerdings,

eine Ansiedlung dort nicht weiter verfolgen zu wollen. „Durch das Bürgerbegehren hat unser Neubauprojekt viel Aufmerksamkeit bekommen“, so Reindl. „Mittlerweile bewerben sich Kommunen bei uns.“ Das mag auch daran liegen, dass Sixtus auf gesunden Füßen steht. 2017 setzte die Firma rund vier Millionen Euro um. „Jetzt“, sagt Reindl, „kommt es darauf an, dass wir in die richtige Richtung weiterlaufen.“ ■

www.sixtus.de

Foto: Sixtus Werke Schliersee



Rückenwind beim Markenaufbau – der neue Gesellschafter, der Ex-Fußballprofi Philipp Lahm


**RENAULT
PRO+**

Die Renault Gewerbewochen

Sichern Sie sich jetzt Top-Leasingangebote bei Inzahlungnahme Ihres Gebrauchten.*



z.B. Renault Trafic L1H1 2,7t dCi 95

ab mtl. netto** **119 €**

**Monatliche Rate netto ohne gesetzl. USt. 119,- € / brutto inkl. gesetzl. USt. 141,61 €, Leasingsonderzahlung netto 0,- € / brutto 0,- €, Laufzeit 48 Monate, Gesamtleistung 40.000 km. Ein Angebot für Gewerbekunden der Renault Leasing, Geschäftsbereich der RCI Banque S.A. Niederlassung Deutschland, Jagenbergstr. 1, 41468 Neuss. Gültig bis 30.04.2018.
Abb. zeigt Sonderausstattung

Eine Werbung der Renault Deutschland AG, Postfach, 50319 Brühl.

FRAGEN SIE AUCH NACH UNSEREN ANGEBOTEN.

Autohaus Dressler GmbH & Co. KG

Walhallastr. 26, 93083 Obertraubling, Tel.: 0 94 01/96 04-0

Autohaus Ing. L. Freitag GmbH & Co. KG

Chamer Straße 37, 94315 Straubing, Tel.: 09421/81070

Automobile Kraus GmbH

Lilienthal Str. 2, 93049 Regensburg, Tel.: 0941/3785-0

Autohaus Kraus GmbH

Neunburger Str. 22, 92439 Bodenwöhr, Tel.: 09434/9421-0

*Angebot nur gültig beim Kauf eines neuen, sofort verfügbaren Nutzfahrzeugs Renault Kangoo Rapid, Renault Trafic, Renault Master und Renault Master Fahrgestell und bei Inzahlungnahme eines gebrauchten Nutzfahrzeugs bei allen teilnehmenden Renault Partnern. Gebrauchtfahrzeug muss mindestens 6 Monate auf den Käufer des Neufahrzeugs zugelassen sein. Angebote gültig bei einem Kaufvertrag zwischen 01.02.2018 und 31.03.2018 und einer Zulassung bis 30.04.2018, nur für Gewerbekunden, nicht kombinierbar mit anderen Angeboten.

Weltweit einkaufen

Auslandsmärkte sind auch für die Beschaffung interessant. Unternehmen können **Effizienz- und Kostenvorteile** erzielen und sich Zugang zu Ressourcen und Produkten sichern, die auf dem heimischen Markt nicht zu finden sind. MECHTHILDE GRUBER





Rohstoffe und Vorprodukte – das Ordern im Ausland kann sich lohnen

Foto: Trygving/Stockphoto.com

Bayerische Unternehmen erzielen Jahr für Jahr neue Rekorde im Export. Doch viel dynamischer steigen die Importe. Ein Trend, der sich auch deutschlandweit bemerkbar macht: 2017 sank der Handelsbilanzüberschuss zum ersten Mal seit acht Jahren: Mit 1,034 Milliarden Euro erhöhten sich die Einfuhren um 8,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr, die Exporte legten um 6,3 Prozent auf 1,279 Billionen Euro zu.

„Der genaue Blick zeigt, dass in den Exportprodukten ein hoher Anteil ausländischer Wertschöpfung steckt“, sagt Gabriele Vetter, Referatsleiterin im Bereich Außenwirtschaft bei der IHK für München und Oberbayern. Analysen zufolge sind es in Deutschland bereits über 40 Prozent.

Das hat seinen Grund. Um auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähig zu sein, setzen die meisten Großunternehmen auf eine Global-Sourcing-Strategie. Das heißt: Sie suchen gezielt und weltweit nach geeigneten Lieferanten für die benötigten Rohstoffe und Vorprodukte. Im Zeitalter globalisierter Wertschöpfungsketten sind die Absatzmärkte auch häufig Beschaffungsmärkte. Die für Bayerns Wirtschaft wichtigsten Beschaffungsmärkte liegen in Mittel- und Osteuropa, in Asien und in den USA.

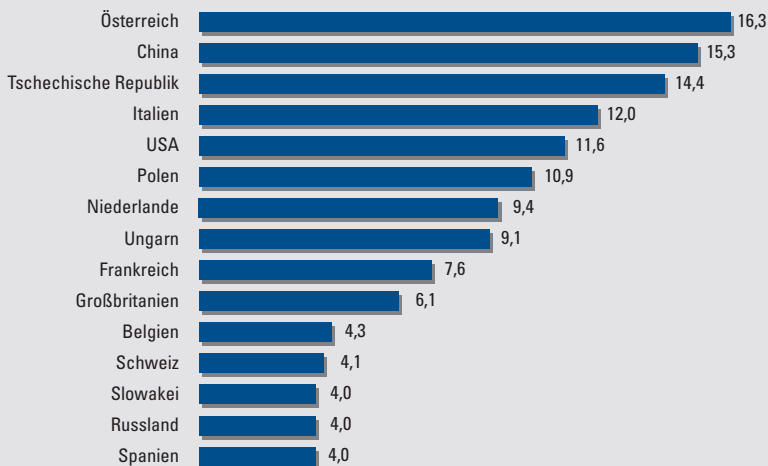
Kleine und mittelständische Unternehmen haben diese Möglichkeit allerdings noch kaum für sich entdeckt. Laut Angaben von Marktstudien kauft jeder zweite Betrieb lieber lokal ein. Im Ausland ordern diese Firmen nur bei Bedarf und wenig strategisch. „Dabei könnten durch eine internationale Beschaffungsstrategie auch kleinere Mittelständler relativ rasch Einsparungseffekte erzielen und ihre Effizienz steigern“, betont IHK-Expertin Vetter.

Eine Kostenreduktion zwischen 20 und 50 Prozent ist möglich. Lieferanten in Osteuropa oder Asien können Vorprodukte und Komponenten oft erheblich günstiger produzieren als deutsche Zulieferer. Global Sourcing erlaubt aber auch den Zugriff auf Technologien, die in Deutschland zum Beispiel wegen hoher Herstellungskosten nicht mehr verfügbar sind.

Internationale Beschaffungsmärkte bieten außerdem den direkten Zugang zu Rohstoffen, aber auch zu innovativen Produkten, die nur im Ausland erhältlich sind. Unternehmen können sich so unter Um-

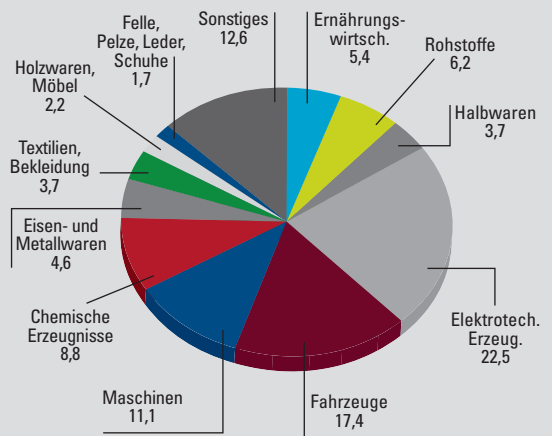
Die wichtigsten Lieferländer Bayerns 2017

Einfuhr in Milliarden Euro



Was nach Bayern eingeführt wird (nach Warengruppen 2017)

Angaben in Prozent



ständen neue Absatzmärkte erschließen. Denn bei der Suche nach Lieferanten ergeben sich zwangsläufig Kontakte zu potenziellen Kunden.

Global Sourcing erfordert allerdings erheblichen zeitlichen und organisatorischen Aufwand. Durch die räumliche Distanz entstehen Kosten und Risiken – nicht nur durch den Warentransport, sondern auch

durch die Reisen der Einkäufer. Denn für den Erfolg einer Global-Sourcing-Strategie ist ausschlaggebend, den richtigen Lieferanten auszuwählen, zu entwickeln und zu kontrollieren. Um die gewünschte Qualität der Produkte zu garantieren, müssen Unternehmer immer wieder vor Ort sein. Ohne den persönlichen Kontakt läuft es im internationalen Geschäft nicht.

Erster Schritt und zugleich schwierigste Disziplin ist die Auswahl des Lieferanten. Neben einer Recherche auf Messen ist dafür das Internet ein nützliches Hilfsmittel. Die Digitalisierung liefert dazu ganz neue Möglichkeiten, erklärt IHK-Außenwirtschaftsexperte Daniel Delatrée: „Es gibt bereits verschiedene Anbieter von smarten Sourcingtools, die mittelständischen Unternehmen die Suche nach Lieferanten weltweit erleichtern.“

Zudem bieten einzelne Auslandshandelskammern Services wie Einkäuferreisen und Lieferantensuche an. Den Kontakt zu den ausgewählten Lieferfirmen müssen Unternehmen dann selbst herstellen. Wie immer im Auslandsgeschäft ist es wichtig, mit dem Partner eine möglichst enge und vertrauensvolle Beziehung aufzubauen – trotz Entfernung und kultureller Unterschiede.

Einsteigern im Importgeschäft rät Gabriele Vetter deshalb, sich erst in Europa, etwa auf osteuropäischen Märkten, umzusehen: „Je weiter weg, desto aufwendiger ist das Lieferantenmanagement.“ Außerdem ist

es aus großer Distanz schwieriger, Transportzeiten, Wechselkursschwankungen, Rechtssicherheit oder die Berechenbarkeit der Handelspolitik einzuschätzen.

Ebenso spielen bei der Beschaffung ökologische und soziale Standards in der globalen Lieferkette eine wichtige Rolle. Die Unternehmen sollten deshalb besonderen Wert auf ein nachhaltiges Lieferantenmanagement legen, betont IHK-Expertin Vetter. „Eine nachhaltige Einkaufsstrategie wird belohnt. Sie verbessert das Image und spart, langfristig gesehen, auch Kosten.“

Motivierte Hersteller

Wie sich eine internationale Beschaffungsstrategie im Einzelfall auswirkt, muss jede Firma selbst prüfen. Es gilt, Vor- und Nachteile, Nutzen und Risiken aufzurechnen und ehrlich zu kalkulieren, ob sich der Aufwand lohnt. Dass eine Ausrichtung des Einkaufs auf den globalen Markt attraktiv, aber kein Selbstläufer ist, bestätigt Christoph Leicher (63), Geschäftsführer des Familienunternehmens Leicher Engineering GmbH und Vorsitzender des IHK-Regionalausschusses Landkreis München: „Wir betreiben eine sehr intensive Lieferantenentwicklung. Dafür braucht man auf alle Fälle einen langen Atem.“

Als Großhändler für mechanische Bauteile hat Leicher Engineering über viele Jahre ein weltweites Netzwerk an zuverlässigen Partnern aufgebaut und sich dabei auf bestimmte Länder und Regionen in Süd- und



Foto: Leicher Engineering

„Wir betreiben intensive Lieferantenentwicklung. Dafür braucht man auf alle Fälle einen langen Atem.“

Christoph Leicher, Geschäftsführer der Leicher Engineering GmbH



Leistung 4.0

Fachwissen flexibel verfügbar.

Wir sind Ihre Berater, Entwickler, Konstrukteure, Hard- und Software-Spezialisten, Tester, Automatisierer, Koordinierer, Optimierer, Experten für Dokumentation und CE.

Bei Ihnen vor Ort.

In unseren Competence Centern.

Maschinenbau
Fahrzeugtechnik
Elektrotechnik
IT & Kommunikation
Luft- & Raumfahrt
Medizintechnik
Mechatronik
Schiffbau
Anlagenbau

IHR ANSPRECHPARTNER:

Vladimir Pekov

Niederlassungsleiter München

TELEFON +49(0)89 / 35 89 90 88-500

IHK-Veranstaltungstipp

Global Sourcing – smarter Einkauf als Hebel für unternehmerischen Erfolg

Die Veranstaltung bietet Gelegenheit, sich über internationale Beschaffung gründlich zu informieren. Fachleute und Praktiker geben einen Einblick ins Global Sourcing und erklären, welche Faktoren in der Praxis dabei besonders wichtig sind.

Termin: 5. Juni 2018

Ort: IHK Akademie, Orleansstr. 10–12, 81669 München

Die Veranstaltung ist kostenfrei.

→ **IHK-ANSPRECHPARTNER**

Daniel Delatrée, Tel. 089 5116-1365
daniel.delatree@muenchen.ihk.de

Veranstaltungen

Erfolgreich einkaufen und beschaffen

Kompaktseminar (2 x 2 Tage)

Termine: 21.–22.6. und 19.–20.7.2018

Teilnahmekosten: 1 690 Euro

Strategischer Einkauf – die richtige Einkaufsstrategie für Einkaufsleiter und strategische Einkäufer

Termin: 28.–29.6.2018

Teilnahmekosten: 880 Euro

Ort jeweils: IHK Akademie Westerham, Von-Andrian-Str. 5, 83620 Feldkirchen-Westerham

→ **ANSPRECHPARTNER**

Gabriele Fabian, Tel. 08063 91-272
gabriele.fabian@ihk-akademie-muenchen.de

Osteuropa sowie in Asien konzentriert. „Die Unternehmen dort brauchen Importeure, und Deutschland hat ein tolles Image“, so Leicher. „Für uns heißt das: Wir haben motivierte Hersteller, die sich anstrengen, um unsere hohen Standards zu erreichen.“

Neben der richtigen Motivation und der Sicherung von Qualitätsstandards sei eine emotionale Bindung und Wertschätzung aber ebenso wichtig. „Um eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, muss man viel Zeit investieren und intensiv mit den Lieferanten zusammenarbeiten“, betont der

Unternehmer. Das gehe nur durch Besuche und persönliche Kontakte, auch um Kultur und Gepflogenheiten des Landes kennenzulernen und zu verstehen. Das Interesse müsse authentisch und offen sein. Sonst sei das Risiko zu scheitern hoch. „Auch deshalb ist Import Chefsache“, sagt Leicher. ■

→ **IHK-ANSPRECHPARTNER**

Daniel Delatrée, Tel. 089 5116-1365
daniel.delatree@muenchen.ihk.de

Gabriele Vetter, Tel. 089 5116-1372
gabriele.vetter@muenchen.ihk.de

Foto: Macrovector/freepik.com



International vernetzt – davon profitieren Unternehmen auch bei der Beschaffung



Foto: maraga/shutterstock.com

Je früher, desto besser

Die **Regelung der Nachfolge** gehört für Firmen zum Risikomanagement – und kann das Unternehmerleben auch schon vor dem Rückzug in den Ruhestand deutlich angenehmer gestalten. EVA ELISABETH ERNST

Im Januar 2018 feierte Ralf Reis seinen 50. Geburtstag. Der Gründer und Geschäftsführer der Alra Handels GmbH mit Sitz im oberbayerischen Teising, die unter der Marke worldwidespirits Spirituosen verkauft, fühlt sich topfit. Dennoch

arbeitet er seit Anfang 2017 seinen Nachfolger Dominik Maier ein. Der 32-Jährige absolvierte seine Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann im Unternehmen, bildete sich zum geprüften Handelsfachwirt weiter und nimmt derzeit an einem berufsf-

begleitenden Studiengang zum Betriebswirt an der IHK Akademie in Mühldorf teil. „Dominik Maier ist einer der wenigen Mitarbeiter, denen ich es zutraue, das Unternehmen eines Tages komplett zu führen“, sagt Reis. Da das über 2.700 Spirituosen um-

fassende Sortiment von worldwidespirits nicht nur im eigenen Fachmarkt in Teising, sondern weltweit über den eigenen Onlineshop sowie auf allen gängigen E-Commerce-Plattformen verkauft wird, muss sein Nachfolger in der Lage sein, sämtliche Kanäle zu bespielen.

„In meiner Familie gibt es keinen potenziellen Nachfolger, daher sehe ich es als ausgesprochenen Glücksfall, einen geeigneten Kandidaten gefunden zu haben“, sagt Reis. „Denn mein Lebensarbeitszeitkonto ist schon voll genug. Außerdem beschäfti-

ge ich mich lieber zu früh als zu spät mit diesem Thema.“

Mit dieser Haltung zählt Firmenchef Reis zu den Ausnahmen im Mittelstand. Laut DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2017 wird der Nachfolgeprozess viel zu oft auf die lange Bank geschoben und so unnötig zeitlicher Druck aufgebaut. Nach IHK-Erfahrungen sind 42 Prozent der Althaber nicht rechtzeitig vorbereitet, ein gutes Drittel kann emotional nicht loslassen (siehe Grafik unten). Die HypoVer-einsbank schätzt, dass im Gebiet der IHK

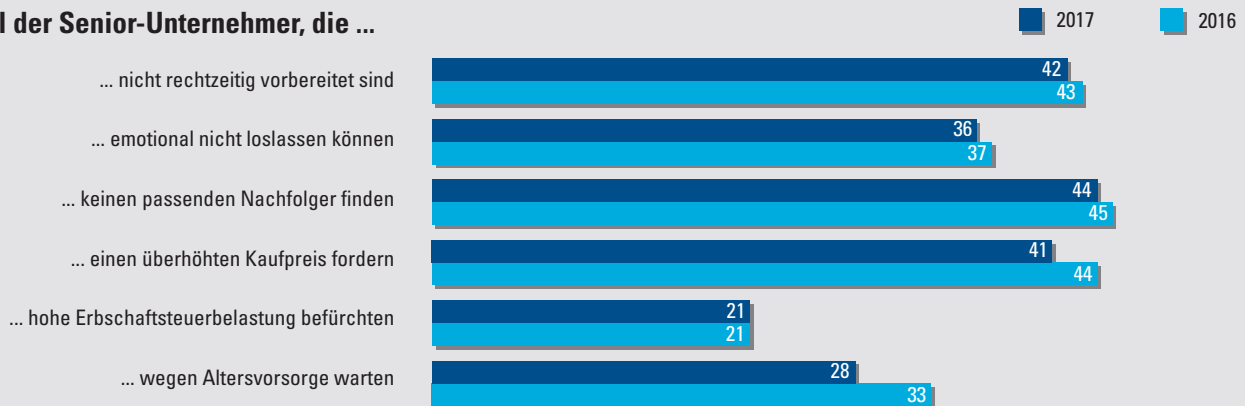
für München und Oberbayern bis zum Jahr 2025 rund 8600 Unternehmen mit mehr als zehn sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zur Übergabe anstehen. Insgesamt liegt das Durchschnittsalter deutscher Unternehmer bei 51 Jahren. 1,3 Millionen Unternehmer sind sogar 55 Jahre und älter.

„Statistiken zeigen immer wieder, dass rund 15 Prozent der Unternehmensnachfolger durch Tod und Krankheit des Unternehmers ausgelöst werden“, sagt Sascha Schnürer, Geschäftsführer der

Hürden bei der Nachfolge

Die rechtzeitige Übergabe kann an vielen Faktoren scheitern. So fanden 44 Prozent der Seniorunternehmer 2017 in Deutschland keinen geeigneten Nachfolger. 41 Prozent forderten einen Kaufpreis, der im Vergleich zur Marktlage überhöht erschien.

Anteil der Senior-Unternehmer, die ...



Bleibt das Unternehmen in der Familie?

Dies ist eine entscheidende Frage bei der Übergabeplanung. Die Übersicht zeigt die wichtigsten Nachfolgelösungen.

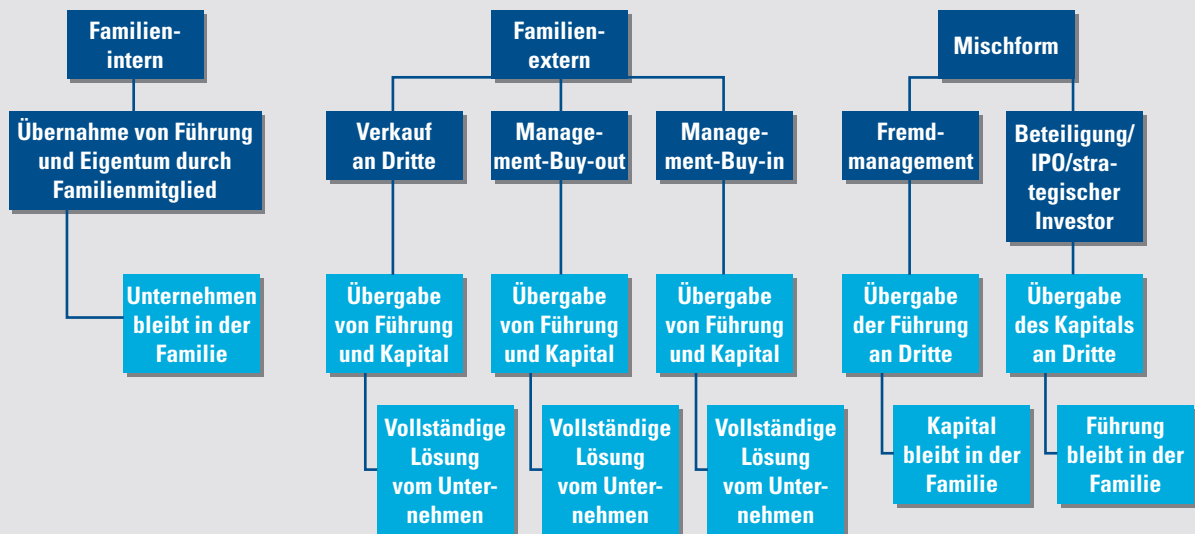




Foto: Parchatka, Wochenblatt Albstadt

Arbeitet Dominik Maier (l.) als Nachfolger ein – Ralf Reis, Geschäftsführer der Alra Handels GmbH

Unternehmensberatung Schnürer & Company GmbH in Obertaufkirchen. Diese 15 Prozent seien mit Sicherheit ein konservativer Wert. „Denn auch bei einigen altersbedingten Übergaben dürfte der Gesundheitszustand des Übergebers eine Rolle gespielt haben.“

Die Situation kann sich schnell zuspitzen

In seiner Beratungspraxis hat der 38-Jährige schon einige Fälle erlebt, in denen der Unternehmer schwer erkrankte oder sogar plötzlich verstarb. Dann war die Familie nicht nur wegen der privaten Ausnahmesituation extrem belastet, sondern musste sich zusätzlich um die Fortführung des Unternehmens kümmern – ebenfalls ein höchst emotionales Thema. „Das ist nicht nur für die Familie, sondern auch für die Mitarbeiter, die Kunden und Lieferanten eine äußerst unangenehme Situation, die ein Unternehmer wenn irgend möglich umschiffen sollte.“

Denn wenn keine entsprechenden Vollmachten vorliegen, können Lieferantenrechnungen, Löhne und Gehälter nicht bezahlt werden. „Und dann spitzt sich die Situation ganz schnell und brutal zu“, berichtet Schnürer. „Für den Nachfolger ist das dann natürlich ein ausgesprochen schlechter Start.“

Auf die Frage, ab welchem Alter sich ein Unternehmer mit dem Thema Nachfolge beschäftigen sollte, hat Schnürer eine eher ungewöhnliche Antwort: „Am besten sofort nach der Gründung.“ Schließlich könne dem Unternehmer immer etwas passieren. Es sollte geregelt sein, wer in diesem Fall das Ruder übernimmt. „Die Nachfolge ist ein wichtiger Teil der Unternehmensstrategie und des Risikomanagements bei familien- und inhabergeführten Unternehmen“, betont der Berater.

Ein idealer Anlass, um sich Gedanken über den Generationswechsel zu machen, ist das Zusammenstellen eines sogenann-

ten Notfallkoffers. Er enthält sämtliche Planungen und Dokumente, die eine möglichst reibungslose Fortführung des Unternehmens gewährleisten, sollte der Chef einmal unerwartet ausfallen (siehe Kasten unten).

„Dadurch setzen sich Unternehmer damit auseinander, dass auch ihr Leben endlich ist“, so Schnürer. Dies sei der erste und für viele auch der schwierigste Schritt im Strategieprozess der Nachfolge. Generell empfiehlt der Berater, dass Unternehmer beim Stabwechsel auf der Höhe ihrer Leistungsfähigkeit sein sollten: „Ansonsten besteht nicht nur ein gesundheitliches Risiko, sondern auch die Gefahr, dass Entwicklungen verschlafen werden und es im Unternehmen zu wenig Innovationen und Investitionen gibt.“

Im zweiten Schritt geht es darum, die Bedürfnisse des Unternehmers herauszuarbeiten. Will er, dass das Unternehmen in seinem Sinne weitergeführt wird? Oder möchte er eine möglichst hohe Altersabsicherung? Erst wenn diese Fragen geklärt sind, beginnt die Suche nach potenziellen Nachfolgern inner- und außerhalb der Familie (siehe Grafik S. 55).

Wer nach einem externen Kandidaten Ausschau hält, sollte besonders früh mit dem Prozess beginnen. Der „DIHK Report zur Unternehmensnachfolge“ zeigt, dass seit 2014 eine kontinuierlich wachsende Lücke klappt zwischen der Zahl der übergabewilligen Unternehmer und der Zahl derjenigen, die an der Übernahme eines Betriebs interessiert sind. Schnürer empfiehlt in diesem Fall, zunächst Kunden, Lieferanten

Der Notfallkoffer

Geschäfts- und Bankvollmachten, Passwörter, Versicherungsunterlagen, Gesellschaftsverträge, das Testament und ein Notfallplan, aus dem hervorgeht, wer nun welche Zuständigkeiten hat – all das und noch viel mehr gehört in den sogenannten Notfallkoffer. Er sichert die Fortführung des Betriebs, sollte dem Unternehmer etwas passieren. Dabei werden nicht tatsächlich Papier oder elektronische Speichermedien in einen Koffer gepackt.

Es geht vielmehr um einen zentralen Ort, an dem alles Wichtige hinterlegt wird – zusammen mit einer Liste, wo sich weitere relevante Dokumente oder Schließfächer befinden.

Weitere Informationen bietet die IHK-Broschüre „Notfallhandbuch“, die zum kostenlosen Download bereitsteht unter:

 www.ihk-muenchen.de – Stichwort „Notfallhandbuch“

und Mitbewerber in Betracht zu ziehen. Aber auch Unternehmensnachfolgebörsen wie nexxt-change (www.nexxt-change.org) unterstützen dabei, nachfolgeinteressierte Unternehmer und Existenzgründer zusammenzubringen.

„Stehen potenzielle Kandidaten aus der Familie oder aus dem Unternehmen bereit, sollten sie möglichst früh in die Verantwortung genommen werden – am besten, indem sie bei Entscheidungen mit einbezogen werden und möglichst selbstständig an strategischen und zukunftsorientierten Projekten wie etwa der Produktentwicklung oder der Erschließung neuer Märkte arbeiten“, rät der Berater. Das könne den Unternehmer auch schon vor der Übergabe deutlich entlasten.

Alra-Chef Ralf Reis hat mit dieser Vorgehensweise ausgesprochen gute Erfahrungen gemacht. Zunächst gab er seinem designierten Nachfolger Gelegenheit, eine eigene Idee – ein mit Spirituosen gefüllter

Die IHK unterstützt bei der Firmenübergabe und -nachfolge. Zum Angebot zählen persönliche Erstberatungen, Telefonsprechstage, Merkblätter und Checklisten sowie Informationen zu regionalen, bundesweiten und internationalen Nachfolgebörsen.

Das Angebot richtet sich sowohl an Seniorunternehmer als auch an potenzielle Nachfolger. Einen ersten Überblick gibt es online unter:



www.ihk-muenchen.de/unternehmensnachfolge/

Adventskalender – umzusetzen. Die Kalender werden online und über den Fachgroßhandel vertrieben und waren von Anfang an bei Kunden beliebt. Dafür gründete Reis im Mai 2016 die Tochtergesellschaft Vita Dulcis GmbH und setzte Maier als Geschäftsführer ein. Dieser Aufgabe war

der junge Manager bestens gewachsen. So übernahm er Anfang 2017 auch das operative Geschäft von worldwidespirits inklusive Personalverantwortung.

Schritt für Schritt Verantwortung abgeben

Dennoch rechnet Reis damit, dass er wohl noch einige Jahre gemeinsam mit seinem Nachfolger in spe zusammenarbeiten wird. Der Grund: Mangels Startkapital sei eine Komplettübernahme durch einen Kauf derzeit schwer vorstellbar – auch wenn ihm das die liebste Lösung wäre. „Ich bin allerdings nach allen Seiten offen und gebe die Verantwortung gerne nach und nach ab“, sagt der Unternehmer – auch wenn er eigentlich noch viel zu jung ist, um sich aufs Altenteil zurückzuziehen. ■

➔IHK-ANSPRECHPARTNER

Sonja Gehring, Tel. 08631 90178-13
sonja.gehring@muenchen.ihk.de



Kommunikationslösungen die begeistern.

Ob Systemintegration oder Service: Höchste Sicherheit und sehr kurze Reaktionszeiten sind unser Maßstab.



Information

- ▶ Netzwerk aktiv/passiv
- ▶ Security-Lösungen
- ▶ Netzwerkanalyse und -design
- ▶ Wireless LAN
- ▶ Applikationslösungen



Kommunikation

- ▶ Kommunikationslösungen
- ▶ Contact-Center
- ▶ Voice-over-IP
- ▶ Unified Messaging-Lösungen
- ▶ Videokonferenzsysteme
- ▶ CTI



Services

- ▶ 365 Tage rund um die Uhr Service
- ▶ maximale Investitionssicherheit
- ▶ minimale Ausfallzeiten Ihrer Anlage
- ▶ Schulung und Einweisung Ihrer Mitarbeiter
- ▶ Remote Service

MTG-Kommunikations-Technik GmbH

81825 München | Truderinger Straße 250 | Telefon 089/4 51 12-0 | Telefax 089/4 51 12-330
muenchen@mtg-systemhaus.de | www.mtg-systemhaus.de

04329 Leipzig | Portitzer Allee 8 | Telefon 03 41/25 80-0 | Telefax 03 41/25 80-100
leipzig@mtg-systemhaus.de | www.mtg-systemhaus.de

Autorisierter Partner von:



UNIFY
Partner



Die E-Mail-Flut eindämmen

Überquellende Postfächer sind nervig und kosten Zeit. Beim Umgang mit betrieblichen E-Mails helfen **einige Grundregeln**, um die Nachrichtenmassen in den Griff zu bekommen. JOSEF STELZER



Foto: Who is Dany/shutterstock.com

E-Mails können Zeitfresser sein – ein Leitfaden mit Regeln hilft

Rund 269 Milliarden E-Mails waren 2017 weltweit täglich unterwegs, schätzt das US-Marktforschungsunternehmen The Radicati Group. 2021 könnten es schon knapp 320 Milliarden elektronische Nachrichten sein – Tag für Tag. Ein großer Teil davon entfällt auf die geschäftliche oder innerbetriebliche Kommunikation, wenn etwa Unternehmer Mails an Kunden, Lieferanten und intern versenden oder sich Mitarbeiter untereinander austauschen. „So gut wie jeder Betrieb und wohl auch die allermeisten Privatpersonen verfügen hierzulande über E-Mail-Zugänge, die sie praktisch kostenlos rund um die Uhr zeitversetzt und weltweit nutzen können“, sagt der Unternehmensberater Günter Weick (60), Mitinhaber der Pullacher SofTrust Consulting GmbH

und Co-Autor des Buchs „Management by E-Mail“. Doch in vielen Unternehmen laufen die digitalen Postfächer regelrecht über. Die Mitarbeiter sind oft stundenlang mit der Bearbeitung der täglichen Nachrichtenflut beschäftigt – wertvolle Arbeitszeit, die für andere Aufgaben fehlt. Wie aber lassen sich die Nachrichtenmassen besser bewältigen? Die Zahl der Eingangsmails könnte allein dadurch zurückgehen, dass wir selbst weniger Nachrichten verschicken. „Jede E-Mail, die wir senden, führt potenziell wieder zu einer Antwort an uns, rund 60 Prozent unserer Eingangspost generieren wir dadurch im Grunde selbst“, so Weick, der täglich rund 40 Mails bearbeitet und dafür durchschnittlich zwei bis zweieinhalb Stunden benötigt. Der Berater hat sich auf

den Bereich elektronische Kommunikation spezialisiert und weiß, worauf es für Firmen beim Einsatz der digitalen Post ankommt: „Die Betriebe benötigen Regeln, ähnlich wie im Straßenverkehr, um das Kommunikationsmittel optimal nutzen zu können.“ Sie sollten zunächst einen Projektleiter bestimmen, der den betrieblichen E-Mail-Leitfaden formuliert und die Einhaltung der Regeln überwacht. Kritische Statements über Kollegen, Vorgesetzte und Kunden gehören zum Beispiel nicht in die elektronische Post. Auch Privatmails sind tabu.

Als besonders zeitraubend erweisen sich sogenannte Rattenschwanz-Mails. Sie entstehen, wenn Nachrichten mit den Funktionen „Antworten“ oder „Weiterleiten“ immer wieder hin- und hergeschickt werden. Die lange Abfolge von Mails enthält längst geklärte Punkte neben wichtigen Informationen und noch offenen Fragen, die in dem seitenlangen Wust leicht untergehen. „Komplett un-



Foto: Karl-Heinz Preimbtner

„Am besten ist es, eine Nachricht gleich nach dem erstmaligen Öffnen abzuschließen.“

Wolfgang Schur,
Unternehmensberater

10 Tipps für die digitale Post

1. Firmen sollten für den Umgang mit E-Mails verbindliche Regeln festlegen, zum Beispiel in einem Leitfaden; nach dem Handelsgesetzbuch sind Mails als Handelsbriefe einzustufen, es gelten gesetzliche Aufbewahrungsfristen.
2. Firmen können regeln, wer zu bestimmten Themen Mails verschicken darf.
3. Die private Nutzung dienstlicher E-Mail-Zugänge sollte grundsätzlich untersagt sein.
4. Allgemein gültige Abwesenheits- und Vertretungsregeln verhindern, dass wichtige Mails liegen bleiben.
5. Vorsicht bei unbekannten Absendern und beim Öffnen von Dateianhängen oder Links.
6. E-Mails sollten an die Corporate Identity angepasst werden.
7. Das betriebliche Ablagesystem für Dokumente sollte die E-Mail-Kommunikation einschließen.
8. Angaben wie Rechtsform, Sitz der Gesellschaft, Registergericht des Sitzes der Gesellschaft oder Geschäftsführung gehören zu den Pflichtangaben des Absenders.
9. Unbedingt zu beachten sind die gesetzlichen Vorgaben zum Datenschutz sowie die Datensicherung.
10. Um Unternehmensdaten und Geschäftsgeheimnisse zu schützen, sind Verschlüsselungstechniken unabdingbar.

übersichtlich wird es vor allem dann, wenn mehrere Absender und Empfänger beteiligt sind“, warnt Weick. Er rät, Eingangspost höchstens zweimal mittels Antwort-Funktion zu verschicken. Was dann noch offen ist, kommt in eine neue Mail.

Gleich bearbeiten, ablegen – oder löschen

Wolfgang Schur (56) berät Unternehmen in puncto elektronische Kommunikation und weiß aus langjähriger Erfahrung, wie sich die digitale Eingangspost ordnen lässt: „Nachdem ich eine E-Mail geöffnet habe, bearbeite ich den Inhalt entweder sofort oder lege sie in einem separaten Ordner ab oder lösche sie. Am besten ist es, eine Nachricht gleich nach dem erstmaligen Öffnen abzuschließen.“ Eine Mail mehrmals zu öffnen hält er in aller Regel für überflüssig. „Man muss sich dann erneut mit den gleichen fachlichen Inhalten befassen, was sehr zeitraubend werden kann.“

Im Zeitaufwand sieht der Dachauer Berater nicht die einzige Gefahr der E-Mail-Flut. Unternehmer und Mitarbeiter sollten auch die Risiken der elektronischen Kommunikation kennen und wachsam bleiben. „Dateianhänge sowie Links können Schadsoftware enthalten, die sich über E-Mail-Programme in die IT-Systeme einschleicht und dort gravierende Störungen oder Datenverluste verursacht“, warnt Schur. Zweifelhafte E-Mails sollten sofort gelöscht werden. Wer sich

unsicher ist, könne auch beim Absender anrufen und nachfragen, ob die fragwürdig erscheinende Mail wirklich von ihm stammt. Um den firmeninternen E-Mail-Austausch nicht ausufern zu lassen, empfiehlt der Münchner Kommunikationstrainer und Seminarleiter Uwe Freund (52) den Aufbau von firmeneigenen Wissensdatenbanken oder Unternehmens-Wikis. „Anstatt die Kollegen per E-Mail zu befragen und sie dadurch von der Arbeit abzuhalten, genügt oft ein Blick in ein Onlinehandbuch, um

rasch die richtigen Antworten zu finden.“ Mitunter reichen schon einige Tricks, um die tägliche Nachrichtenflut zu regulieren. „Bestimmte Funktionen in den Mail-Programmen gestatten es, etwa CC-Nachrichten, Newsletter oder andere Regelinformationen automatisch in einen separaten Ordner zu verschieben“, nennt der Berater ein Beispiel. Das erleichtere die Übersicht. Für den Informationsaustausch in Projektteams hält er spezielle Software oft für besser geeignet als E-Mails. Die Programme dienen als zentrale Informationsquelle und Plattform, etwa für das Bearbeiten von Dokumenten. „Dank solcher Lösungen lässt sich der zeitraubende und oftmals überflüssige interne E-Mail-Verkehr um bis zu 90 Prozent reduzieren“, glaubt Freund. Generell rät er, E-Mails für den betriebsinternen Austausch eher für die nicht zeitkritischen Themen zu nutzen. „Häufig lassen sich Unklarheiten viel schneller klären, wenn man kurz telefoniert.“

Aber auch wenn sich der interne Mail-Verkehr in Unternehmen so erheblich reduzieren lässt – bei Kundenkontakten bleiben E-Mails unentbehrlich und sollten nicht eingeschränkt werden, findet Berater Freund: „Bisher gibt es für die meisten Firmen keine praktikablen Alternativen, um mit ihren Kunden zu kommunizieren und Daten auszutauschen, trotz Facebook & Co.“ ■

Anzeige

Ihre INNOVATION zum PATENT anmelden und 16.575€ FÖRDERUNG erhalten

Das WIPANO-Programm des BMWi fördert für (Wieder-)Einsteiger ins Patentwesen den Patentschutz ihrer Innovation mit verschiedenen Leistungspaketen. Wir unterstützen Sie als Dienstleister bei den Paketen: Grob- und Detailprüfung der Erfindung (LP1, 2) sowie bei der (Strategie-)Beratung und Koordinierung zur Patentanmeldung (LP3) um durch einen Patentanwalt Ihrer Wahl (LP4) Ihre Innovation zu einer aussichtsreichen Patentanmeldung zu formulieren, die nach kurzem Prüfungsverfahren erteilt werden kann. Ihren Ansprechpartner Herrn Höfer erreichen Sie über:

SolTel GmbH, Grubenstr. 61 A, 82061 Neuried
Tel. 089/54847895, Email: gerald.hoefer@soltel.de
www.soltel.de

*Den Abwärtstrend rechtzeitig drehen –
Unternehmenszahlen helfen, Risiken zu erkennen*



Foto: bizvector/shutterstock.com

Neun Zahlen für den Erfolg

Wie steht der Betrieb da? Wo liegen womöglich Schwachstellen?
Kennzahlen helfen Unternehmern, ihre Firma weiterzuentwickeln und
Krisen rechtzeitig gegenzusteuern. MONIKA HOFMANN

Wer rasch expandiert, kann schon einmal den Überblick über die Entwicklung seines eigenen Unternehmens verlieren. So mancher Mittelständler startet neue Ge-

schäftsbereiche oder eröffnet Auslandsdependancen, ohne dies vorab detailliert zu planen und ohne anschließend den Erfolg konsequent zu prüfen. Aber auch moderat wachsende Firmen verzetteln sich biswei-

len. Damit gehen Unternehmer unnötig große Risiken ein.

Denn schon mit wenigen Kennzahlen erfassen Firmenlenker Entwicklung und Potenzial ihres Betriebs so gut, dass sie durchdach-

te Entscheidungen treffen können, wenn es um Investitionen, Personal oder Expansion geht. „Mit den richtigen Kennzahlen kann ein Unternehmer aber auch rechtzeitig erkennen, welche Entwicklungen seinen Betrieb gefährden, und gegensteuern, bevor eine echte Krise daraus wird“, weiß Joachim Linke, Finanzierungsexperte der IHK für München und Oberbayern. Im Übrigen fordern auch Banken und Investoren zunehmend eine professionelle Interpretation der Zahlen und einen kompetenten Umgang damit.

Firmen müssen dazu nicht sämtliche Kennzahlen erarbeiten und analysieren. Meist genügt es, sich auf einige Werte zu beschränken. Mit diesen neun Kennzahlen aus den drei Bereichen Liquidität, Umsatz- und Ertragsentwicklung sowie Betriebsvermögen haben Unternehmer einen guten Überblick:

LIQUIDITÄT

Egal, ob kurz-, mittel- oder langfristig – Liquidität ist für jedes Unternehmen ein vorrangiges Ziel. Selbst bei vollen Auftragsbüchern können hier Engpässe auftreten.

1. Betriebskapital zeigt kurzfristige Zahlungsfähigkeit

Das Betriebskapital, auch Working Capital genannt, ergibt sich, wenn vom Umlaufvermögen das kurzfristige Fremdkapital abgezogen wird. Diese Kennzahl gibt einen klaren Hinweis darauf, wie zahlungsfähig das Unternehmen in den nächsten Monaten ist. „Daher steht diese Kennziffer ganz besonders im Interesse von Fremdkapitalgebern“, so Linke. Ein negatives Betriebs-



Foto: Letti-S/pixabay.com

Liquidität – auch bei sehr guter Auftragslage kann das Geld knapp werden

kapital deutet auf eine angespannte Liquiditätssituation hin.

2. Kontokorrentlinie im Blick behalten

„Eine dauerhaft hohe Inanspruchnahme von im Schnitt 80 bis 90 Prozent der zugesagten Kontokorrentlinie weist auf einen Liquiditätsengpass im Unternehmen hin“, warnt IHK-Experte Linke. Wer dauerhaft sein Konto überzieht, hat nicht nur beim Finanzierungsgespräch schlechte Karten, sondern gefährdet die Existenz der Firma.

3. Cashflow-Rate – langfristig zahlungsfähig bleiben

Unternehmen können mit der Cashflow-Rate rasch ermitteln, ob sie genug erwirtschaften, um Zinsen, Tilgungen, Investitionen und Gewinnausschüttungen zu leisten. Dafür multiplizieren sie ihren Cashflow, also die um die Ausgaben geminderten Einnahmen, mit 100 und teilen das Ergebnis durch die Gesamtleistung. Bei einer Cashflow-Rate unter fünf Prozent sollten Unternehmer ein genaues Monitoring vornehmen.

UMSATZ- UND ERTRAGSENTWICKLUNG

Folgende Kennzahlen sollten Firmenchefs kontinuierlich überwachen. Auch Geldgeber nehmen diese verstärkt in den Fokus:

4. Umsatz – Rückgänge vermeiden

Firmeninhaber sollten die Umsatzentwicklung über mehrere Jahre hinweg beobachten. „Ein Umsatzrückgang von zehn bis 20 Prozent könnte existenzgefährdend sein, wenn die Betriebe ihre Fixkosten nicht schnell genug anpassen können“, warnt IHK-Experte Linke. Ein weiteres Warnsignal sieht er im Rückgang des Jahresüberschusses um mehr als 50 Prozent im Vergleich zum Vorjahr oder um mehr als 30 Prozent innerhalb von drei Jahren.

5. Umsatzrendite mit der Branche vergleichen

Wer wissen will, wie viel er in Bezug auf den Umsatz verdient hat, muss die Umsatzrendite ermitteln. Dafür multipliziert er den Gewinn vor Steuern (EBT) mit 100 und



Entwurf: Architekturbüro S. Mayer, Amerang . Ausführung: Laumer Komplettbau . Foto: Michael Peters

SCHLÜSSELFERTIGER GEWERBEBAU

**Planungssicherheit von Anfang an.
Aus der Erfahrung von über 60 Jahren.**

Aus unserer Referenzliste:

Produktions- und Verwaltungsgebäude

Konstruktion aus Stahlbetonfertigteilen

Laumer Komplettbau GmbH
Bahnhofstr. 8 . 84323 Massing
Tel.: 087 24/88-0 . www.laumer.de



dividiert das Ergebnis durch den Umsatz. Bei einer Umsatzrendite von zehn Prozent erwirtschaftet ein Betrieb mit jedem umgesetzten Euro einen Gewinn von zehn Cent. „Zudem sollten Firmen die Schwankungen der AfA-Positionen, der sonstigen betrieblichen Erträge und des sonstigen betrieblichen Aufwands im Mehrjahresvergleich des EBT prüfen, da diese in Krisensituationen stärker ausgeprägt sein können“, so Linke. Unternehmer sollten ihre Umsatzrendite regelmäßig mit dem Branchendurchschnitt vergleichen. „Bei Umsatzrenditen von unter fünf Prozent sollte darüber hinaus ein enges Monitoring erfolgen“, rät der Experte.

6. EBITDA-Marge zeigt Puffer

Die EBITDA-Marge ergibt sich aus dem Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA), der durch die Gesamtleistung geteilt wird. Diese Kennzahl gibt Auskunft über die operative Ertragskraft im Verhältnis zum Umsatz. Je höher die EBITDA-Marge ist, desto niedriger ist die Ausfallwahrscheinlichkeit. „Eine hohe Marge wirkt wie ein Puffer für Umsatz-, Material- und Personalschwankungen“, so Linke.

7. EBIT-Zinsdeckung – wichtig fürs Bankgespräch

Geldinstitute wollen wissen, ob ein Unternehmen die Zinsen eines Kredits auch zah-

IHK-Service: objektiver Überblick

Die IHK für München und Oberbayern bietet ihren Mitgliedern an, den betrieblichen Status quo mit Kennzahlen zu erfassen. In die Analyse fließen vor allem Daten aus der Finanzbuchhaltung sowie der Kosten- und Leistungsrechnung ein. Auf dieser Grundlage werden die Zahlen für ein Informationsgespräch mit IHK-Experten aufbereitet.

So funktioniert es:

1. Zunächst tragen Firmen ihre Daten in ein IHK-Tabellenblatt ein und senden es per Mail an die IHK. Die IHK-Experten werten diese Daten aus.
2. Anschließend analysieren die IHK-Spezialisten gemeinsam mit den Betrieben

die berechneten Kennzahlen, zeigen Optimierungspotenzial und geben Empfehlungen.

3. Die Firmen können danach eine Standortbestimmung vornehmen, bestens vorbereitet Finanzierungs-gespräche führen oder sich mit ihren Unternehmensberatern zum weiteren Vorgehen besprechen.

→IHK-ANSPRECHPARTNER

Joachim Linke, Tel. 089 5116-1335
joachim.linke@muenchen.ihk.de

Bernhard Eichiner, Tel. 0841 93871-29
bernhard.eichiner@muenchen.ihk.de

len kann. Das gelingt mit der EBIT-Zinsdeckung. Sie lässt sich aus dem Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) geteilt durch den Zinsaufwand berechnen. „Je größer das Verhältnis ist, desto sicherer kann der Unternehmer die Zinszahlungen leisten und desto geringer ist die Ausfallwahrscheinlichkeit“, so Linke.

BETRIEBSVERMÖGEN

Mittelständler, die Investitionen finanzieren wollen, sollten nicht nur an Bankkredite denken, sondern auch Instrumente wie Beteiligungskapital, Factoring oder Leasing nutzen. Ein Finanzierungsmix kann die finanzielle Stabilität deutlich verbessern.

8. Eigenmittelquote für finanzielle Stabilität

Wie stabil ein Unternehmen ist, zeigt insbesondere die Eigenmittelquote. Dazu werden die Eigenmittel mit 100 multipliziert und durch die Bilanzsumme geteilt. „Eine niedrige Quote zeugt von einer hohen Abhängigkeit – das erschwert die Suche nach zusätzlichem Fremdkapital und gefährdet die Stabilität des Unternehmens“, erklärt Linke. Im Vergleich zum Eigenkapital sind Eigenmittel zum Beispiel um immaterielle Vermögensgegenstände sowie selbst erschaffene Geschäfts- und Firmenwerte bereinigt. „Sie stellen die reine Haftungsmasse dar“, betont der Experte. Und das ist wichtig. Denn bei einer möglichen

Liquidation haben diese immateriellen Werte häufig keinen Verkehrswert. Krisensignale sieht Linke vor allem in einem negativen Eigenkapital oder im Rückgang des Eigenkapitals, wenn es im Vorjahresvergleich um mehr als 25 Prozent oder um 50 Prozent innerhalb von drei Jahren sinkt.

9. Entschuldungsdauer berechnen

Ein weiterer Gradmesser für die finanzielle Stabilität ist die Entschuldungsdauer. Sie lässt sich ermitteln, indem man die Nettoverschuldung durch den Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) teilt. Diese Kennzahl zeigt, in wie vielen Jahren die Nettoverschuldung über das EBITDA, das dem Cashflow ähnelt, getilgt werden könnte. In die Nettoverschuldung gehen Verbindlichkeiten ein, die länger als ein Jahr befristet sind, abzüglich der liquiden Mittel. Linke: „Die Entschuldungsdauer sollte nicht mehr als drei bis fünf Jahre betragen.“ ■

Ein neues Merkblatt der IHK für München und Oberbayern informiert, wie Unternehmer ihre Liquidität optimieren und Engpässe vermeiden können. Es ist im Internet verfügbar unter:

 www.ihk-muenchen.de/krisenmanagement

HALLEN

INDUSTRIEBAU & GEWERBEBAU



Von der Planung & Produktion bis zur schlüsselfertigen Halle!



WOLF SYSTEM GMBH
 Am Stadtwald 20 | 94486 Osterhofen
 09932/37-0 | gbi@wolfsystem.de
WWW.WOLFSYSTEM.DE



Lebenswerter Standort

Fast 200 Gäste aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung kamen auf Einladung des **IHK-Regionalausschusses Landsberg am Lech** in das historische Rathaus der Stadt.

Durch die Unternehmen ist der Landkreis ein lebenswerter Standort“, so eröffnete Reinhard Häckl, Vorsitzender des IHK-Regionalausschusses Landsberg am Lech, den Wirtschaftsempfang. Der IHK-Regionalausschuss habe in den vergangenen zwei Jahren gezeigt, „dass wir etwas bewegen können, dass wir das Sprachrohr der Wirtschaft sind“. So habe er den Breitbandausbau auf die Tagesordnung gesetzt und damit Gehör bei der Kommunalpolitik gefunden.

Landrat Thomas Eichinger (CSU) pflichtete bei, dass eine florierende Wirtschaft von größter Bedeutung für die Region ist: „Das bringt uns Arbeitsplätze und Gewerbesteuer.“ Als große Herausforderung der nächsten Jahre nannte er den Wohnungsbau und eine bessere Verkehrsinfrastruktur, etwa den Radwegeausbau. Landsbergs Oberbürgermeister Mathias Neuner (CSU), gab einen kurzen Überblick zu den Zukunftsforen „Landsberg 2035“, in denen sich die Lechstadt langfristige Ziele gestellt hat.

Viel Applaus bekam der IT-Experte Leon Klein. Er zeigte in einem Live-Hacking, wie schnell man Opfer einer Cyberattacke werden kann. Der Spezialist warnte nicht nur vor der Dreistigkeit, Kreativität und Professionalität von Kriminellen, die im Darknet Geschäftsmodelle entwickeln und dort auch gestohlene E-Mail-Adressen und Passwörter handeln. Er gab auch Tipps, wie man sich schützen kann. ■



www.ihk-muenchen.de/oberland/

Foto: Franz Dillger/IHK



Eindrucksvoller Festsaal – knapp 200 Gäste kamen zum Empfang

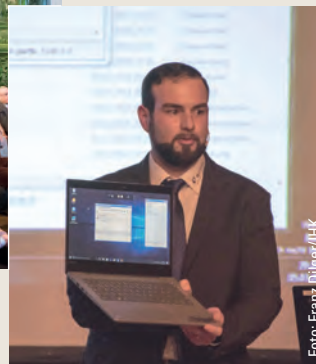


Foto: Franz Dillger/IHK

Gab Praxistipps zu sicheren Passwörtern und Schutz für die Online-identität – IT-Experte Leon Klein



Foto: Franz Dillger/IHK

Moderator Jürgen Kaul, Thomas Krautwald (Vorstandsvorsitzender Sparkasse Landsberg-Dießen), IT-Experte Leon Klein, Reinhard Häckl (Vorsitzender IHK-Regionalausschuss Landsberg am Lech), Stefan Jörg (Vorstandsvorsitzender VR-Bank Landsberg-Ammersee), Landsbergs Oberbürgermeister Mathias Neuner und Landrat Thomas Eichinger (v.l.)



Foto: Franz Dillger/IHK

Erfahrungsaustausch und Networking

Begleiteten den Abend – Blechbläserensemble „hailix BLECHle“



Foto: Franz Dillger/IHK

Fragen an Oberbürgermeister Mathias Neuner (l.) – BR-Radiomoderator Jürgen Kaul führte durch die Veranstaltung



Foto: Franz Dillger/IHK



Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv

Anschauliche Geschichte – Werbung für Kathrein's Kneipp-Malz-Kaffee, um 1900



Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv

Vor mehr als 100 Jahren – Arbeiter in der Fasspicherei der Löwenbräu AG, um 1910

Eintauchen in die Geschichte

Vom Agrarstaat zur Industriegesellschaft – im Bayerischen Wirtschaftsarchiv unter dem Dach der IHK in München kann man dieser **Historie nachspüren**. CORNELIA KNUST

Sie ist eine Schatzsucherin. Mit Taschenlampe und Stemmeisen treibt sich Eva Moser (60) immer wieder in Kellern und auf Dachböden herum, sichtet staubige Papiere, sichert Quellen und Erinnerungen. „Geschichte wird meistens unzugänglich aufbewahrt“, berichtet die Leiterin des Bayerischen Wirtschaftsarchivs. „Höchstens wenn ein Jubiläum ansteht, suchen die Unternehmen nach den Sachen“, sagt Moser in ihrem Büro in der Münchner Orleansstraße und strahlt dabei.

Der promovierten Wirtschaftshistorikerin macht das Suchen nichts aus. Seit 32 Jahren verwaltet sie das Gedächtnis bayerischer Unternehmen. Mit ihren Mitarbeitern wühlt sie sich durch Berge von Akten: Geschäftsberichte, Urkunden, Protokolle, Verträge. Vor allem wenn einer Firma die Insolvenz oder die Geschäftsaufgabe droht, ist Eile geboten. Wenn Moser dann ein „Goldkörnchen“ findet – die uralte Urkunde zur Anmeldung des Gewerbes, ein schönes Plakat, unbekannte Fotos voller Aussagekraft –, dann freut sie sich über ihr Entdeckungsglück.

Mit Eva Moser und ihren Akten kann man in die Geschichte der bayerischen Industrialisierung eintauchen. Schon die Beschriftungen der Magazine klingen nach wegweisendem Unternehmertum: Hier die Oberbayerische Actiengesellschaft für den Kohlebergbau in Miesbach. Dort die Spinnerei Kolbermoor bei Rosenheim. In München die Aktienbrauerei zum Löwenbräu, der Oldenbourg-Verlag, das Handelshaus Kathreiner, der Telefonfabrikant Friedrich Reiner.

Vom Agrarland zum bedeutenden Wirtschaftsstandort in Europa mit modernsten Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsunternehmen – das war ein langer Weg für Bayern. Eine Entwicklung, die nach dem Zweiten Weltkrieg mit dem Zuzug von Siemens noch einmal so richtig an Fahrt aufnahm. Bayern hatte weder bedeutende Rohstoffvorkommen zu bieten, noch war es anfangs verkehrstechnisch besonders gut erschlossen, berichtet Moser. Die Nutzung der Wasserkraft und der Eisenbahnbau waren die Faktoren, die im 19. Jahr-

hundert die Industrialisierung antrieben. Doch die Entwicklung vollzog sich nicht flächendeckend, sondern eher punktuell. Auf dem Land entwickelte sich Gewerbe eher aus handwerklichen Ursprüngen, erklärt die Historikerin. Aus Mühlen und Hammerschmieden wurden Papierfabriken und Landmaschinenhersteller.

München war damals vor allem Residenzstadt. Kunsthandel und Verlage florierten, Forschung und Wissenschaft gewannen an Bedeutung. Hotels wurden gegründet, Bier wurde getrunken, das sommers gekühlt werden musste. Es galt, eine wachsende Bevölkerung zu ernähren, weshalb die Landwirtschaft Düngemittel brauchte. Ein Bauboom setzte ein, was berühmte Architekten förderte, aber auch die Gründung von Baufirmen und Holzhandelsgesellschaften. Banken und Versicherungen finanzierten und sicherten den zunehmenden Wohlstand.

Nicht zuletzt gründeten sich zur Mitte des 19. Jahrhunderts die Industrie- und Handelskammern, um die Interessen der Wirt-

Foto: Marion Vogel



Hütet ein Archiv mit 5,7 Regalkilometern – Eva Moser, Leiterin des Bayerischen Wirtschaftsarchivs

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv



Vergangene Arbeitswelt – Blick in die mechanische Werkstatt der Telefonfabrik Friedrich Reiner, 1885

schaft wahrzunehmen und ihr Florieren zu fördern, und zwar in größtmöglicher Selbstverwaltung.

Die IHK für München und Oberbayern feiert in diesem Jahr ihr 175-jähriges Bestehen (siehe S. 12 ff.). Am 7. April 1843 genehmigte König Ludwig I. von Bayern die Bildung einer Handelskammer in München. Er berief zwölf Vertreter aus dem örtlichen „Handels-, Fabrikanten- und Gewerbsstande“ als Mitglieder. Am 30. Oktober fand im Alten Rathaus die offizielle Eröffnungssitzung statt. Zum Ersten Vorsitzenden wurde der bayerische Industrie- und Eisenbahnpionier Joseph Anton von Maffei gewählt. Die Erinnerung an diesen Unternehmer und die diversen Firmen, die aus seiner Gründung hervorgegangen sind (siehe S. 22), pflegt Frau Moser in ihrem Wirtschaftsarchiv mit besonderer Liebe.

Das Archiv selbst ist noch relativ jung: Seit 1986 betreibt die IHK für München und Oberbayern diese systematische Sammlung, seit 1994 gemeinschaftlich mit allen bayerischen IHKs. Den IHK-Präsidenten war es damals ein Anliegen, die Geschichte der bayerischen Unternehmen und der Organisation der bayerischen Wirtschaft zu bewahren. „Sie begriffen das als kulturelle Verantwortung“, sagt Moser, die einst als wissenschaftliche Mitarbeiterin nach München kam – schon geschult in der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, die

heute in Frankfurt am Main sitzt. Bis heute stehen die bayerischen IHKs zu dieser Verantwortung und finanzieren die Arbeit des Archivs aus ihren Mitteln, unterstützt von einem gemeinnützigen Förderkreis. Organisiert als Referat der IHK in München, fachlich begleitet von einem wissenschaftlichen Beirat, hat das Archiv mit seinen 5,7 Regalkilometern im Gebäude der IHK Akademie seinen Sitz.

Ein offenes Haus

Wer bei Archivaren an zurückgezogen arbeitende Eigenbrötler denkt, trifft mit Eva Moser auf eine Vertreterin dieser Profession, die solche Vorurteile glatt widerlegt. Sie schätzt die Öffentlichkeitsarbeit, veranstaltet Führungen durch die Magazine, hilft Schülern, unterstützt Wissenschaftler. Bei der Veranstaltung „Lange Nacht der Museen“ ist sie als Gastgeberin ebenso dabei wie beim „Tag der Archive“. Sogar Provenienzforschern für Raubkunst gilt das Wirtschaftsarchiv als wichtige Adresse, weil es die Lagerbücher des berühmten Münchner Kunsthändlers Julius Böhler beherbergt und zu deuten versteht.

Moser mag es, wenn Dinge zum Sprechen gebracht werden, wenn sie weiterleben. Einen großen Ankaufsetat hat sie nicht – aber gute Kontakte. Welche Firma wünschenswert wäre in ihrer Sammlung, vielleicht repräsentativ für eine Branche steht,

das weiß sie sehr genau. Auch Nachlässe und Privatarhive historischer Persönlichkeiten nimmt sie entgegen. Gleichzeitig muss sich die Archivleiterin mit der Datensicherung der Zukunft befassen: Anstelle von Kommerzienratsurkunden auf Büttenpapier müssen künftig schnöde E-Mails und Dateien für die Ewigkeit gesichert und erschließbar gemacht werden.

Moser als Hüterin der bayerischen Wirtschaftsgeschichte hatte zu unzähligen Themen Dokumente in den Händen, kennt die Gründungsdaten von Unternehmen aus dem Kopf und weiß, wann Bayerns erster Tarifvertrag geschlossen wurde. So hat sie nicht nur einiges an Wissen gesammelt, sondern auch „Respekt vor der unternehmerischen Leistung“ gewonnen, wie sie sagt. „Das war immer harte Arbeit und ein großes Wagnis.“ ■

IHK

1843 wurden die bayerischen Industrie- und Handelskammern gegründet. Das IHK-Magazin berichtet aus diesem Anlass über Persönlichkeiten, Themen und Ereignisse, die 175 Jahre Unternehmensegeist in Bayern lebendig werden lassen.





Foto: geralt/pixabay.com



Den Sprung wagen – ein Nachfolger kann auch aus dem Nachbarland kommen

Informationsveranstaltung

Unternehmensnachfolge im Alpenraum

Manche Unternehmer finden keinen Nachfolger, weil sie sich bei der Suche nur auf die nähere Umgebung beschränken. Dabei kann eine grenzüberschreitende Nachfolge viele Chancen bieten. Mit der Veranstaltung „Buyer's Brunch – Unternehmensübernahme im Alpenraum“ wollen die IHK für München und Oberbayern und die Italienische Handelskammer München-Stuttgart im Rahmen des Projekts von C-TE Alp (Continuity of Traditional Enterprises in the Alpine Space Areas) über die öffentlichen Unterstützungsmöglichkeiten sowie steuerliche, finanzielle und rechtliche Aspekte bei einer Unternehmensnachfolge im Alpenraum informieren. Zudem können Firmen Kontakt mit ausgewählten Experten und potenziellen Partnern aus anderen Alpenregionen aufnehmen.

Das Projekt wird von der EU gefördert und hat das Ziel, die Rahmenbedingungen für eine grenzüberschreitende Unternehmensnachfolge in den jeweiligen Regionen zu verbessern.

Termin: 10. April 2018, 8.30–12 Uhr

Ort: IHK für München und Oberbayern, Konferenzzone, Balanstr. 55–59, 81541 München

Die Veranstaltung ist kostenfrei.

Informationen unter:

 ihk-muenchen.de/ctemalp-buyersbrunch

➔IHK-ANSPRECHPARTNER

Kristina Mader, Tel. 089 5116-1337
kristina.mader@muenchen.ihk.de

Praxistag

„Lieferketten verantwortlich gestalten – über Nachhaltigkeit berichten“

Das Thema „Lieferketten verantwortlich gestalten – über Nachhaltigkeit berichten“ steht aktuell bei vielen Unternehmen weit oben auf der Agenda. Die Anforderungen an Unternehmen jeder Größe in Bezug auf ein gesellschaftlich verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement sowie eine transparente Berichterstattung über ökologische und soziale Aspekte steigen.

Der Praxistag bei der Siemens AG in München informiert über die wichtigsten Punkte zu dem Thema und bietet Teilnehmern aus der Unternehmenspraxis einen Rahmen für den fachlichen Austausch.

Veranstalter: UPJ, econsense, Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Der Bayerische Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V. unterstützt den Praxistag als Veranstaltungspartner. Die Teilnahme ist kostenfrei.

Termin: 11. April 2018, 10–16 Uhr

Ort: Siemens AG, Wittelsbacher Platz 2, 80333 München

Programm und Anmeldung:

www.csr-praxistage.de/muenchen

➔IHK-ANSPRECHPARTNER

Verena Jörg, Tel. 089 5116-1502
verena.joerg@muenchen.ihk.de

Informationsveranstaltung

Lastenrad sucht Testpiloten

Mit dem Projekt „Ich entlaste Städte“ will das Deutsche Luft- und Raumfahrtzentrum (DLR) das Lastenrad als clevere Transportalternative bekannt machen und wissenschaftlich begleiten. Im Praxistest soll bei Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen ermittelt werden, welche konkreten Ansätze es für eine umweltgerechte Verlagerung des Verkehrs gibt. Betriebe können dabei teilweise zwei bis drei Monate lang Transportfahrten mit (E-)Lastenrädern durchführen. Die IHK für München und Oberbayern, das Verkehrszentrum des Deutschen Museums sowie das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) laden zu der Informations- und Lastenradtestveranstaltung ein. Die Teilnehmer erhalten Details zum Projektablauf und hören Berichte aus der Praxis von bereits erfolgreichen Teilnehmern.

Termin: 12. April 2018, 16.30–19 Uhr

Ort: Verkehrszentrum des Deutschen Museums, Am Bavariapark 5, 80339 München

Die Teilnahme ist kostenfrei.

 Anmeldung unter:
www.ihk-muenchen.de/lastenraeder

➔IHK-ANSPRECHPARTNER

Kerstin Swoboda, Tel. 089 5116-1169
kerstin.swoboda@muenchen.ihk.de

Workshopreihe

IT-Sicherheit @ Mittelstand

Das Workshopangebot zu IT-Sicherheitsfragen des Vereins „Deutschland sicher im Netz“ und des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) ist in der IHK für München und Oberbayern zu Gast. Dabei können sich Unternehmen kompakt zur IT-Sicherheit informieren und bekommen praktische Tipps.

Termin: 16. April 2018, 8–18 Uhr

Ort: IHK für München und Oberbayern, Konferenzzone, Balanstr. 55–59, 81541 München
Die Teilnahme ist kostenfrei.

 Anmeldung über:
www.packmasdigital.de

➔IHK-ANSPRECHPARTNER

Bernhard Kux, Tel. 089 5116-1705
bernhard.kux@muenchen.ihk.de

IHK-Veranstaltungsreihe – neue Runde

Erfolgreiche Integration von Geflüchteten in Ausbildung

Unternehmen schaffen berufliche Perspektiven für Geflüchtete. Beide Seiten müssen sich dabei unterschiedlichen Herausforderungen stellen. Vor allem die Berufssprache und Prüfungsanforderungen in der Berufsschule müssen gemeistert sowie Probleme im sozialen Umfeld gelöst werden. In der Veranstaltungsreihe der IHK für München und Oberbayern „Erfolgreiche Integration von Geflüchteten in Ausbildung“ können sich die Teilnehmer mit IHK-Experten und anderen Unternehmen vernetzen sowie Lösungen zur Stabilisierung von Ausbildungen erarbeiten.

Termin: 19. April 2018, 14.30–18.30 Uhr

Ort: IHK Akademie München, Orleansstraße 10–12, 81669 München

Anmeldung online unter:

 ihk-muenchen.de/erfolgreiche-integration

Die Teilnahme ist kostenfrei, die Teilnehmerzahl begrenzt.

→IHK-ANSPRECHPARTNER

Petra Kremer, Tel. 089 5116-1626
petra.kremer@muenchen.ihk.de

Cybersecurity

Wie muss sich die Verkehrs- und Logistikwirtschaft schützen?

Alle Welt spricht über Digitalisierung. Aber wenn man in der Logistik einen Blick hinter die Kulissen wirft, werden viele Prozesse nur langsam digitalisiert. Welche Potenziale bieten die neuen Technologien? Wie sieht es mit Cybersecurity in der Logistik aus? Was muss man beim Umgang mit digitalen Daten entsprechend der neuen Datenschutz-Grundverordnung beachten? Die IHK für München und Oberbayern informiert über diese Themen in Kooperation mit dem Zentrum Digitalisierung.Bayern (ZD.B). Die Teilnehmer können dabei das Information Security Hub am Flughafen München kennenlernen.

Termin: 19. April 2018, 16–18.30 Uhr

Die Teilnahme ist kostenfrei.



Die Gefahr von Hackerangriffen wächst

Ort: ISH – Information Security Hub, Flughafen München GmbH, Südallee 1, 85326 München

Info und Anmeldung:

 www.ihk-muenchen.de/veranstaltung-cybersecurity

→IHK-ANSPRECHPARTNER

Marie-Louise Seifert, Tel. 089 5116-1241
SeifertM@muenchen.ihk.de

Cyberattacken

Rechtzeitig vorbeugen und richtig reagieren

Mit der fortschreitenden Digitalisierung von Geschäftsprozessen wächst für Unterneh-

men auch die Gefahr von Hackerangriffen. Mit der neuen EU-Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) müssen Verantwortliche sich mit den gesetzlichen Anforderungen auseinandersetzen. Zusammen mit dem Bayerischen Landesamt für Datenschutzaufsicht (BayLDA) und dem Cyber-Allianz-Zentrum Bayern (CAZ) im Bayerischen Landesamt für Verfassungsschutz organisiert die IHK für München und Oberbayern dazu die Veranstaltung „Bayerische Unternehmen im Fokus von Cyberattacken“. Experten des BayLDA, des CAZ sowie der IT-Sicherheitsbranche geben einen Überblick über die aktuelle Bedrohungslage und erläutern, wie Unternehmen potenzielle Gefahrenquellen erkennen und sich effektiv davor schützen können.

Termin: 7. Mai 2018, 13.30–18 Uhr

Ort: IHK Akademie München, Orleansstr. 10–12, 81669 München
Die Teilnahme ist kostenfrei.

 Infos unter:
www.packmasdigital.de

→IHK-ANSPRECHPARTNER

Bernhard Kux, Tel. 089 5116-1705
bernhard.kux@muenchen.ihk.de

Einsteigerworkshop

Gewerbliche Schutzrechte

Die strategische Bedeutung von gewerblichen Schutzrechten und geistigem Eigentum für den Unternehmenserfolg wird oft unterschätzt – von kleinen und mittleren Firmen genauso wie von Gründern. Der Workshop der IHK für München und Oberbayern bietet wertvolles Know-how zu gewerblichen Schutzrechten. Experten des Deutschen Patent- und Markenamts (DPMA) berichten über die wichtigsten Aspekte des Schutzes von geistigem Eigentum.

Termin: 15. Mai 2018, 16–19 Uhr

Ort: IHK für München und Oberbayern, Konferenzzone, Balanstr. 55–59, 81541 München
Die Teilnahme ist kostenfrei. Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Der nächste Termin findet am 16. Oktober 2018 statt.

Anmeldung: www.ihk-muenchen.de/veranstaltung/Einsteiger-Workshop-zu-gewerblichen-Schutzrechten/14848

→IHK-ANSPRECHPARTNER

Iwona Gollan, Tel. 089 5116-1247
iwona.gollan@muenchen.ihk.de

Informationsveranstaltung

Steuern digital: Digitalisierung der Steuerabteilung

Der digitale Wandel eröffnet Unternehmen erhebliche Möglichkeiten, operative Abläufe effizienter zu gestalten. Zugleich nehmen die regulatorischen Vorgaben und steuerlichen Anforderungen zu.

In der Veranstaltung beleuchten Praktiker die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Steuerabteilung beziehungsweise die steuerlichen Funktionen in den Betrieben.

Zielgruppe: Steuerverantwortliche

Termin: 17. Mai 2018, 15 Uhr

Ort: IHK Akademie München, Orleansstr. 10–12, 81669 München

 Anmeldung über: www.ihk-muenchen.de/steuern-digital

→IHK-ANSPRECHPARTNER

Mira Pezo, Tel. 089 5116-1606
mira.pezo@muenchen.ihk.de

Shopping

Innovation & Style am Flughafen München

Mit der Virtual-Reality-Brille in fremde Welten eintauchen, alternative Fortbewegungsmittel ausprobieren oder bequem von zu Hause aus schon vor der Reise die umfangreiche Shoppingwelt des Airports nutzen – das alles können Besucher bei der Veranstaltung „Innovation & Style“ im MAC-Forum am Flughafen München erleben. Start-ups und namhafte Unternehmen wie die Deutsche Bahn und Telefónica präsentieren sich auf Europas größter überdachter Freifläche und demonstrieren mit ihren Dienstleistungen, Tools und Produkten, wie das Reisen und die Mobilität der Zukunft aussehen könnten.

Beim Rahmenprogramm gibt es Musikacts, Interviews mit den Ausstellern oder eine Fahrt mit der „Green Innovation Tour“ zu den neuesten Entwicklungen des Münchner Airports.

Termin: 20.–21. April 2018, 11–18 Uhr

Ort: MAC-Forum, Terminalstraße Mitte 18, 85356 München-Flughafen

Der Besuch ist kostenfrei.

www.munich-airport.de/innovationandstyle

→IHK-ANSPRECHPARTNER

Linette Heimrich, Tel. 089 5116-1100
linette.heimrich@muenchen.ihk.de

Gut informiert für das Auslandsgeschäft:

HINWEIS: Informationen und Anmeldeunterlagen erhalten Sie unter den jeweils angegebenen Telefonnummern. Falls nicht anders angegeben, finden die Veranstaltungen in München statt.

VERANSTALTUNGEN

Sicherheitstraining für Geschäftsreisende: Better safe than sorry!

16.4.2018,
kostenpflichtig
Tel. 089 5116-1362;
triebess@muenchen.ihk.de

Intensivberatung USA (AHK New York)

20.4.2018
kostenpflichtig
Tel.: 089 5116-1362
triebess@muenchen.ihk.de

Workshop Warenverkehr in der Zollunion EU – Türkei

23.4.2018
kostenpflichtig
Tel. 089 5116-1361
neugebauer@muenchen.ihk.de

Buyer's Brunch – Unternehmensübernahme im Alpenraum

10.4.2018, kostenfrei
Tel. 089 5116-1337
mader@muenchen.ihk.de

SEMINARE ZOLL UND AUSSENHANDEL

Business-Etiquette, Small Talk and Looking After Visitors

10.4.2018
kostenpflichtig
Tel. 089 5116-5373
silvia.schwaiger@
ihk-akademie-muenchen.de

Grundkurs für Sachbearbeiter im Export (5-tägig)

11.4.–24.4.2018

kostenpflichtig
Tel. 089 5116-5373
silvia.schwaiger@
ihk-akademie-muenchen.de

Der Zollbeauftragte

13.4.2018
kostenpflichtig
Tel. 089 5116-5373
silvia.schwaiger@
ihk-akademie-muenchen.de

Ausfuhrverfahren Grundlagen und Online-Abwicklung in ATLAS

17.4.2018
kostenpflichtig
Tel. 089 5116-5373
silvia.schwaiger@
ihk-akademie-muenchen.de

US-(Re-)Exportkontrolle für europäische Exporteure

Systematik und Strategien
zum richtigen Umfang
18.4.2018
kostenpflichtig
Tel. 089 5116-5373
silvia.schwaiger@
ihk-akademie-muenchen.de

Betriebsprüfungen der Zollverwaltung

23.4.2018
kostenpflichtig
Tel. 089 5116-5373
silvia.schwaiger@
ihk-akademie-muenchen.de

Importe effizient gestalten – Importabwicklung ist mehr als nur Zollabwicklung

25.4.2018
kostenpflichtig



Foto: kastorfolia.com

„IHK-SPEZIAL International“

Alles Neue in 90 Sekunden! Der Infoservice für
Ihren Erfolg im Auslandsgeschäft kostenlos –
monatlich – per Mail mit über 7 800 Abonnenten!

Anmeldung unter: [www.ihk-muenchen.de/
international](http://www.ihk-muenchen.de/international): Tel. 089 5116-1512,
christine.bartsch@muenchen.ihk.de

Tel. 089 5116-5373
silvia.schwaiger@
ihk-akademie-muenchen.de

International Correspondence and E-Mails

8.5.2018
kostenpflichtig
Tel. 089 5116-5373
silvia.schwaiger@
ihk-akademie-muenchen.de

Nationale und europäische Exportkontrolle – Workshop und Vertiefungsseminar für Fortgeschrittene

9.5.2018
kostenpflichtig
Tel. 089 5116-5373
silvia.schwaiger@
ihk-akademie-muenchen.de

Basisseminar Warenursprung und Präferenzen mit Lieferantenerklärung

16.5.2018
kostenpflichtig
Tel. 089 5116-5373
silvia.schwaiger@
ihk-akademie-muenchen.de

English for International Office Management (2-tägig)

14. und 15.6.2018
kostenpflichtig
Tel. 089 5116-5373
silvia.schwaiger@
ihk-akademie-muenchen.de

Zollabwicklung von Garantie-, Reparatur- und Ersatzteillieferungen

18.6.2018
kostenpflichtig
Tel. 089 5116-5373
silvia.schwaiger@
ihk-akademie-muenchen.de

Die Seminare für 2018 finden Sie
unter [https://akademie.muenchen.ihk.de/
aussenwirtschaft/](https://akademie.muenchen.ihk.de/aussenwirtschaft/)

Firmenindex

Firma	Seite	Firma	Seite
adamicus GmbH	12	Krauss-Maffei Group	22
Alra Handels GmbH	54	Leicher Engineering GmbH	50
Bauer Kompressoren GmbH	36	Lilium GmbH	12
Bayerische Blumen Zentrale GmbH	12	Magazino GmbH	46
BMW Group	42	MAN Diesel & Turbo SE	12
Das Tegernsee	30	Medineering GmbH	46
EDELWEISS Berchtesgaden GmbH	30	Motel One GmbH	10
Efficient Energy GmbH	40	Schürer & Company GmbH	54
Franka Emika GmbH	46	Sixtus Werke Schliersee GmbH	48
Georg Reischl Spedition GmbH	12	SofTrust Consulting GmbH	58
ilapo Internationale		Vita Dulcis GmbH	54
Ludwigs-Arzneimittel GmbH & Co. KG	12	Wealthcap Kapitalverwaltungsgesellschaft mbH	30
ITG GmbH	46	Workaround GmbH	42
Kemapack GmbH	45	Yaskawa Europe GmbH	46
KEWAZO GbR	46		
Kontextlab GmbH	12		

Die Seitenangaben beziehen sich auf den Anfang
des jeweiligen Artikels

50 JAHRE

Foto: Ganser Baustoffe



v.l. Dr. Matthias Ganser, Helga Meyer (55 Jahre Jubiläum), Günter Ganser (Geschäftsführer)
Ganser Baustoffe GmbH & Co. KG, Kirchstockach

40 JAHRE

Richard Fink
Bavaria Film GmbH, Geiseltasteig

Heinz Hennig
Bavaria Production Services GmbH, Geiseltasteig

Foto: Bergader Privatkäserei



v.l. Frank Forstmann (Geschäftsführer), Jubilare Robert Senft und Martin Öllerer, Beatrice Kress (Geschäftsführerin)
Bergader Privatkäserei GmbH, Waging am See

Foto: Langmatz



v.l. Reiner Capka (Betriebsratsvorsitzender), Robert Fischer (Leiter Personalwesen), Nikolaus Hutter (Jubilare), Dr. Matthias Schweicher (Bereichsleiter Produktion Metall), Franz Haser (Leiter Produktion Metall)
Langmatz GmbH, Garmisch-Partenkirchen

25 JAHRE

Petra Wagner
Adreßbuchverlagsgesellschaft Ruf KG, München

Katrin Daberkow, Sabine Ehmann, Heike Giebeler, Simina-Liana Grigorincu, Lothar Rath
Astellas Pharma GmbH, München

Manfred Cajetan, Hans-Jürgen Deml, Manfred Eichhorn, Jürgen Karbstein, Richard Perfol, Yasar Yildizhan
Augustiner-Bräu Wagner KG, München

Eckart Schüren
Bavaria Production Services GmbH, Geiseltasteig

Helmut Häusler
Bayerische Asphalt-Mischwerke GmbH & Co. KG, Hofolding

Harry Baumüller, Andreas Heigermoser
Ecolab Engineering GmbH, Siegsdorf

Christian Ott, Markus Weber
Getränke Kroll – Inh. Rudolf Kroll e.K., Murnau

Sabine Dedio
HiPP GmbH & Co. Produktion KG, Pfaffenhofen

Matthias Häseker, Patrick Hergert-Buchwald
HiPP GmbH & Co. KG Vertrieb KG, Pfaffenhofen

Peter Gawenda
Pöschl Präzisionsteile GmbH, Germering

Siegfried Blank, Thomas Schlüter, Benjamin Utzmeier, Manfred Wagner
Regionalverkehr Oberbayern GmbH, München

Stefan Cavicchi, Martin von Preysing
Versicherungskammer Bayern, Regionaldirektion Südbayern, München

Udo Amreth
Versicherungskammer Bayern, Regionaldirektion Nordbayern, Nürnberg

Rolf Betmann, Elisabeth Englmann, Susanne Faht, Sabine Gruber, Hubert Liebhart
ZVO Zeitungsvertriebs GmbH, Penzberg

Wir gratulieren allen Jubilaren!

Mitarbeiterjubiläen

IHK-Ehrenurkunde

- Verleihung ab 10-jähriger ununterbrochener Betriebszugehörigkeit (15, 20, 25 Jahre usw.)
- Versand oder Abholung bei der IHK
- auf Wunsch namentliche Veröffentlichung der Jubilare bei 25-, 40- oder 50-jähriger Betriebszugehörigkeit
- Urkunde ab 35 Euro (41,65 Euro inkl. 19 % MwSt.)

IHK-Ehrenmedaille

- bei 25-, 40- oder 50-jähriger Betriebszugehörigkeit



Antragsformulare und weitere Informationen:

www.ihk-muenchen.de/ehrengabezeichnung

➔ IHK-ANSPRECHPARTNER

Monika Parzer: Tel. 089 5116-1357
monika.parzer@muenchen.ihk.de

Veränderungen im Regionalausschuss Weilheim-Schongau und in der IHK-Vollversammlung

In der Sitzung des Regionalausschusses Weilheim-Schongau vom 22. Februar 2018 wurde

Klaus Bauer

Geschäftsführer
Bauer Gruppe Verwaltungs GmbH Bauer Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG, Weilheim i. OB

zum Vorsitzenden gewählt.

Er verbleibt in dieser Funktion weiterhin Mitglied der Vollversammlung (§ 19 Abs. 6 Wahlordnung (WO)). Sein Mandat als Vertreter der Wahlgruppe 04 der IHK-Vollversammlung hat er niedergelegt (§ 19 Abs. 5 Satz 3 WO).

Etwaige Einsprüche gegen diese Wahl müssen innerhalb eines Monats nach dieser Bekanntmachung schriftlich, also bis zum 04. Mai 2018, 24:00 Uhr, zu Händen des Präsidenten und Hauptgeschäftsführers, IHK für München und Oberbayern, Balanstraße 55–59, 81541 München, eingegangen sein (§§ 16, 19 WO).

Der Einspruch ist auf die Wahl des Vorsitzenden innerhalb des Wahlbezirks beschränkt (§ 16 Abs. 1 Satz 2 WO). Der Einspruch ist zu begründen. Er kann nur auf einen Verstoß gegen wesentliche Wahlvorschriften gestützt werden, durch den das Wahlergebnis der o. g. Wahl beeinflusst werden kann. Gründe können nur bis zur Entscheidung der Vollversammlung über den Einspruch vorgetragen werden. Im Wahlprüfungsverfahren einschließlich eines gerichtlichen Verfahrens werden nur bis zu diesem Zeitpunkt vorgetragene Gründe berücksichtigt (§ 16 Abs. 2 Wahlordnung).

Veränderung in der Wahlgruppe 04 der IHK-Vollversammlung

In der Wahlgruppe 04 der IHK-Vollversammlung rückt gemäß § 2 Abs. 1 WO

Klaus Rutz

Geschäftsführer
Ecolab Engineering GmbH
Siegsdorf

für Herrn Bauer nach.

München, 07. März 2018

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident
Dr. Eberhard Sasse

Hauptgeschäftsführer
Peter Driessen

IHK Akademie – Auszug aus dem Seminarprogramm

Infoletter „IHK Akademie Spezial“: monatliche E-Mail-Informationen über Neuigkeiten in der IHK-Akademie. Anmeldung direkt auf der Homepage unter www.ihk-akademie-muenchen.de. Ausführliche Informationen mit direkter Onlineanmeldung und weitere Angebote sowie Ihre Ansprechpartner finden Sie unter: www.ihk-akademie-muenchen.de

CE-Kennzeichnung von elektrischen Geräten 12.4.2018	410 €	Projektmanagement Basistraining 23.–25.4.2018	1 420 €
Ab jetzt rede ich mit 16.4.2018	450 €	„Sie machen das gut“ – Positive Leadership, 9.–10.4.2018 und Aufbau- und 4.6.2018	1 690 €
Führen ohne Macht 17.–18.4.2018	1 140 €	Führung und Kommunikation 10.4.–12.4.2018	1 790 €
Persönliche Umsetzungs- kompetenz steigern 18.–19.4.2018	880 €	Delegieren – Korrigieren – Motivieren 12.–13.4.2018	1 140 €
Sichere Führung gewerblicher Mitarbeiter 18.–20.4.2018	1 650 €	Unternehmenswachstum organisieren 26.4.2018	590 €
Geschäftsprozessoptimierung – das spezielle Moderationstraining 18.–19.4.2018	880 €	Coaching für Führungskräfte 2.–4.5.2018	1 790 €
Schwierige Mitarbeitergespräche sicher führen 23.–24.4.2018	1 140 €	BWL-Auffrischung für Führungskräfte 7.–8.5.2018	1 140 €

Agiles Projektmanagement – Mit Scrum, Kanban und Extreme Programming (XP) durchstarten
27.–29.6.2018 1 490 €

Agilität und Kooperation aktiv trainieren
24.–25.5. u. 9.–10.10.2018 990 €

Westerhamer General Management-Training IHK
14.5.–13.7.2018 2 990 €

Zeitmanagement und Selbstmanagement
17.–18.5.2018 880 €

Westerhamer CSR-Manager
19.4.–15.9.2018 3 990 €

Einstieg in den Nachhaltigkeitsbericht
25.4.2018 410 €

Kommunikation verändern – Konflikte kreativ nutzen
19.–20.4.2018 820 €

Ausbildungsmethodik und Didaktik
26.–27.4.2018 620 €

Kündigung und Aufhebungsvertrag
9.4.2018 450 €

Fit für den Jahresabschluss
16.–17.4.2018 880 €

Arbeitszeugnisse professionell erstellen
12.4.2018 450 €

Fit für Verkauf und Vertrieb
24.–26.4.2018 1 420 €

Wirksames Recruiting in der digitalen Welt
9.–10.7.2018 880 €

Home Staging für Immobilienprofis
16.5.2018 370 €

Grundlagenseminar I für Immobilienmakler
3.–5.5.2018 820 €

Social Media Manager/-in IHK
16.–21.4.2018 2 190 €

Heilwesenberater/-in IHK
17.4.–18.4., 17.5.–18.5., 27.6.–28.6.2018 1 895 €

Online Marketing Manager/-in IHK
23.–27.4.2018, 4.–8.6.2018 3 350 €

Vermeiden Sie teure Fehler ERP, CRM, Onlineshop und Co.
7.6.2018 450 €

Wir sind im Internet ...

Ausgesuchte Firmen stellen sich vor – Exklusive Infos auf eigenen Homepages

Anwalts- und Steuerkanzlei

Anwaltskanzlei Höchstetter & Kollegen
www.hoechstetter.de

Autohäuser

Autohaus FEICHT GmbH
www.feicht.de

Automobilforum Kuttendreier GmbH
www.kuttendreier.de

Auto & Service München
www.autoundservice.de

BMW AG Niederlassung München
www.bmw-muenchen.de

Mercedes Benz Niederlassung München
www.muenchen.mercedes-benz.de

PEUGEOT CITROËN RETAIL DEUTSCHLAND GmbH Niederlassung München
www.peugeot-muenchen.de

RENAULT Retail Group Deutschland GmbH, Niederlassung München
www.renault-muenchen.de

Volvo CENTRUM München
www.volvo-muenchen.de

Anwalts- und Steuerkanzlei

Anwaltskanzlei Höchstetter & Kollegen
www.hoechstetter.de

Befestigungstechnik

Heinz Soyer Bolzenschweißtechnik
www.soyer.de

Großformat-Digitaldruck

Stiefel Digitalprint GmbH
www.stiefel-online.de

Hallenbau

Kölbl Bau GmbH
www.koelblbau.de

Hallen- und Gewerbebau

Freudlsperger Beton- und Kieswerke GmbH
www.freudlsperger.de

SYSTEAMBAU GmbH
www.systeambau.de

Ladenbau

Tegometall Hermann Ladenbau GmbH
www.hermann-ladenbau.de

Patente / Marken

Winter, Brandl et al.
www.patentsandmore.de

Personaldienstleistung

PeHa Personalberatung GmbH
www.peha-personalberatung.de

Sanierungs- und Instandsetzungsarbeiten

Max Sommerauer GmbH
www.max-sommerauer.de

Telefonanlagen

Knötgen Telefonsysteme GmbH
www.knoetgen-tel.de

Präsentieren Sie hier Ihr Unternehmen für 80,- Euro pro Eintrag zzgl. MwSt.

MuP Verlag GmbH, Nymphenburger Str. 20b, 80335 München, Tel. 089-139 28 42 31, Fax 089-139 28 42 28, E-Mail: wirtschaft@mup-verlag.de

LADENBAU

Tegometall

Regale für Laden + Lager

Hermann Ladenbau GmbH

Meglingerstr. 60

81477 München,

Tel. 089/1 68 43 07 · Fax 1 68 92 75

www.hermann-ladenbau.de

Wirtschaft –

Das IHK Magazin für München
und Oberbayern

INDUSTRIE-, GARAGEN-, BODENSANIERUNG

Max Sommerauer GmbH ☎ 089/42 71 52-10 ♦ Beton ♦ Fugen ♦ Beschichtung ♦

IMMOBILIEN

Feuchte Keller
Abdichtungsarbeiten
Schimmelpilzsanierung
Balkonsanierung

www.max-sommerauer.de

Tel. 089/42 71 52-10 · Fax -19

GROSSFORMAT- UND DIGITALDRUCK

STIEFEL
 digitalprint

Wir beraten Sie gerne.

Service-Telefon (08456) 92 43 50

www.stiefel-online.de

XXL-Werbebanner · Fahnen/Displays · Plattendruck · Wahlplakate

WERBEARTIKEL

STIEFEL®
 eurocart

Ihr Partner für Langzeitwerbung

Info (08456) 92 43 00

www.stiefel-online.de

Wandkarten · Kalender · Schreibunterlagen · Wahlplakate

COACHING



Ziellos? - Coaching schafft Klarheit

Professionelles Coaching: iga tec gmbh · Angela Grabowski

Tel.: (089) 85 66 12 20 · www.iga-tec.de © iga tec gmbh

SANIERUNGSARBEITEN AM/IM GEBÄUDE

Sommerauer
S
 Sommerauer

Markenware
www.max-sommerauer.de
ABDICHTUNG

TÜV
 SÜD

Max Sommerauer GmbH · ☎ 089/42 71 52-10 · Fax 42 71 52-19

Meisterbetrieb · Balkon- und Terrassensanierung · Risse-/Fugenverpressung
 Mauertrockenlegung · Fugen- und Betonsanierung · Wasser-/Feuchte-/Fliesenschäden
 Schimmelsanierung · Wärmedämmung · Schwimmbadabdichtung · Familienbetrieb

IMMOBILIEN

WEICHSELGARTNER
 seit 1975

WOHN- & GEWERBEIMMOBILIEN » MÜNCHEN & REGION «
 Seit 1975 vermitteln wir Wohn- & Gewerbeimmobilien – für Verkäufer kostenfrei.
 www.weichselgartner-immo.de · Ihr Münchner Immobilienbüro ☎ 089/918071

Hausverwaltung Lederer
 Verwaltung von Mietwohnanlagen, Gewerbeobjekten und Wohn- und Geschäftshäusern.
 Sie suchen für Ihr Objekt in München oder Umland eine kompetente und zuverlässige Hausverwaltung?
 Fordern Sie unverbindlich unsere Informationsbroschüre an!

Hausverwaltung Lederer GmbH
 Maistraße 63 · 80337 München
 Tel.: 089 / 543 92 63
 www.hausverwaltung-lederer.de

Mitglied im Verband der Immobilienverwalter Bayern e.V.

HALLEN- UND GEWERBEBAU



Hallen für Handwerk, Gewerbe und Industrie

 Aumer Stahl- und Hallenbau
 Am Gewerbepark 30
 92670 Windischeschenbach
 Telefon 09681 40045-0
 hallenbau@aumergroup.de

 Aumer Gewerbebau
 Gewerbepark B4
 93086 Wörth a. d. Donau
 Telefon 09482 8023-0
 gewerbebau@aumergroup.de

 Aumer Gewerbebau
 Schleißheimer Straße 95
 85748 Garching b. München
 Telefon 089 327087-40
 garching@aumergroup.de

www.aumergroup.de

Aumer

www.koelblbau.de

KOLBL

Kompetenz für ...

Hallenbau

Johann-Mois-Ring 18
 92318 Neumarkt/Opf.
 info@koelblbau.de

Fon 091 81/4 06 92-0
 Fax 091 81/4 06 92-19



Geschäftsmodelle 4.0

Neue Märkte erfordern innovative Geschäftsmodelle: Die Autoren zeigen, wie Unternehmen den durch disruptive Technologien ausgelösten Wandel und die dadurch hervorgerufenen Veränderungen der Marktbedingungen gestalten und zukunftsfähige Geschäftsmodelle entwickeln können.

Die Praxisbeispiele in diesem Buch bieten eine gute Orientierung und einen ausführlichen Handlungsleitfaden für die Entwicklung eigener innovativer Geschäftsmodelle.

*Anna Nagl, Karlheinz Bozem;
Geschäftsmodelle 4.0 – Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen;
Springer Gabler Verlag, Wiesbaden;
1. Auflage 2018; 216 Seiten; 129 Abb. in Farbe; Book + eBook; ISBN 978-3-658-18841-2; 40,88 Euro*



Führungstechniken

Der Autor erläutert die wichtigsten Techniken, die eine Führungskraft braucht, um ihre Aufgaben erfolgreich zu bewältigen: Wie fördern Zielvereinbarungen den Unternehmenserfolg? Wie delegieren Führungskräfte richtig? Wie kommunizieren sie effektiv mit Mitarbeitern – vom Small Talk über Feedback bis zum Jahresgespräch? Wie funktionieren Leistungsbeurteilung, Entwicklungsgespräch und Mitarbeiterbeurteilung? Außerdem geht es um Konfliktmanagement und Motivationsgespräche – auch in schwierigen Zeiten.

*Christian Zielke;
Führungstechniken –
Richtig kommunizieren –
Mitarbeiter motivieren –
Teams führen; Häufe Verlag, Freiburg,
1. Auflage 2017; 217 Seiten; Hardcover;
ISBN 978-3-648-10555-9;
29,95 Euro*



Verhandlungen intuitiv und ergebnisorientiert gestalten

Vernünftig, sachlich, interessenorientiert – das Harvard-Konzept plädiert für eine rationale Verhandlungsführung. Aber ist ein solches Verhandeln im internationalen und interkulturellen Wirtschafts-geschehen immer zielführend?

Wer Win-win-Ergebnisse erzielen möchte, sollte Gefühl und Intuition als treibende Kraft menschlichen Handelns stärker mit einbeziehen, sagt die Autorin. Sie macht klar, welche wichtige Rolle emotionale Fähigkeiten spielen.

*Sonja Andjelkovic;
Verhandlungen intuitiv und ergebnisorientiert gestalten;
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart;
1. Auflage 2017; 219 Seiten;
Hardcover;
ISBN 978-3-7910-3470-6;
39,95 Euro*

Foto: Lukas Beck



„Der Watzmann ruft“ aufs Neue

17. bis 29. April 2018, Deutsches Theater München

Der verfluchte Watzmann sucht ein neues Opfer. Davon sind die Menschen im Tal überzeugt, und sie haben eine unheimliche, nicht greifbare Angst vor dem Berg. Versucht er sie doch zu locken und so leichtsinnig zu machen, dass sie ihn besteigen. Um an den Bauernbuam heranzukommen, setzt der finstere Berggeist auf die Gailtalerin, ein schamloses Weibsstück. Sie macht dem armen Buam sexuelle Versprechungen, wenn er den Berg für sie bezwingt.

Das Kultstück präsentiert sich mit einer Neuinszenierung exklusiv am Deutschen Theater.
www.deutsches-theater.de

Foto: Prien Marketing



„Lichtblicke“ zwischen Technik und Kunst Bis 1. Juli 2018, Galerie im Alten Rathaus, Prien

Hologramme kennen die meisten von uns als Sicherheitsmerkmal auf Banknoten, Ausweisen oder Produkten. Weniger bekannt ist die künstlerische Seite der mit Lasertechnik erzeugten dreidimensionalen Bildnisse. Seit den ersten Tagen der Technologie haben die Hersteller von Hologrammen eine ungewöhnliche Form der darstellenden Kunst geschaffen. Einer ihrer Pioniere, Günther Dausmann, hat seine Sammlung der Gemeinde Prien geschenkt – darunter historische Unikate. Die Ausstellung zeigt in einer breit angelegten Auswahl von Exponaten

die faszinierende Wirkung dieser „Lichtblicke“.

www.galerie-prien.de

Warum landen Asteroiden immer in Kratern? 21. April 2018, 12.30 Uhr und 18 Uhr, Lustspielhaus, München

Kann man in einem Schwarzen Loch zu spät kommen? Wie entsorgt man eine Raumstation? Warum vergessen wir auf dem Weg von einem Zimmer ins andere, was wir wollten? Der Astronom Florian Freistetter, der Molekularbiologe Helmut Jungwirth und der Kabarettist Martin Puntigam lösen auf hohem wissenschaftlichem und humoristischem Niveau fundamentale Rätsel der Menschheit – nicht zuletzt, um im Zeitalter von alternativen Fakten und der irrationalen Lust an der Apokalypse Wissenschaft und Aufklärung entgegenzusetzen.

www.lustspielhaus.de



Science Busters – Foto: Büro Alba

Fantastische Welt der „Moving Shadows“ 14. April 2018, 19.30 Uhr, Stadthalle Germering

Schattentheater. Shadowdance. Schattenspiel. Es gibt viele Begriffe für das Genre. Keiner reicht jedoch für die berauschende Schattenshow „Moving Shadows“ unter der Regie von Harald Fuß aus. Mit erstaunlicher Präzision und verblüffender Leichtigkeit entstehen charmante und einfallsreiche Geschichten – von zauberhaft poesievoll bis hinreißend komisch. Im geheimnisvollen Schattenspiel

www.stadthalle-germering.de

der „Moving Shadows“ verschmelzen Körper artistisch und werden so zu Dingen, Tieren, Pflanzen – und wieder zu Menschen.

Pumuckl – Das Musical 19. April 2018, 18 Uhr (Premiere), Theater am Gärtnerplatz, München

Ob als Hörspiel-, Buch- oder Fernsehserie – Meister Eder und sein Pumuckl eroberten zahlreiche Kinderherzen und blieben über viele Generationen bis heute unverändert. Der bekannte Theatermacher und Komponist Franz Wittenbrink bringt zusammen mit Autorin Anne X. Weber und Regisseurin Nicole Claudia Weber das beliebte Zweigespann in einer beschwingten Musicalversion auf die Bühne, auf die sich Jung und Alt freuen dürfen: »Hurra, Hurra, der Pumuckl ist wieder da« – das reimt sich, und alles, was sich reimt, ist gut!

www.gaertnerplatztheater.de



Foto: Gärtnerplatztheater

TERMINE

MUSIK

„Moderne Klassik – klassische Moderne: Beethoven und Prokofjev“

Altes Kino Ebersberg

Evgenia Rubinova spielt unter anderem Beethovens „Große Sonate für das Hammerklavier“ op. 106, Prokofjews Grand Waltz op. 96 Nr. 1 und Sarkasmen op. 17 sowie die „Scheherazade-Fantasie“ nach Rimski-Korsakow und Prokofjev.

15. April 2018, 17 Uhr

Circle Singing: Offenes Singen für Jedermann

Bayerische Philharmonie, München-Pasing

Einfach Singen ohne Noten – Circle Singing ist eine ursprüngliche Form des Musizierens in der Gruppe. Jeder kann nach seinen musikalischen Möglichkeiten mitmachen und sich auch ans Improvisieren wagen.

15. April 2018, 10 Uhr

Sänger- und Musikantenhoagart'n Kultur- und Kongresszentrum Rosenheim

Traditionelle alpenländische Volksmusik mit Weintröpfe Musi, Großhelfendorf, 4 Klee Musi, Wildschönau, A Felder Dreisang, Wildschönau, Westacher Sängler, Isen, Stamm I Ziach Musi.

21. April 2018, 20 Uhr

Bach & More: Orgel plus II Evang. Petrikirche Baldham

Das Blechbläserquartett des Staatstheaters am Gärtnerplatz und Matthias Gerstner an der Orgel zelebrieren festliche Musik von Pezel, Bach, Händel und Stanford.

29. April 2018, 18 Uhr

BÜHNE

Pension Schöller Stadtheater Ingolstadt

Der „Schwank der Schwänke“ gehört seit seiner Uraufführung 1890 zu den komödiantischen Dauerbrennern: Hier tummeln sich Irre, die eigentlich normal sind, und Normale, die kurz davor sind, irre zu werden.

28. April 2018, 19.30 Uhr (Premiere)

Wasserburger Theatertage Belacqua-Theater, Wasserburg am Inn

Zum 14. Mal eröffnet Schauspieler Udo Samel die Theatertage in Wasserburg, diesmal in Begleitung des Pianisten Daniel Fueter.

„Wechsel der Dinge“ heißt ihr gemeinsamer Abend mit Balladen und Legenden von Bertolt Brecht. Danach spielen bis 6. Mai verschiedene Gasttheater in Wasserburg.

26. April 2018, 20 Uhr (Eröffnung)

Foto: Mobile Unternehmenseintheater & Showproduktion





„Bei Wind und Wetter:
Wir bleiben auf Kurs!“

VORSCHAU MAI 2018



Foto: Gellinger/pixabay.com

MOBILITÄT VON MORGEN

Auf den Straßen herrscht Dauerstau, der öffentliche Nahverkehr erreicht vielerorts seine Kapazitätsgrenzen, und in Ballungsräumen ist die Luft belastet – neue Mobilitätskonzepte wollen diese Herausforderungen angehen. Welche Impulse können moderne Antriebstechnologien und die Digitalisierung liefern?



Foto: contrawerkstatt/fotolia.com

NACHFOLGE

Bei Firmenübergaben geht es selten nur um reine Daten und Fakten. Das emotionale Moment spielt eine mindestens ebenso große Rolle. Wer an einer Nachfolgelösung arbeitet, sollte sich daher mit den Wünschen und Erwartungen der beteiligten Menschen beschäftigen – damit die Übergabe ein Erfolg wird.

Impressum

Wirtschaft –

Das IHK-Magazin für München und Oberbayern

74. Jahrgang, 3. April 2018

www.ihk-muenchen.de/ihk-magazin

ISSN 1434-5072

Verleger und Herausgeber

Industrie- und Handelskammer
für München und Oberbayern
80323 München

Hausanschrift:

Balanstraße 55–59 · 81541 München
Telefon 089 5116-0, Fax 089 5116-1306

Internet: www.ihk-muenchen.de

E-Mail: ihkmail@muenchen.ihk.de

Chefredakteurin: Nadja Matthes

Redaktion: Andrea Schneider-Leichsenring

Redaktionsassistent: Iris Oberholz

Redaktionelle Mitarbeiter:

Harriet Austen, Stefan Bottler, Uli Dönch,
Eva Elisabeth Ernst, Dr. Lorenz Goslich,
Mechthilde Gruber, Monika Hofmann, Cornelia Knust,
Dr. Gabriele Lüke, Eva Müller-Tauber,
Ulrich Pfaffenberger, Melanie Rübartsch,
Josef Stelzer

Redaktion Berlin: Sabine Hölper

Gesamtherstellung/Anzeigen/Vertrieb:

Münchener Zeitungs-Verlag GmbH & Co. KG
Paul-Heyse-Str. 2–4, 80336 München
www.merkur-online.de

Anzeigenleitung (verantwortlich) & Vertriebsleitung:

MuP Verlag GmbH, Nymphenburger Str. 20 b,
80335 München – Christoph Mattes, GF,
Tel. 089 139284220

E-Mail: christoph.mattes@mup-verlag.de

Stellvertretende Anzeigenleiterin:

MuP Verlag GmbH, Nymphenburger Str. 20 b,
80335 München – Regine Urban-Falkowski,
Tel. 089 139284231, E-Mail: wirtschaft@mup-verlag.de

Produktion: adOne

Nymphenburger Str. 20 b, 80335 München
Telefon 089 1392842-0, Fax 089 1392842-28
www.adone.de

Projektleitung/Geschäftsführung: Boris Udina

Grafik: Petra Hoffmann

Druck: Firmengruppe APPL, Senefelderstraße 3–11,
86650 Wemding

Titelbild: IHK für München und Oberbayern

Schlussredaktion: Lektorat Süd,
Hohenlindener Straße 1, 81677 München,
www.ektorat-sued.de

Nachdruck mit Quellenangaben sowie fototechnische Vervielfältigung für den innerbetrieblichen Bedarf gestattet. Belegexemplare bei Nachdruck erbeten. Die signierten Beiträge bringen die Meinung des Verfassers, jedoch nicht unbedingt die der Kammer zum Ausdruck.

„Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern“ ist das öffentliche Organ der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern.

Das Magazin wirtschaft erscheint monatlich

Druckauflage: 109 239 (IVW III. Quartal 2017)

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 74 vom 1.1.2018



WIR MACHEN IHRE WELT ETWAS
BUNTER



PROSPEKTE ZEITSCHRIFTEN KATALOGE MAGAZINE KOCHBÜCHER
SCHULBÜCHER REISEKATALOGE TELEFONBÜCHER KINDERBÜCHER

F I R M E N G R U P P E

APPL®

seit 1899

MEHR DRUCK ALS GEDACHT

Wie vergibt man Termine an Kunden, wenn gerade keine Hand frei ist?

Mit dem praktischen TerminService.

Nutzen Sie den TerminService auch für Ihr Unternehmen. Ihre Kunden vereinbaren dann Termine bequem online und in der App.

Jetzt kostenlos testen!

www.dastelefonbuch.de/Terminbuchung