

# wirtschaft

11/2021

[www.magazin.ihk-muenchen.de](http://www.magazin.ihk-muenchen.de)

## *Attraktive City*

Wie lässt sich die

Innenstadt beleben?

### **Kathrin Lehmann**

Die Unternehmerin und Topsportlerin erklärt, was Ausbildung vom Spitzensport lernen kann

### **Mobilität**

Neues Förderprogramm unterstützt Umstieg auf alternative Antriebe

### **Risikomanagement**

So gehen Unternehmen effektiv vor

Hinterschwepfinger.de



# Wir gestalten Standorte produktiver.

---

Sichern Sie sich Wettbewerbsvorteile durch flexiblere Werkstrukturen, eine verbesserte Nutzung verfügbarer Flächen und optimierte Produktions- und Materialflüsse. Wir unterstützen Sie dabei mit innovativen Lösungen und einer ganzheitlichen Vorgehensweise. →

# Freie Fahrt für Investitionen

---

Am 15. Dezember 1924 blinkte am Potsdamer Platz in Berlin die erste Ampel Deutschlands. Fast genau 97 Jahre später dürfte erneut eine Lichtzeichenanlage Karriere machen: Rot-Gelb-Grün ist diesmal aber nicht nur eine Farbkombination, die den Verkehrsfluss ordnet. Sondern sie wird wohl als erste »Ampel-Regierung« auf Bundesebene die politische Fahrtrichtung unseres Landes bestimmen.

Erfreulich ist bereits jetzt die Geschwindigkeit, mit der die Ampel-Parteien SPD, FDP und Grüne die erste Phase des gegenseitigen Beschnüpperns (»Sondierungsgespräche«) abgeschlossen und ernsthafte Koalitionsverhandlungen begonnen haben. Entscheidend ist natürlich, was am Ende dabei herauskommt.

Zwei Dinge sind heute schon sicher: Die neue Bundesregierung wird nach der Coronakrise leere Kassen und Rekordschulden vorfinden – Finanzierungsfragen werden also die Koalitionsverhandlungen dominieren. Trotz finanziellen Gegenwinds muss gleichzeitig ein Investitionsruck durch Deutschland gehen: Analysen zeigen, dass wir bis 2030 jedes Jahr zusätzliche 50 Milliarden Euro öffentliche Investitionen für Klimaschutz, Digitalisierung, Innovation und Bildung brauchen. Das sind allein in den vier Jahren der nächsten Legislaturperiode 200 Milliarden Euro.

Diese staatlichen Investitionen müssen aber solide finanziert sein und dürfen nicht gegen die Schuldenbremse des Grundgesetzes verstoßen. Das ist machbar. Zum einen empfehlen Finanzexperten, Steuerschlupflöcher zu schließen und bestehende Ausgaben zu kürzen – wie zum Beispiel die Coronahilfen zum Jahresende auslaufen zu lassen, gezielt Subventionen zu streichen und eine globale Mindeststeuer durchzusetzen. Zum anderen sollte die neue Regierung zusätzlichen Spielraum für strikt zweckgebundene öffentliche Investitionen schaffen – dazu kann sie noch nicht abgerufene Coronaprogramme verwenden, eine einmalige schuldenfinanzierte Rücklage im Bundeshaushalt 2022 bilden oder Mittel des EU-Programms »NextGeneration« nutzen.

Ganz gleich, auf welche Finanzierungsmöglichkeiten sich die Ampel-Koalition am Ende einigt: Der wirkliche Erfolgshebel für den nötigen Investitionsruck in Deutschland liegt in der Privatwirtschaft. Wenn wir das gesamte Investitionsvolumen in Deutschland mit einem 8-Gang-Automatik-Getriebe gleichsetzen, ermöglichen die staatlichen Investitionen nur das Fahren im 1. Gang. Für das Hochschalten in die Gänge 2 bis 8 stehen allein die privaten Investitionen!

Deshalb, liebe Ampel-Verhandler: Sorgt vor allem für günstigere Abschreibungsregeln, vereinfacht das Steuersystem und reduziert die Steuerbelastung für einbehaltene Gewinne als Quelle für Investitionsfinanzierungen. Denn nur so können wir wieder hochschalten und gemeinsam Fahrt aufnehmen in Deutschland.

Ihr Manfred Gößl



Dr. Manfred Gößl, Hauptgeschäftsführer der IHK für München und Oberbayern

TITELTHEMA

# ATTRAKTIVE CITY

Der Trend zum Onlineshopping hat ihr ebenso zugesetzt wie die Lockdowns der Coronakrise. Wie lässt sich aus der Innenstadt wieder eine pulsierende Mitte machen? Ein Beispiel aus Oberbayern



UNTERNEHMEN + MÄRKTE

# KUNSTMÜHLE

Martina Blum-Lemberger und Stefan Blum betreiben mitten in München eine Mühle. Ausstattung und Mahlverfahren sind historisch-traditionell, die Vermarktung aber läuft längst auch digital.



BETRIEB + PRAXIS

# DATENSCHUTZ

Wenn Unternehmen personenbezogene Daten in Staaten außerhalb Europas übermitteln, nutzen sie häufig Standarddatenschutzklauseln, kurz SCC. Jetzt gibt es neue SCC – was Firmen dazu wissen sollten.



NAMEN + NACHRICHTEN

- 6 BLÜHPAKT BAYERN  
Auszeichnung für oberbayerische Firmen

UNTERNEHMERPROFIL

- 10 YAO WEN  
Wie die Unternehmerin ihre CIP Group mit viel Gespür für Gelegenheiten ausbaut

TITELTHEMA

- 12 ATTRAKTIVE CITY  
Mit dem richtigen Ladenmix, Aktionen und viel Engagement anziehend bleiben – das Beispiel Neuötting
- 18 KONJUNKTUR  
Die Stimmung hellt sich auf, aber Engpässe bremsen die Erholung
- 20 CORONA  
Zertifikate aus betrieblichen Coronatests – so sind sie auch außerhalb der Firma nutzbar

STANDORTPOLITIK

- 22 INTERVIEW  
Unternehmerin und Leistungssportlerin Kathrin Lehmann erklärt, was die Ausbildung vom Spitzensport lernen kann
- 26 AUSBILDUNG  
Qualifizierungsoffensive für Ausbilder startet mit kostenfreien Schulungen
- 28 MOBILITÄT  
Umstieg auf Lkw mit alternativen Antrieben – neues Förderprogramm für Firmen
- 30 ENERGIEWENDE  
Umfrage: wie Unternehmen die Auswirkungen auf ihr Geschäft beurteilen
- 34 GREEN DEAL  
Neue EU-Regeln für eine schadstofffreie Umwelt
- 38 IHK  
Die IHK im Überblick
- 40 PRO & CONTRA  
Bewerbung: Ist ein separates Anschreiben noch zeitgemäß?

UNTERNEHMEN + MÄRKTE

- 42 HOFBRÄUHAUS-KUNSTMÜHLE  
Das Unternehmen kombiniert erfolgreich Tradition und Flexibilität
- 46 AUSSENWIRTSCHAFT  
Wie lässt sich das Außenhandelsgeschäft weiter verbessern? Die Sicht der Unternehmen

- 48 CCV  
So hat sich der Spezialist für Bezahlssysteme auf einen sich rasant verändernden Markt eingestellt
- 50 MAHAVI GROUP  
Das Gastro-Unternehmen setzt auf individuelle Konzepte, Wohlfühlambiente und eine Personaloffensive

## BETRIEB + PRAXIS

- 52 PSYCHISCHE GESUNDHEIT  
Die Pandemie hat seelische Belastungen am Arbeitsplatz stärker ins Blickfeld gerückt. Was Unternehmen tun können
- 56 IT-SICHERHEIT  
Bausteine für einen IT-Notfallplan
- 58 HOMEOFFICE  
Betriebe suchen dauerhafte Lösungen für hybrides Arbeiten
- 60 DATENSCHUTZ  
Die EU hat neue Standarddatenschutzklauseln veröffentlicht – die wichtigsten Eckpunkte
- 64 RISIKOMANAGEMENT  
So betreiben Unternehmen effektive Risikovorsorge
- 67 IHK AKTUELL  
9. Münchner Datenschutz-Tag
- 68 KÖRPERSCHAFTSTEUER  
Neue Wechseloption für Personengesellschaften
- 70 SOCIAL MEDIA  
Interne Richtlinien können Mitarbeitern mehr Sicherheit und Orientierung bieten

## RUBRIKEN

- 3 EDITORIAL
- 8 FIRMENJUBILÄEN
- 67 FIRMENINDEX
- 72 EHRUNGEN
- 73 TERMINE
- 74 KARIKATUR/IMPRESSUM

Beilagenhinweis: Aigner Immobilien (Teilaufgabe), Conrad Electronic (Teilaufgabe), vmm wirtschaftsverlag (Teilaufgabe)



fb.com/ihk.muenchen.oberbayern



@IHK\_MUC

Das IHK-Magazin gibt es auch online:  
[www.magazin.ihk-muenchen.de](http://www.magazin.ihk-muenchen.de)

**SIE SUCHEN  
EINEN VERMIETER,  
DER IHNEN HILFT,  
SICH AUF IHR  
KERNGESCHÄFT ZU  
KONZENTRIEREN?**

**ALLES EINE FRAGE  
DES STANDORTS.**

## Erwarten Sie mehr von Ihrem Vermieter:

Einen Vermieter, der sich als engagierter Dienstleister vor Ort um Ihre Belange kümmert, weil er kundenorientiert, klug und vorausschauend denkt und handelt. Unser Standort bietet mehr Vernetzung unter den Mietern, für ein offenes, freundliches Miteinander und eine hohe Arbeits- und Lebensqualität. Fairness und Dialog für eine langfristig erfolgreiche Partnerschaft. **Weitere Infos und provisionsfreie Vermietung unter +49 89 30909990 oder [info@businesscampus.de](mailto:info@businesscampus.de)**

DER  
STANDORT

**Business Campus** 

EIN UNTERNEHMEN DER DV IMMOBILIEN GRUPPE

[businesscampus.de](http://businesscampus.de)

Außenwirtschaft

## Hochkarätiger Gast aus Österreich

Zur Rolle von »Europa in der Welt« hat Mitte September Alexander Schallenberg (52), damals österreichischer Außenminister und jetzt Kanzler, im Stammhaus der IHK für München und Oberbayern Stellung bezogen. Eingeladen hatte der Deutsche Freundeskreis der Universitäten in Innsbruck e.V.

Schallenberg betonte in seiner Rede die Bedeutung des freien Handels. Es sollte Offenheit herrschen zum Beispiel gegenüber Großbritannien nach dem Brexit sowie gegenüber nicht westlichen Wirtschaftssystemen. Es bestünden Systemwettbewerbe, daher müsse sich die EU auch geostrategisch autonomer aufstellen. Österreich ist nach China Bayerns zweitwichtigster Handelspartner. Die Regierung in Wien unterstützt die heimische Wirtschaft aktuell mit der Kampagne »ReFocus Austria«.



Foto: Bundesministerium europäische und internationale Angelegenheiten/Michael Gruber, gruberpictures

Alexander Schallenberg (Mitte), ehemaliger österreichischer Außenminister und jetzt Kanzler, mit IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl (r.), IHK-Präsident Klaus Josef Luz (2.v.r.) sowie Andreas Altmann (l.), Vorsitzender des Deutschen Freundeskreises der Universitäten in Innsbruck, und Moderator Oliver Stock (2.v.l.)

Artenvielfalt

## Preise für oberbayerische Firmen

Weil sie sich vorbildlich für Bayerns Artenvielfalt einsetzen, erhalten vier oberbayerische Unternehmen die staatliche Auszeichnung »Blühender Betrieb«: Brauerei Gutmann aus Titting, Hörl Kunststofftechnik GmbH & Co. KG aus Laufen/Salzach, Hollerhof Münchsmünster sowie Lichtenstern & Partner mbB aus Landsberg am Lech. Das Bayerische Umweltministerium hat seit Oktober 2018 bereits 70 Betriebe im Rahmen des »Blühpakts Bayern« ausgezeichnet, die zum Beispiel ihre Außenflächen strukturreich gestalten und dadurch Arten- und Insektenvielfalt fördern. Die Broschüre »Gemeinsam für mehr Artenvielfalt« mit Tipps zur naturnahen Gestaltung ist abrufbar unter: [www.bluehpakt.bayern.de](http://www.bluehpakt.bayern.de)

## KURZ & KNAPP

Luftfahrt

## Mehr Passagiere

In der Sommerferienzeit verzeichneten die Flughäfen in Deutschland doppelt so viele Passagiere wie im ersten Coronasommer 2020. Laut der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen (ADV) gab es von 19. Juni bis 12. September 2021 bei Ankünften und Abflügen 28,6 Millionen Reisende (2020: 14,9 Millionen). Das ist jedoch nur gut die Hälfte der Passagiere, die vor der Krise 2019 per Flugzeug unterwegs waren. [www.adv.aero](http://www.adv.aero)

Ressourceneffizienz

## Tipps für Betriebe

Unternehmen müssen immer flexibler und schneller auf Kundenwünsche reagieren. Es werden mehr individualisierte Produkte nachgefragt, die Stückzahlen sinken. Entsprechend müssen die Produktionsprozesse angepasst werden. Der neue Film des Ressourceneffizienz-Zentrums Bayern (REZ), ein Kooperationspartner der IHK für München und Oberbayern, gibt Anregungen, wie Unternehmen dabei durch Digitalisierung ressourcenschonender und effizienter wirtschaften können.

[www.umweltpakt.bayern.de/rez/handeln/film/index.htm](http://www.umweltpakt.bayern.de/rez/handeln/film/index.htm)

Tourismus

## Geld für Investitionen

Tourismusbetriebe und Kommunen können vom Bayerischen Wirtschaftsministerium Zuschüsse für einen Neustart nach der Coronakrise erhalten. Das Programm »Tourismus in Bayern – fit für die Zukunft« stellt 30 Millionen Euro für 2021 und 2022 bereit für Investitionen kleiner oder kleinster Beherbergungsbetriebe: Maximal werden 22.500 Euro gewährt, je nach Maßnahme für zeitgemäße Übernachtungsangebote, E-Ladepunkte für Pkw und E-Bikes, bessere digitale Barrierefreiheit und innovative Methoden der Besucherlenkung, etwa durch Erhebung von Echtzeitdaten. [www.stmwi.bayern.de/service/foerderprogramme/sonderprogramm-tourismus](http://www.stmwi.bayern.de/service/foerderprogramme/sonderprogramm-tourismus)

LfA Förderbank Bayern

### Stabwechsel an der Spitze

**Bernhard Schwab** ist neuer Vorstandsvorsitzender der LfA Förderbank Bayern, München. Er folgt auf Otto Beierl (65), der sich nach 13 Jahren im Vorstand, davon fast zehn Jahre als Vorstandsvorsitzender, in den Ruhestand verabschiedet hat. [www.lfa.de](http://www.lfa.de)



mauritius images GmbH

### Drei Manager übernehmen

Stefan Ploghaus, bislang Inhaber der Bildagentur mauritius images GmbH, Mittenwald, hat seine Geschäftsanteile an drei Mitglieder der Geschäftsleitung verkauft: **Heide-Marie von Widekind** (im Bild) ist Geschäftsführerin und für IT-Projektmanagement & Business Development verantwortlich, Karin Meier, Prokuristin, für Marketing & Vertrieb sowie Mark Ostermayr, Prokurist, für Finanz-, Personal- und Rechnungswesen. [www.mauritius-images.com](http://www.mauritius-images.com)



Rational Deutschland GmbH

### Doppelfunktion neu besetzt

Neuer Executive Vice President DACH und Geschäftsführer der Rational Deutschland GmbH, Landsberg a. Lech, ist **Thomas Pfeiffer**. Er leitete zuvor die weltweite Vertriebs-, Marketing- und Serviceorganisation der Winterhalter Gruppe. [www.rational.de](http://www.rational.de)



Fotos: Stefan Heigl/LfA Förderbank Bayern, mauritius images GmbH, Rational Deutschland GmbH



Foto: denismagjlov/Adobe Stock

IT-Mittelstand

### Große Erwartungen an die Blockchain

Der IT-Mittelstand erholt sich nach der Coronakrise deutlich. Er hatte im Juni so viele Aufträge wie zuletzt vor zwei Jahren: Sowohl die Geschäftslage als auch die Erwartungen lagen laut Bitkom-ifo-Digitalindex bei 38,0 Punkten. Noch zu Jahresbeginn waren es lediglich 13,4 Punkte gewesen. »In der Pandemie hat die Digitalisierung in der Wirtschaft stark an Bedeutung gewonnen«, sagt der Mittelstandssprecher des Bundesverbands Bitkom, Dirk Röhrborn. »Viele Unternehmen stellen sich digital auf, auch um gegen künftige Krisen gewappnet zu sein.«

Große Erwartungen setzen Anbieter und Nutzer dabei in die Blockchain-Technologie. Sechs von zehn der befragten Unternehmen sehen sie als wichtige Zukunftstechnologie. Dabei geht es darum, Datentransaktionen nicht zentral auf einem Server zu speichern, sondern verteilt in einem Netzwerk und vor Veränderungen geschützt. Sie sind damit sicherer vor technischen Störungen oder Cyberangriffen.

Es sind überwiegend Großunternehmen ab 500 Beschäftigten, die die Blockchain für bedeutsam erachten. Zurückhaltend sind kleine und mittlere Unternehmen: 84 Prozent der Firmen mit 50 bis 99 Beschäftigten haben weder in diese Technologie investiert noch haben sie es vor. Nur ein Prozent hat bereits investiert, elf Prozent planen das für das laufende Jahr. [www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)

# 86 000 Stellen

für IT-Fachkräfte konnten Ende 2020 nicht besetzt werden. Der Mangel an Experten geht quer durch alle Branchen.

Quelle: Bitkom-ifo-Digitalindex

# Firmenjubiläen

Ihr Unternehmen begeht in diesem Jahr ein Jubiläum? Das ist auf jeden Fall ein Grund zum Feiern.



Foto: Fotolia©Prostock-studio

Foto: Prechtl Frischemärkte oHG



*Andreas Bensegger (Vorsitzender IHK-Regionalausschuss Rosenheim), Inhaber Andreas Prechtl, IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl, Inhaberin Petra Prechtl-Mareth und die beiden Geschäftsführer Simon Mareth und Jochen Aumüller (v.l.)*

## 125 Jahre

**Prechtl Frischemärkte oHG**  
Raubling

Im Juli 1896 als Gemischtwarenladen in Raubling gegründet, wuchsen schnell Verkaufsfläche und Sortiment. Innovativ zeigte sich das Unternehmen, als es in den 1950er-Jahren die erste Möglichkeit zur Selbstbedienung im Landkreis Rosenheim anbot. Das Unternehmen expandierte weiter, so wurden etwa 1967 der IP-Markt in Brannenburg und 1976 das Wendelstein-Einkaufszentrum (WEZ) in Bad Aibling eröffnet, im Jahr 2000 entstand der neue Prechtl Frischemarkt in Raubling. 2014 eröffnete zudem die Prechtl Akademie als Weiterbildungsangebot für Mitarbeiter. Heute führen die Inhaber Andreas Prechtl und Petra Prechtl-Mareth sowie die Geschäftsführer Simon Mareth und Jochen Aumüller das Familienunternehmen.

## 70 Jahre

**Schreiner Group**  
Oberschleißheim

1951 starteten Theodor und Margarete Schreiner mit ihrem Unternehmen in einer Garage im Münchner Westen. Sie produzierten und vertrieben Siegelmarken und Etiketten. Um die Kosten für Druckformen zu senken, verwendeten sie geätzte Metallstempel statt der bis dahin üblichen Gravuren. Mittlerweile hat sich das Unternehmen zu einem international aufgestellten Hightech-Hersteller von Spezialetiketten und selbstklebenden Funktionsteilen entwickelt. Die Produkte werden in unzähligen Bereichen verwendet, zum Beispiel in Fahrzeugen, Industriebauteilen oder behördlichen Dokumenten.

Foto: Schreiner Group

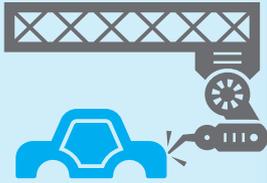


*Geschäftsführer Roland Schreiner (r.) mit Robert Obermeier, Leiter IHK-Geschäftsstelle Region München*

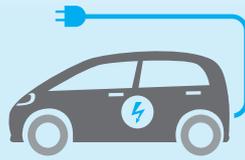
**Ansprechpartnerin für IHK-Ehrenurkunden**  
Monika Parzer  
Tel. 089 5116-1357  
monika.parzer@muenchen.ihk.de  
[www.ihk-muenchen.de/firmenjubilaeum](http://www.ihk-muenchen.de/firmenjubilaeum)

# Join the future mobility community in the future-oriented center of auto industry, Gyeonggi.

**Proudly home to factories and R&D centers** of world No.5 automaker, Korea's No. 3 automaker and global 7th biggest part manufacturer



**World's first autonomous driving infrastructure** in Korean major road network from 2024



Cars become electronic devices in the future. Gyeonggi is home to **world's second and third largest semiconductor manufacturer.**



**Find a testbed to realize your future automotive ideas in Gyeonggi.**

**200 H2 stations** throughout Gyeonggi by 2030



50-100% **local tax discount and customs & duty exemption** for investors in Gyeonggi industrial complexes



19 metropolitan universities and colleges to nurture talents **specialized in auto-engineering**

More than **100 global auto companies** have already established business in Gyeonggi. **Be the next!**

Offen für Neues  
– CIP-Chefin  
Yao Wen mit  
dem E-Lastenrad  
mocci, das die  
Firma 2022 auf  
den Markt  
bringen will



**»Machen, was  
niemand anpackt«**

Yao Wen gründete 2004 die CIP Group, die Platinen und Elektronik für europäische Großkonzerne in China beschafft. Mit viel Mut, Energie und Gespür für Gelegenheiten baut die studierte Germanistin das Unternehmen aus.

HARRIET AUSTEN

Zugegeben, mocci sieht auf den ersten Blick etwas ungewöhnlich aus. Das ziemlich robuste elektrische Lastenrad kommt ohne Speichen und Kette aus, der Antrieb ist komplett digital. »Wir sind die ersten, die ein sogenanntes Smart Pedal Vehicle auf den Markt bringen«, sagt Yao Wen (57) stolz und deutet auf das schwarze Fahrzeug, das im Konferenzraum steht. Der Name mocci, erklärt die Vorstandsvorsitzende der Münchner CIP Holding AG, sei eine chinesische Wortschöpfung und bedeute »magisches Fahren« – also digital, smart, vernetzt, leicht und umweltfreundlich. Davon sollen ab 2022 unter anderem Kuriere, Lieferdienste, Speditionen und große Lagerhallen profitieren und dem Einkaufsdienstleister CIP (Creating Intelligent Products) weiteres Wachstum sichern.

Yao Wens Weg zur Unternehmerin ist ungewöhnlich. Aufgewachsen in Chongqing, studierte die Chinesin, dem Wunsch ihres Vaters entsprechend, Germanistik an der Sichuan International Studies University. Nach dem Bachelor wurde ihr ein Studienplatz in Augsburg angeboten. »Ich war die erste Studentin, die privat ausreisen durfte«, so Yao Wen; China war damals komplett abgeschottet. Neugierig auf das Land, dessen Sprache sie kannte, lebte sie sich schnell in Deutschland ein und jobbte in den Ferien am Band bei Siemens Nixdorf. Dort engagierte sie der Einkaufsleiter vom Fleck weg, da gerade der Aufbau eines neuen Geschäfts mit Taiwan anstand. Yao Wen blieb 17 Jahre bei der Siemens AG. Für Einkauf und Logistik baute sie internationale Beschaffungsbüros in China und Hongkong auf. Zurück in München, steuerte sie als Abteilungsleiterin mit Partnern in Asien das Supply-Chain-Business mit elektronischen Bauteilen für den DAX-Konzern und war dabei so erfolgreich, dass sie das Geschäftsfeld auf Drittkunden erweitern konnte. Als der da-

malige Siemens-Chef Klaus Kleinfeld entschied, die Abteilung zu verkaufen, »nahm ich all meinen Mut zusammen und sagte dem Einkaufsleiter, dass ich die Business Unit übernehme«, so Yao Wen.

Die Geschäftsfrau sah sich gut gerüstet für die Selbstständigkeit: »Ich brachte kaufmännisches Know-how, Expertise, ein umfangreiches Netzwerk und Menschenkenntnis mit.« Gemeinsam mit ihrem Arbeitskollegen Dimitrios Bachadakis gründete sie 2004 im Rahmen eines Management-Buy-outs (MBO) die CIP Group. Das Unternehmen war von Anfang an profitabel, da 85 Prozent ihrer bisherigen Kunden und Lieferanten mitgingen.

### Rasch umdenken

Die beiden Gründer machten dort weiter, wo sie bei Siemens aufgehört hatten. Die CIP Group (50 Mitarbeiter, 70 Millionen Euro Umsatz) erwirbt für große deutsche Unternehmen aus der Automobil- und Haushaltswarenindustrie vor allem Leiterplatten und elektronische Bauteile in China. Um Millionen von Anlieferungen zu stemmen, wurde der komplexe Prozess vollständig digitalisiert. Wo sich neue Chancen bieten, ist Yao Wen schnell dabei. »Ich kann rasch umdenken und mich auf neue Trends einstellen«, sagt sie über sich selbst. Diese Eigenschaften waren es auch, die sie zur Solar- und Umwelttechnologie brachten. Ein Kunde sprach sie 2005 an, ob sie sehr gefragte Solarpanels aus China besorgen könne. Die Unternehmerin vernetzte kurzerhand die Firma, die das Silizium lieferte, und die chinesische Firma Yingli Solar aus Baoding, die das Gewünschte herstellte. Daraus entstand ein sehr erfolgreiches Joint Venture. »Das Geschäft mit erneuerbaren Energien war wegweisend, denn dadurch wurde das Fundament für moc-

ci gelegt«, sagt die Unternehmerin. Als der Markt mit E-Bikes vor sieben Jahren zu boomen begann und sie die Fertigungsmethoden in China eher rückständig fand, überlegte Yao Wen, das Thema komplett neu aufzurollen – gemäß dem Motto »Das machen, was niemand sonst anpackt«.

Im Institut für Strukturleichtbau der Technischen Universität Chemnitz fand sie den richtigen Partner, um ein umweltfreundliches E-Lastenrad zu entwickeln, das weder geschweißt noch lackiert werden muss und bei dem sonst schwere Teile aus leichten Polyamidmaterialien gefertigt sind. »mocci ist nahezu vollständig recycelbar«, sagt die CIP-Chefin stolz.

Für ihre Erfolgsgeschichte erhielt Yao Wen im Juli den Münchner Wirtschaftspreis für Frauen, LaMonachia. »Das war eine große und positive Überraschung für mich«, sagt die Unternehmerin. Für ihre Firma bedeutet der Preis mehr Aufmerksamkeit und für sie selbst eine persönliche Anerkennung: »Ich kann damit zeigen, was Frauen erreichen können.«

[www.cipgroup.com](http://www.cipgroup.com)

### Zur Person

Yao Wen, Jahrgang 1964, stammt aus Chongqing in China. Nach ihrem Bachelor-Abschluss in Germanistik ging sie 1985 nach Augsburg, um dort im Magister Germanistik, Kommunikationswissenschaft und Soziologie zu studieren. Nach 17 Jahren bei der Siemens AG machte sie sich 2004 mit einem Management-Buy-out selbstständig und gründete gemeinsam mit Dimitrios Bachadakis den Supply-Chain-Dienstleister CIP Holding AG in München. 2005 stieg das Unternehmen in die Solartechnologie ein. 2015 begann Yao Wen mit der Entwicklung des elektrischen Lastenrades mocci.



Foto: Lambach/Alt-Neudöttinger Anzeiger



Italienischer Schmankerlmarkt in Neuötting – Veranstaltungen locken viele Besucher in die Stadt

# Jetzt brummt es wieder

Der Trend zum Onlineshopping hat ihr ebenso zugesetzt wie die Lockdowns der Coronakrise: Wie lässt sich aus der Innenstadt wieder eine pulsierende Mitte machen? Was entstehen kann, wenn viele verschiedene Faktoren zusammenwirken, zeigt das Beispiel Neuötting.

————— EVA ELISABETH ERNST —————

**L**eer geräumte Schaufenster und auffällig viele »zu vermieten«-Schilder. Weil immer mehr Kunden lieber im Internet ordern, als im Laden zu kaufen, müssen in vielen Städten Einzelhändler aufgeben. Je mehr Geschäfte aber schließen, desto schwächer wird die Anziehungskraft der Innenstadt. Die Folge: Für die verbliebenen Geschäftsleute wird es noch ein Stück schwerer, genügend Kunden anzuziehen. Wie aber lässt sich eine solche Abwärtsspirale verhindern?

Die Stadt Neuötting zwischen Mühltal am Inn und Burghausen setzt auf ein ganzes Maßnahmenbündel, um die Innenstadt nicht veröden zu lassen. Sie demonstriert damit, wie das Zusammenspiel von kurz- und langfristigen Maßnahmen und die Beteiligung ganz unterschiedlicher Akteure wirken können.

## Aktionen locken Besucher an

Lesungen, Kabarettaufführungen, Ferienaktionen für Kinder und viele, viele Live-Konzerte: Drei Wochen lang, von Ende Juli bis Mitte August dieses Jahres, bot die »Neuöttinger Sommerfrische« ein buntes Paket an Veranstaltungen, die alle auf dem Stadtplatz im Zentrum stattfanden. Auch wenn das Wetter in den ersten Tagen nicht ganz mitspielte, wurde das wichtigste Ziel, das sich die Stadt Neuöt-

ting für ihre Sommerfrische gesteckt hatte, erreicht: Die Innenstadt mit ihrem langgezogenen historischen Stadtplatz war nach den langen Monaten des Lockdowns wieder voller Leben.

Davon profitierte nicht zuletzt der Einzelhandel. »Wir sind derzeit sehr zufrieden – sowohl mit den Frequenzen als auch mit den Umsätzen«, freut sich Andreas Ganzbeck, Geschäftsführer des gleichnamigen Modehauses, das 1780 in Neuötting gegründet wurde. Mit 2200 Quadratmetern Verkaufsfläche im Stammhaus am Stadtplatz ist Mode Ganzbeck Platzhirsch und wichtiger Frequenzbringer. Schräg gegenüber betreibt Ganzbeck noch ein weiteres, kleineres Geschäft mit Wäsche und Kinderbekleidung plus Café. »Während sich die Innenstadt nach dem ersten Lockdown nur langsam wieder belebte, ging es diesmal sehr schnell«, berichtet Ganzbeck. »Die Sommerfrische« war dabei sicher hilfreich. Doch es gab natürlich auch Nachholeffekte. Und die Kunden freuen sich, dass sie die Ware wieder anfassen, anprobieren und gleich mitnehmen können.«

Während der Lockdowns hielten Ganzbeck und sein Team mit regelmäßigen Newslettern sowie Posts auf Instagram, Facebook und WhatsApp Kontakt zu den Kunden und nutzt diese Kanäle auch für den Verkauf. »Umsatzmäßig war das al-

lerdings nur ein Tropfen auf den heißen Stein«, sagt Ganzbeck. »Aber es hat die Kundenbindung gestärkt und dafür gesorgt, dass die Leute jetzt wieder in unsere Ladengeschäfte kommen.«

### Die Mischung muss stimmen

Dass sich der Stadtplatz so rasch wieder mit Einkäufern und Passanten gefüllt hat, führt er allerdings auch auf dessen ganz besonderes Flair zurück: »Im Grunde ist der Stadtplatz mit seinen Arkaden und den barocken und klassizistischen Fassaden ein sehr schönes historisches Shoppingcenter. Es gibt Textil- und Modengeschäfte, aber auch eine Vielfalt an inhabergeführten Läden anderer Branchen, darunter gleich mehrere Magnetbetriebe«, erklärt Ganzbeck. »Und diese Mischung gefällt den Leuten.«

Einen großen Beitrag zur gesunden Neuöttinger Mischung leistet die Wirtschafts-Interessens-Gemeinschaft Neuötting e.V. (WINN), zu deren Mitgliedern über 100 mittelständische Einzelhändler, Dienstleister, Gastronomen und Handwerker zählen. »WINN ist ein ausgespro-



»Wir sind derzeit sehr zufrieden – sowohl mit den Frequenzen als auch mit den Umsätzen«, sagt Andreas Ganzbeck, Geschäftsführer Modehaus Ganzbeck

Foto: Modehaus Ganzbeck

chen aktiver Verein«, sagt Modehaus-Chef Ganzbeck. Schon vor rund 15 Jahren führte der Gewerbeverein den »Winner« ein,

ein gutscheinbasiertes Bezahlsystem: Jeder Winner hat einen Gegenwert von zehn Euro und kann bei den teilnehmenden Partnerbetrieben eingelöst werden. Für die Unternehmer fallen keinerlei Gebühren an. »Die Winner erfreuen sich großer Beliebtheit als Geschenk«, sagt WINN-Vorsitzende Verena Mayer. »So erhalten zum Beispiel die Einserabiturienten von der Stadt Neuötting Winner.« Zudem werden Winner im Wert von 10000 Euro bei der jährlichen Adventstombola verlost, die von WINN veranstaltet wird. Die Lose gibt es in den Geschäften, die sich über die zusätzliche Frequenz freuen. Die Erlöse kommen sozialen Projekten zugute. Äußerst beliebt ist auch der italienische Schmankerlmarkt, den WINN vor Corona jährlich auf

### Sonderfonds »Innenstädte beleben«

Das Bayerische Wirtschaftsministerium unterstützt Kommunen im Freistaat bei der Belebung und Stärkung ihrer Innenstädte nach der Pandemie. Im Sonderfonds »Innenstädte beleben« stehen dafür 100 Millionen Euro zur Verfügung.

Damit werden nicht nur Bauprojekte zur Steigerung der Aufenthaltsqualität gefördert, sondern auch städtebauliches Innenstadtmanagement mit Maßnahmen wie etwa Events von Standortgemeinschaften

oder Verbesserungen der Stadtmöblierung. Selbst die vorübergehende Anmietung leer stehender Räumlichkeiten durch die Kommune, Machbarkeitsstudien für die Restrukturierung von Einzelhandelsimmobilien und bauliche Investitionen für Zwischennutzungen können mit Geldern aus diesem Projektfonds finanziell unterstützt werden.

Weitere Informationen gibt es unter: [www.innenstaedte-beleben.bayern.de](http://www.innenstaedte-beleben.bayern.de)

»Wir haben viel unternommen, um die Kunden unserer Mitglieder über Social Media zu erreichen«, sagt Verena Mayer, Vorsitzende des Gewerbeverbands WINN und Inhaberin von Hut Mayer



Foto: Hut Mayer

dem Stadtplatz organisierte. Dort gab es von Freitag bis Sonntag Marktstände mit italienischen Spezialitäten, die zum Teil gleich vor Ort genossen werden konnten. Über die zahlreichen Besucher freuten sich auch die ansässigen Händler und Dienstleister, die an diesem Marktsonntag ihre Geschäfte öffnen durften.

Um die Gastronomie zu unterstützen, startete WINN gemeinsam mit der Stadt Neuötting die Aktion »Wir erstatten das Trinkgeld«, die im September in die zweite Runde ging. Die Stadtverwaltung brachte 1000 Stempelkarten in Umlauf, die Gäste bei den teilnehmenden Gastronomen vorlegen können. Pro zehn Euro Umsatz gibt es einen Stempel. Ist die Stempelkarte voll, kann sie bei der Touristinformation Neuötting gegen einen Winner im Wert von zehn Euro eingetauscht werden.

Auch während der Lockdowns war WINN nicht untätig, wie die Vorsitzende betont. »Wir haben viel unternommen, um die Kunden unserer Mitglieder über Social Media zu erreichen.« Darüber hinaus organisierte der Gewerbeverband eine Sendung beim Lokalfernsehen und bewarb sich erfolgreich beim Coachingprogramm »Stadtmarketing« der Rid Stiftung, bei dem Händlergemeinschaften ein ganzes Jahr lang von einem erfahrenen Projektleiter der CIMA Beratung und Management GmbH begleitet werden. Coronabedingt fand das Coaching vor allem online statt. »Bei der Analyse der aktuellen Situation und der Bedürfnisse für das Coaching zeigte sich sehr schnell, dass großes Interesse am Thema Digitalisierung besteht«, sagt Michael Seidel, Partner der CIMA München, der WINN im Auftrag

der Rid Stiftung unterstützt. Als Hilfe zur Selbsthilfe ist zunächst eine Seminarreihe für die Mitgliedsunternehmen geplant.

»Um Innenstädte lebendig zu halten, ist es wichtig, dass Händler und Dienstleister auch virtuell präsent sind«, betont Seidel. »Denn viele Kunden informieren sich vor dem Einkauf online – und zwar nicht nur über das Angebot und Aktionen vor Ort, sondern auch über Veranstaltungen, Verkehrsverbindungen und Parkmöglichkeiten.« Auch die Vorbereitung geplanter Käufe, so Seidel weiter, finde immer mehr im Internet statt: Die Kunden lesen dort Bewertungen, schauen sich Videos an und googeln bei Interesse nach Bezugsquellen in ihrer Region.

### Die Läden sind online präsent

Aus dem CIMA-Coaching entstand die Idee, eine 450-Euro-Kraft einzustellen, die sich seit September dieses Jahres um die Social-Media-Kanäle von WINN kümmert. »Für uns als Verein ist das durchaus eine finanzielle Herausforderung. Aber es ist eben auch wahnsinnig wichtig, sich online gut zu präsentieren – und zwar nicht nur Schnäppchen, sondern auch Wissenswertes rund um die Stadt, inklusive Sport- und Kulturveranstaltungen«, sagt Mayer. Auch ihr Unternehmen Hut Mayer ist längst mit einer Website sowie auf Instagram und Facebook im Netz vertreten. »Wir machen viel mit Social Media und werden immer wieder auf einzelne Posts angesprochen«, sagt die Unternehmerin. »Das zeigt uns, dass wir unsere Kunden damit auch erreichen.«

Mayer leitet das Fachgeschäft für Kopfbedeckungen in dritter Generation. Seit der Gründung durch ihre Großmutter befinden sich Laden und Atelier, in dem auch eigene Kollektionen und Sonderanfertigungen hergestellt werden, am Stadtplatz.

## Mehr als nur einkaufen

**Wie muss eine Innenstadt aussehen, damit Menschen sie attraktiv finden? Aufenthaltszonen, kleine unterschiedliche Läden und Gastronomie gehören dazu, ergab eine aktuelle Umfrage.**

Im Rahmen der Studie »Elasticity« befragte das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation 1200 Menschen, was sie sich von einer Innenstadt erwarten. 72 Prozent gaben an, dass sie sich auf jeden Fall eine Veränderung wünschten. Vorhandene Angebote wie Einzelhandel und Gas-

tronomie sollten zwar fester Bestandteil der City bleiben. Es zeigte sich aber, so die Studie, »dass die Mehrheit der Befragten sich vor allem kleine, auf bestimmte Themen spezialisierte Läden wünscht«. Es wachse außerdem die Nachfrage nach flexiblen Einkaufskonzepten, die »rund um die Uhr« verfügbar sind, und nach Abholstationen für vorbestellte Waren. Für fast die Hälfte der Befragten sind mehr Gastronomieangebote in der Innenstadt wichtig, dazu gehören neben Cafés und Restaurants auch Take-away-Angebote.

**Welche der folgenden Angebote möchten Sie zukünftig in der Innenstadt und im sogenannten öffentlichen Raum mehr vorfinden? (Mehrfachnennungen möglich)**



Quelle: elasticity – Experimentelle Innenstädte und öffentliche Räume der Zukunft, Auszug

Die Lockdown-Monate nutzten sie und ihr Team, um den Onlineshop zu starten. Zudem verkauften sie auf Onlinemarktplätzen. Mit den Umsätzen aus dem E-Commerce ist Mayer sehr zufrieden. »Aber wir sind alle sehr froh und dankbar, dass wir jetzt wieder analog verkaufen können und unsere Kunden uns treu geblieben sind.« Die Frequenz auf dem Stadtplatz sei fast noch höher als vor der Pandemie, findet die Unternehmerin.

»Auf unserem Stadtplatz brummt's wieder«, sagt auch Christoph Obermeier (60), Leiter Kultur und Stadtmarketing der Stadt Neuötting. Damit wurde das wichtigste Ziel der »Sommerfrische«, die von der Kommune in Abstimmung mit WINN entwickelt wurde, erreicht. Zur Finanzierung des dreiwöchigen Events war zunächst geplant, einen Zuschuss aus dem Sonderfonds »Innenstädte beleben« (s. Kasten S. 14) zu nutzen. »Leider kam der Genehmigungsbescheid nach dem Kampagnenstart, sodass wir die Mittel dafür nicht verwenden konnten«, bedauert Obermeier. Nun entscheidet ein Lenkungsausschuss, für welche Maßnahmen der mittlere fünfstellige Betrag ausgegeben wird.

Ideen dafür dürfte es auch bei WINN geben. Die Wirtschaftsgemeinschaft entstand aus dem Zusammenschluss von drei lokalen Gewerbeverbänden. »WINN ist für die Einkaufsstadt Neuötting elementar wichtig«, betont Obermeier. »Und zwar nicht nur für die Unternehmer in der Innenstadt, sondern auch für die Betriebe an der Peripherie und im Inn-Center.« Dabei handelt es sich um ein Einkaufszentrum mit Fachmärkten und großen Filialisten, das vor knapp 20 Jahren eröffnet wurde.

Nahezu parallel dazu wurde der Stadtplatz aufwendig saniert. Entgegen den Erfahrungen in anderen Kommunen zog das Shoppingcenter auf der grünen Wie-

se keine Verödung der Innenstadt nach sich. »Stadtplatz und Inn-Center ergänzen sich«, sagt Obermeier. Dies bestätigt auch Modehaus-Unternehmer Ganzbeck. Er stellt fest, dass die Kombination aus inhabergeführten Fachgeschäften am Stadtplatz und dem Inn-Center mit seinen großflächigen Fachmärkten die Position Neuöttings als Einkaufsstadt in der Region stärkt. »Wie groß die Anziehungskraft ist«, so Ganzbeck, »belegt eine aktuelle Erhebung der BBE Handelsberatung. Sie ergab, dass die Kunden aus der Region bis

zu dreißig Minuten Autofahrt in Kauf nehmen, um in Neuötting einzukaufen.« Also alles perfekt in der Neuöttinger Innenstadt? »Natürlich nicht«, sagt Stadtmarketing-Leiter Obermeier. »Auch wir haben unsere Herausforderungen mit Durchgangsverkehr, Parkplätzen und Dauerparkern.« Und selbst am Stadtplatz gebe es einzelne leer stehende Ladengeschäfte. »Das liegt aber vorwiegend an deren Eigentümern, die unrealistische Mieten verlangen, nicht investieren oder auch gar nicht mehr vermieten möchten«,

so Obermeier. »Mietinteressenten gäbe es durchaus.« ■

Mehr Infos zur Innenstadt: [www.ihk-muenchen.de/innenstadtentwicklung](http://www.ihk-muenchen.de/innenstadtentwicklung)

#### **IHK-Ansprechpartnerinnen zu Einzelhandel**

Beatrice Frinzi, Tel. 089 5116-1858  
[beatrice.frinzi@muenchen.ihk.de](mailto:beatrice.frinzi@muenchen.ihk.de)

#### **zu Stadt- und Regionalentwicklung**

Annette Hilpert, Tel. 089 5116-1472  
[annette.hilpert@muenchen.ihk.de](mailto:annette.hilpert@muenchen.ihk.de)



SOS-Kinderdorf gibt Ihrem Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, sich für die Schwächsten der Gesellschaft stark zu machen.

#### **So können Sie helfen**

##### **Die sinnvolle Alternative zu materiellen Kunden- oder Mitarbeiterpräsenten:**

Stellen Sie Ihr Budget für Weihnachtsgeschenke einem SOS-Projekt oder zweckungebunden zur Verfügung.

#### **Ihre Vorteile**

- ♥ **Positiver Eindruck** bei Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern
- ♥ Förderung des **gesellschaftlichen Miteinanders**
- ♥ **Weihnachtliches SOS-Kommunikationsmaterial** zu Ihrem Engagement

#### **So einfach geht's: [www.sos-kinderdorf.de/spendenstattschenken](http://www.sos-kinderdorf.de/spendenstattschenken)**

SOS-Kinderdorf e.V., Telefon: 089 12606-592, [weihnachtsspende@sos-kinderdorf.de](mailto:weihnachtsspende@sos-kinderdorf.de)  
Konto: Donner & Reuschel, IBAN DE22 2003 0300 0122 5777 00, BIC: CHDBDEHHXXX,  
Verwendungszweck: Weihnachtsspende 2021

© SOS-Kinderdorf e.V. / Jonas Nefzger

# Engpässe bremsen die Erholung

Die Stimmung in der bayerischen Wirtschaft hat sich merklich aufgehellt. Allerdings machen den Unternehmen der Fachkräftemangel und fehlende Materialien zu schaffen.

NADJA MATTHES

In der Gastronomie gibt es keine Coronasperrstunde mehr, im Handel ist die Obergrenze für Kunden je nach Quadratmeterzahl gefallen. Auch Veranstaltungen sind wieder in größerem Rahmen möglich. Solche Lockerungen der Coronabeschränkungen haben die Laune vieler Unternehmer spürbar gehoben. Die Stimmung in der bayerischen Wirtschaft ist derzeit sogar noch besser als vor der Pandemie. Das zeigt der aktuelle BIHK-Konjunkturindex, für den regelmäßig rund 3700 Unternehmen im Freistaat Auskunft über ihre aktuelle Geschäftslage und ihre Erwartungen für die Zukunft geben. Seit der letzten Umfrage im Frühjahr ist der Index von 114 auf 128 Punkte gestiegen, das ist der höchste Wert seit Jahresbeginn 2019 (s. Grafik rechts). Doch trotz starker Nachfrage und voller Auftragsbücher können die Betriebe ihre Produktion nicht entsprechend hochfahren, weil entscheidende Faktoren nicht ausreichend vorhanden sind.

## Entweder knapp oder teuer

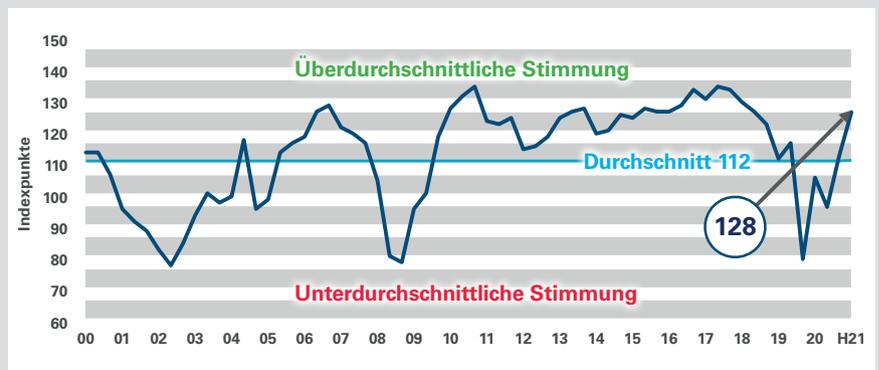
Fast 60 Prozent der Unternehmen leiden unter Materialengpässen. Sind Rohstoffe und Vorprodukte lieferbar, haben sie sich häufig verteuert. Von steigenden Preisen berichten knapp 70 Prozent der Firmen. Hinzu kommt fehlendes Personal. Mehr als die Hälfte der Unternehmen haben offene Stellen, die sie nicht besetzen können. Der Fachkräftemangel ist aus Sicht der Unternehmen auch das größte Geschäftsrisiko, gefolgt von der Entwicklung der Energie- und Rohstoffpreise (s. Grafik S. 19). Der Blick auf die einzelnen Branchen zeigt einige Verschiebungen im Vergleich zum



Foto: gijlle/Adobe Stock

## Bayerische Wirtschaft: Es geht deutlich aufwärts

BIHK-Konjunkturindex: geometrisches Mittel der Salden der Lageurteile und der Erwartungen



Die Stimmung der Unternehmen hat sich zuletzt sichtbar verbessert und liegt deutlich über dem Durchschnittswert. Der Index bildet die aktuellen Lageurteile und Erwartungen der Firmen ab.

Quelle: BIHK-Konjunkturumfrage, Herbst 2021

Frühjahr. Während die Industrie vor einem halben Jahr das Wachstum der Wirtschaft angetrieben hat, wird sie nun durch Beschaffungsprobleme behindert. Fast alle Unternehmen (92 Prozent) sehen sich durch Preissteigerungen beeinträchtigt, 85 Prozent leiden unter Materialknappheit.

Umgekehrt sieht es in den Branchen, die durch Lockdown und andere Einschränkungen besonders betroffen waren, deutlich besser aus: Der Einzelhandel profitiert von einer starken Nachfrage, die Geschäfte laufen derzeit ähnlich gut wie vor der Pandemie. Im Tourismus sind die Betriebe ebenfalls wieder optimistischer, nachdem die coronabedingten Beschränkungen gelockert wurden. Allerdings liegt das Vor-Corona-Niveau noch in weiter Ferne. Im Hinblick auf die Finanzstärke der Betriebe gibt es gute Nachrichten. Hier hat sich die Situation deutlich verbessert. 58 Prozent der Unternehmen schätzen ihre Liquidität inzwischen als gut ein, nur zwei Prozent berichten von einer existenzbedrohenden Lage. Anzeichen für eine aufkommende Insolvenzwelle sind nicht erkennbar. Lediglich acht Prozent der Unternehmen klagen über höhere Forderungsausfälle als üblich.

Insgesamt sind die Perspektiven für die bayerische Wirtschaft also durchaus positiv. Die Unternehmen rechnen mit einer

robusten Nachfrage. Um sie bedienen zu können und außerdem den Umbau zu einer nachhaltigen Wirtschaft voranzutreiben, wollen sie investieren und Personal einstellen.

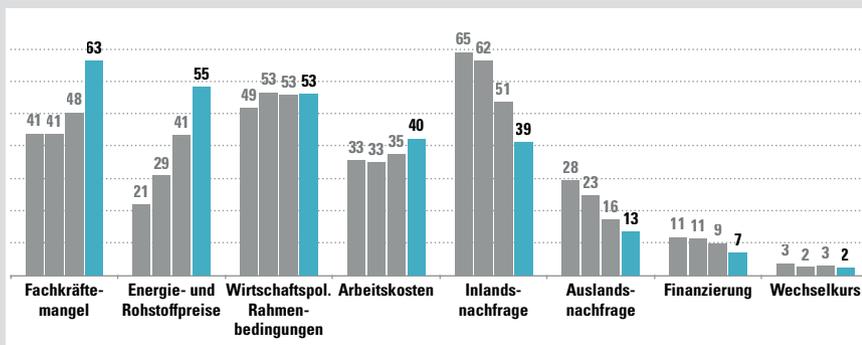
Angesichts der vielen Unsicherheitsherde brauche die Wirtschaft aber schnell eine stabile und handlungsfähige Regierung, betont Robert Obermeier, Chefvolkswirt der IHK für München und Oberbayern. »Der Schlüssel für den Umbau zu einer nachhaltigeren Wirtschaft sind private Investitionen, für die es bessere steuerliche Abschreibungsregeln braucht.« Ferner müssten für die Wirtschaft Steuern und Abgaben auf den Strompreis gesenkt, Planungs- und Genehmigungsverfahren – insbesondere für den Ausbau der Stromnetze und erneuerbarer Energien – massiv beschleunigt und die Verwaltung digitalisiert werden. Mit Blick auf die Lieferengpässe und Preissteigerungen fordert Obermeier: »Die Politik sollte mit wettbewerbsfähigen Standortbedingungen dazu beitragen, dass Produktionskapazitäten hierzulande aufgebaut werden, die Abhängigkeit vom Ausland reduziert und das Wachstum gestärkt wird.« ■

**IHK-Ansprechpartner zum BIHK-Konjunkturindex**

Dr. Jochen Wiegmann, Tel. 089 5116-1200  
jochen.wiegmann@muenchen.ihk.de

**Fachkräftemangel bremst das Wachstum**

Worin sehen die Unternehmen die größten Risiken in den kommenden zwölf Monaten?  
(in Prozent, Mehrfachnennungen möglich, Herbst 2020, Jahresbeginn 2021, Frühjahr 2021, Herbst 2021)



**Viele Aufträge, zu wenig Personal: Fast zwei Drittel der Industriebetriebe sehen im Fachkräftemangel eine Gefahr fürs Geschäft. Ein Nachlassen der Nachfrage fürchten hingegen nur 39 Prozent.**

Quelle: BIHK-Konjunkturumfrage, Herbst 2021



SIE BRAUCHEN EINE LÖSUNG?  
WIR LIEFERN SIE IHNEN.

**HÖRMANN-GEWERBEHALLEN**  
EXAKT AUF IHRE ZWECKE ZUGESCHNITTEN

**HÖRMANN GEWERBEHALLEN – DAS MACHT UNS AUS:**

- Breites Know-how für Holz, Stahl und Beton
- Vorteile im Brandschutz durch F30-Bauweise
- Komplettpaket aus Planen, Fertigen und Ausführen
- 3D-Visualisierung in der Angebotsphase inklusive
- Auf das Gebäude abgestimmte PV-Anlage
- Kombination aus Halle und Büro möglich

WIR SIND DEUTSCHLANDWEIT MIT UNSEREN REGIONALEN ANSPRECHPARTNERN FÜR SIE DA!



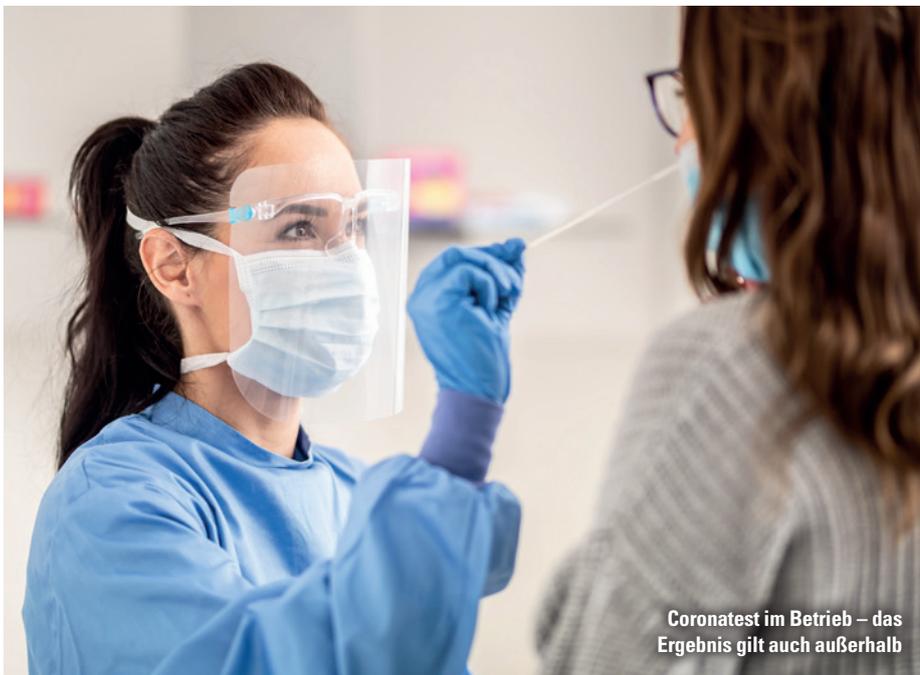
Rudolf HÖRMANN GmbH & Co. KG  
86807 Buchloe  
Tel. +49 8241 9682 - 0  
Mail info@hoermann-info.com  
Mehr Infos: www.hoermann-gewerbebau.com



# Testzertifikat aus der Firma

Viele Unternehmen testen ihre Mitarbeiter auf Corona. Was wenig bekannt ist: Die Ergebnisse können auch außerhalb der Firma genutzt werden – sogar mit digitalen Zertifikaten.

— EVA SCHRÖDER —



Coronatest im Betrieb – das Ergebnis gilt auch außerhalb

Foto: weyo/Adobe Stock

**E**s kann das Notwendige mit dem Praktischen, sogar Schönen verbinden: das zertifizierte, digitale Testergebnis vom Arbeitgeber. Lassen sich Mitarbeiter oder Firmenbesucher auf Corona-Erreger im Betrieb oder Büro testen, können sie den Nachweis auch privat für 24 Stunden als »Freiticket« für den Zutritt zum Restaurant, zum Friseur oder ins Fitnessstudio nutzen.\* Weil seit Mitte Oktober die Gratistests beendet sind und die 3G-Regel (nur Geimpfte, Genesene oder Getestete) für vieles als Zugangsvoraussetzung gilt, wird die betriebliche Testung mit Zertifikat nun besonders attraktiv. Denn für alle Betriebe, Einrichtungen und Verwaltungen in Deutschland, deren Beschäftigte nicht im Homeoffice arbeiten,

gilt die Testangebotspflicht, unabhängig von der Inzidenz, vorerst bis 24. November (laut SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung): Sie müssen jedem Beschäftigten zweimal in der Woche einen Test auf SARS-CoV-2 anbieten. Annehmen müssen Arbeitnehmer das Angebot nicht, es sei denn, der Arbeitnehmer hat im Arbeitsverhältnis Kontakt zu besonders Schutzbedürftigen, etwa im Altenheim. Den Nachweis, dass sie Tests besorgt und angeboten haben, müssen die Arbeitgeber führen und ebenso die Kosten dafür tragen. Für den Test selbst ist kein medizinisches Fachpersonal notwendig, online geschulte Mitarbeiter genügen. Ist der PoC-Antigen-Schnelltest gemacht, kann das Ergebnis der betrieblichen Tes-

tung genau wie dasjenige aus dem Testzentrum überall vorgelegt werden – am einfachsten am eigenen Smartphone mit elektronischem Zertifikat. Hat ein Unternehmen eine Zulassung des jeweiligen Gesundheitsamts oder einen angestellten Betriebsarzt, kann auch der EU-Pass ausgestellt werden, zum Beispiel für Dienstreisen.

Ein Anbieter für solche digitalen Zertifikate ist die vor vier Jahren gegründete Rosenheimer innFactory GmbH: »Wir haben bewusst eine schlanke App entworfen, in der Name, Daten und das Testergebnis einfach eingegeben werden können«, sagt Gründer und Geschäftsführer Tobias Jonas. »Für die Software ist kein Server nötig, sie läuft auf allen Webbrowsern.« Sie erstellt ein Nachweiszertifikat, das per E-Mail verschickt werden kann. Jonas: »In der Stufe zuvor sind die Daten verschlüsselt und selbst von uns nicht einsehbar. So wird die Anforderung eingehalten, dass Gesundheitsdaten besonders schutzwürdig zu transferieren sind.«

Sollte ein positives Testergebnis auftreten, muss der jeweilige Firmenadministrator es vor der Eingabe in die App an das zuständige Gesundheitsamt melden. Die Linde AG, weitere Industriebetriebe sowie einige kleine und mittlere Unternehmen nutzen die Software der Rosenheimer bereits. Auch etwa 60 Hoteliers und Wirte boten in den Sommermonaten diesen Komfort ihren Mitarbeitern und Gästen an, sich bei ihnen vor Ort »freizutesten«. ■

Mehr Informationen auf der IHK-Website: [www.ihk-muenchen.de/de/Service/Produktsicherheit/Corona-Schnelltests](http://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Produktsicherheit/Corona-Schnelltests)



Bayern

NIMM DEIN GLÜCK  
IN DIE HAND.

# EIN TRAUM UNTERM BAUM!

Überraschen Sie Mitarbeiter und Geschäftspartner mit Losen und den BayernMILLIONEN in weihnachtlicher Verpackung oder in Advents- und Silvesterkalendern!



Mehr Infos auf  
[lotto-bayern.de/traum-unterm-baum](http://lotto-bayern.de/traum-unterm-baum)

Spielteilnahme erst ab 18 Jahren. Glücksspiel kann süchtig machen. Infos und Hilfe unter [www.bzga.de](http://www.bzga.de)

»Azubis dürfen Fehler  
machen«, sagt  
Kathrin Lehmann



# »Es wird viel zu wenig gelobt«

Leistungssport und Ausbildung haben vieles gemeinsam, sagt die Unternehmerin und Spitzensportlerin Kathrin Lehmann: Auch Azubis befinden sich im täglichen Training und sollten ihren eigenen Lösungsweg entwickeln dürfen.

EVA MÜLLER-TAUBER

**Frau Lehmann, Sie sind ehemalige Profi-Fußballerin und Eishockeyspielerin sowie Unternehmerin: Was können Betriebe und hier speziell die Ausbildung vom (Leistungs-)Sport übernehmen?**

Die maximale Zielorientiertheit, den Ehrgeiz, vorankommen zu wollen, und die Erkenntnis, dass man täglich trainieren muss, um besser zu werden. Das ist wich-

tig: Ausbildung weniger als Arbeit denn als Training zu verstehen. Trainieren heißt lernen, erkennen und erfahren: Worin bin ich gut? Einen Azubi auszubilden, bedeutet, zuzulassen, dass dieser erfahren kann, was er/sie gern macht und gut kann. Es geht um das Beibringen und Erlernen von Dingen. In einem Training darf ich auch Fehler machen, Azubis dürfen Fehler machen. Und übrigens nicht nur die.

de dann ist eine positive Fehlerkultur der Nährboden für solides Wirtschaften.

**Der Coach leitet das Training. In der Ausbildung – um im Bild zu bleiben – wäre es dann der Ausbilder, der die Azubis trainiert. Welche Kompetenzen sollte er dafür mitbringen?**

Abgesehen davon, dass er natürlich sattefest sein muss in dem, was er tut, sollte er empathisch sein, Freude daran haben, jemanden zu begleiten, ihn also gleichzeitig zu führen und ihn sich in Ruhe entwickeln zu lassen. Das verlangt ein hohes Maß an Kommunikation sowie Geduld und eine pädagogische Grundausbildung. Ich bin eine große Verfechterin der Pädagogik. Bevor wir über Leadership reden, müssen wir über Pädagogik reden. Sie ist die Basis, der Schlüssel für erfolgreiches Ausbilden.

**Inwiefern?**

Die Pädagogik lässt die Mehrperspektivität zu, ist wertfrei. Wenn etwa zwei Menschen eine schwere Kiste tragen, dann sagt der eine: »Das war unendlich schwer.« Und der andere sagt: »Ja? Ich hab mich einfach nur gefreut, mit dir diese Kiste zu tragen.« Darum geht es. Es ist ein und dieselbe Aufgabe, aber es gibt verschiedene Perspektiven und alle sind richtig. Dieses Zulassen der Mehrperspektivität ist eines der wichtigen pädagogischen Momente und für Trainer im Sport ebenso wie für Ausbilder wichtig, damit sich Azubis entwickeln können.

## Zur Person

Kathrin »Ka« Lehmann (41) war über 15 Jahre lang Spitzensportlerin. Als Fußballerin stand sie unter anderem bei den Frauen des FC Bayern München im Tor. Als Eishockeyspielerin spielte die gebürtige Zürcherin 242-mal für die Schweizer Nationalmannschaft und ist noch immer beim Bundesligisten ESC Planegg-München aktiv. Zudem betrieb sie Eishockey- und Fußballtrainingslager für Mädchen, arbeitete als Fußballtrainerin beim TSV Gilching-Argelsried und war Assistenzcoach des Schweizer Eishockey-Nationalteams.

Die Wahlmünchenerin hat seit 2005 eine eigene Agentur (kasports), die Events, Sportcamps und Coachings durchführt. Zudem ist sie Gründerin und Geschäftsführerin der privaten Universität SPORT-BUSINESS CAMPUS GmbH.

Lehmann ist seit Juni 2021 Mitglied der IHK-Vollversammlung und stellvertretende Vorsitzende im IHK-Regionalausschuss Landeshauptstadt München.

**Das wird hierzulande häufig als Makel verstanden und ist nicht unbedingt populär.**

Ja, leider. In der hiesigen Wirtschaft muss die positive Fehlerkultur generell stärker Einzug erhalten. In Schweden etwa gibt es eine ganz andere Fehlerkultur. Niemand kommt und zeigt mit dem Finger auf jemanden, bei dem etwas nicht glattgelaufen ist. Im Gegenteil, man freut sich, etwas gelernt zu haben, um es beim nächsten Mal besser, richtig machen zu können. Die Perspektive ist eine andere, man kann Fehler nur beheben und künftig vermeiden, wenn man offen über sie spricht. Die Unternehmenskultur ist daher das A und O. Azubis dürfen auch keine Angst haben müssen, nachzufragen, sie haben Welpenschutz. Je mehr sie reflektiert fragen, desto mehr Hilfe bekommen sie und umso weniger müssen sie künftig fragen. Natürlich stehen Unternehmen unter einem wirtschaftlichen Druck – aber gera-

**Und was können sich Azubis vom Leistungssport abschauen?**

Neben Dingen wie Disziplin, Durchhaltevermögen und Demut – wenn ich Neuling bin, bin ich nicht gleich Teamkapitän – vor allem die Lust, etwas erreichen zu wollen, ein Ziel zu haben. Und das muss nicht immer lauten, Führungskraft oder CEO zu werden, sondern beispielsweise: Ich will das und jenes erlernen, diesen Abschluss schaffen, mir Respekt erarbeiten. Zudem sollte ein Azubi natürlich bereit sein, sich coachen zu lassen, und er muss – wie im Leistungssport – auch an seine Grenzen gehen. Außerdem ist es wichtig, bewusst mit sich selbst umzugehen. Das ist etwas, was wir Sportler können, denn wir müssen uns andauernd mit unseren Emotionen auseinandersetzen, sind im ständigen Dialog mit Kopf, Herz und unserem Körper.

**Wie lässt sich das auf die Ausbildung übertragen?**

Auch hier sowie generell im Job gibt es Situationen, die man durchstehen muss. Da ist es wichtig, mit sich in Dialog zu treten, zum Beispiel nach einer nicht bestanden Prüfung den Moment zuzulassen und zu sagen: Mist, das war nix. Wichtig ist dabei, in sich hineinzuhören und zu hinterfragen: Warum trifft mich das so, was könnte ich ändern? Das machen Sportler permanent, und das sollten auch Azubis tun. Wer in sich selbst hineinhört, entdeckt sich selbst und kommt auch aus einem Tief schneller wieder raus: den ersten Blick also in sich hinein richten – und erst den zweiten Blick nach vorne.

**Sie haben Erfahrung als Mannschaftsführerin und als Trainerin. In diesen Funktionen müssen Sie motivieren. Ähnlich geht es Ausbildern. Wie gelingt das?**

Bewusst Fragen stellen und auch loben, es wird viel zu wenig gelobt. Und: Motivation hat viel mit Ehrlichkeit zu tun, der Teamkultur und natürlich dem Ziel. Ich darf zum Beispiel nicht sagen »Alle dürfen spielen« und mich dann beschweren, wenn ich gegen den Abstieg spiele. Wenn ich ein Ziel ausgegeben habe, muss ich



Erfolgreich im Tor – Kathrin Lehmann als Leistungssportlerin

Foto: Magnus Neck (Mneck)

dem folgen. Motivation gibt es nur bei einem ehrlichen Motivator und ehrlichen Empfängern. Und wenn ich als Coach sehe, da sind welche, die haben keinen Bock auf das Ziel, dann muss ich die vielleicht aussortieren.

**Also sich auch einmal von einem Auszubildenden trennen wie von einem Spieler?**

Ja, wenn einer im Team permanent querschießt oder stört, ist dies manchmal besser. Menschen erbringen nur dann gute Leistungen, wenn sie sich wohlfühlen. Deshalb lohnt es oft mehr, Energie in gute Menschen zu investieren. Häufig wird Energie in Menschen gesteckt, die ein anderes Ziel haben. Geht all diese Power aber in diejenigen, die wollen, kommt man meist erfolgreich ins Ziel. Also muss sich ein Coach fragen: Wie viel Energie habe ich? In wen möchte ich sie investieren?

**Wie lässt sich die Motivation generell und speziell im Team hochhalten?**

Da sind wir wieder bei der Unternehmenskultur. In vielen Betrieben fehlen Rituale. Hat zum Beispiel ein Team ein Projekt erfolgreich abgeschlossen, freut das alle – aber wo soll der Einzelne hin mit seinen Emotionen? Man sollte Siege gemeinsam feiern, wie im Sport. Und: Der Ausbilder muss nicht allwissend sein und auch nicht permanent motivieren. Er kann eine Leitlinie vorgeben und ein Ziel, er kann aber auch mal die Azubis vorlaufen lassen, sie bitten, ihn in ihre Welt mitzunehmen. Dann merken diese: Unser Ausbilder nimmt uns ernst, schätzt uns. Das motiviert ebenfalls, schweißt zusammen, hilft, Selbstbewusstsein aufzubauen.

**An Selbstbewusstsein, was ihre technischen Fähigkeiten angeht, scheint es gerade vielen Mädchen zu mangeln. Oder wie erklärt es sich, dass immer noch so**

**wenige von ihnen sich für Mathematik, Informatik, Natur- und Ingenieurwissenschaften und Technik (MINT) begeistern?**

Das hat leider noch meist mit den alten gesellschaftlichen Denkmustern zu tun – vor allem in den älteren Generationen: Mädchen mögen Sprachen, Jungs Naturwissenschaften. Langsam steigt der Anteil der Frauen in MINT-Berufen. Aber es ist noch viel Potenzial nach oben. Mädchen müssen noch mehr ermutigt werden, den mathematisch-naturwissenschaftlichen Weg einzuschlagen. Role-Models tun da sicher gut, aber auch die Aussicht auf einen sicheren und meist gut bezahlten Arbeitsplatz motiviert. Ich finde es gut, dass interessierte Mädchen mit gezielten Förderprogrammen begleitet werden.

**Sie selbst haben gleich zwei Karrieren in zwei männerdominierten Sportarten**

**hingelegt und außerdem ein Studium gemeistert: Wie haben Sie das alles unter einen Hut gebracht?**

Die größte Herausforderung war das Zeitmanagement. Ich musste in meinem BWL-Studium einige Kompromisse machen, konnte nicht immer die Module besuchen, die mich am meisten interessiert haben, sondern die, die zeitlich am besten passten. Parallel bin ich mit den Dozierenden in Dialog getreten. Ich habe erläutert, wer ich bin, was ich tue und dass ich nicht immer da sein kann, aber bereit bin, Versäumtes zeitnah aufzuarbeiten oder zusätzliche Referate zu halten, als Gruppensprecherin zu fungieren. Ich habe gelernt, zu verhandeln und Menschen zu finden, die mich unterstützen. Und mir haben so viele Dozierende Vertrauen entgegengebracht. Vertrauen ist die höchste Währung, die es gibt, mit dieser muss

man sorgsam umgehen. Wenn mir mein Ausbilder vertraut, muss ich dieses Vertrauen zurückzahlen. Das bedeutet aber nicht zwingend, die Beste zu sein.

**Sondern?**

Abmachungen einzuhalten, verlässlich zu sein. Es geht darum, zu zeigen, dass man realisiert hat, welche Wertschätzung man gerade bekommen hat. Es geht aber auch darum, denjenigen, der mir vertraut, ehrlich mit auf meinen Weg mitzunehmen: »Ich weiß nicht, wie ich das schaffen soll, kannst du mir helfen?« Gerade viele junge Leute haben Angst zu versagen. Sie freuen sich, dass sie ein Projekt selbst machen dürfen, befürchten jedoch gleichzeitig, wenn ich das nicht schaffe, habe ich das Vertrauen missbraucht. Diesen Druck müssen junge Menschen unbedingt loswerden, gerade Auszubildende. ■

LfA Förderbank Bayern

**70 JAHRE**

Rückenwind für Bayerns Mittelstand

Seit 70 Jahren prägt die LfA Bayerns wirtschaftliche Entwicklung entscheidend mit. Wir ebnen Gründern den Weg in die Selbstständigkeit, unterstützen Wachstumsvorhaben, nachhaltige und innovative Investitionen und stehen Bayerns Mittelstand auch in schwierigen Situationen tatkräftig zur Seite. Gerne beraten wir Sie kostenfrei, wie Sie unsere Fördermöglichkeiten optimal nutzen können. Tel. 089/21 24 - 10 00

[www.lfa.de](http://www.lfa.de)



Ausbilderin – den Nachwuchs im Blick

Foto: Robert Kneschke/Adobe Stock

# Fit für die Zukunft

In der Ausbildung wird Digitales immer wichtiger, Nachhaltigkeitsaspekte gewinnen an Bedeutung. Damit betriebliche Ausbilder hier auf dem neuesten Stand bleiben, bietet eine Qualifizierungsoffensive kostenfreie Schulungen.

SABINE HÖLPER

**S**eit Jahren schreitet die Digitalisierung in den Unternehmen voran, das beeinflusst auch die Ausbildung

in vielfältiger Weise. So sind auf der einen Seite neue Berufe wie E-Commerce-Kaufleute entstanden. Auf der anderen Seite integrieren altbekannte Berufe digitale Elemente. Azubis lernen mit ihren Tablets auf virtuellen Lernplattformen oder bedienen im Produktionsbetrieb Computer statt Maschinen. Auch nachhaltiges Wirtschaften und Handeln sind Thema in der Ausbildung. Oft sind Nachhaltigkeit und Digitalisierung sogar verknüpft: Formulare, die online verschickt statt ausgedruckt werden, sind sowohl ein Beispiel sowohl für digitales Arbeiten als auch für Umwelt- und Ressourcenschonung.

Die IHKs haben ebenfalls entsprechende Projekte initiiert, etwa das bundesweite Serviceportal Bildung, das nach und nach alle digitalen ausbildungsbezogenen Dienstleistungen der Kammern gebündelt im Netz bereitstellt. Mit dem Start ins neue Ausbildungsjahr erhielten die Unternehmen der IHK für München und Oberbayern somit erstmals die Möglichkeit, sich über das Serviceportal für das digitale Berichtsheft anzumelden.

»Jetzt wird vieles von dem, was vorher vereinzelt passierte, in geordnete Bahnen gelenkt«, sagt Barbara Winbeck, IHK-Bildungsreferentin für bayerische Projekte. Sie koordiniert die »Qualifizierungsoffen-

## Darum geht's

- ▶ Eine neue Qualifizierungsoffensive will Ausbilder für Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der Ausbildung sensibilisieren.
- ▶ In München und Oberbayern sind bis Ende 2023 mehr als 120 kostenfreie Seminare für gut 1800 Ausbilder geplant.

sive für betriebliche Ausbilder« aufseiten des Bayerischen Industrie- und Handelskammertags (BIHK).

Die im Mai gestartete Qualifizierungsoffensive will nun innerhalb der nächsten rund zwei Jahre bayernweit 7500 Ausbilder in 500 Seminaren für die Herausforderungen in der Ausbildung hinsichtlich Digitalisierung und Nachhaltigkeit sensibilisieren und vorbereiten. Allein in München und Oberbayern sind bis Ende 2023 mehr als 120 kostenfreie Seminare für gut 1800 Ausbilder geplant, erklärt Mareike Ziegler, Teamleiterin der IHK-Integrations- und Bildungsberatung.

### Ausbilder sensibilisieren

Diese Workshops sollen Berührungspunkte abbauen und die Ausbilder sensibilisieren. »In den Seminaren werden die Basics der Digitalisierung vermittelt, etwa der Umgang mit Daten, die rechtlichen Rahmenbedingungen, das Gestalten von Lernplattformen, das Kommunizieren in sozialen Netzwerken«, sagt IHK-Experte Winbeck. Es gehe darum, die Ausbilder dort abzuholen, wo sie stehen, und für die Zukunft fit zu machen. Die Qualifizierungsoffensive wurde vom BIHK initiiert und vom Bayerischen Wirtschaftsministerium gefördert.

Bereits seit 2018, als in Bayern die Hightech-Offensive ausgerufen wurde, gibt es Überlegungen, die Ausbilder in Digitalisierung und Nachhaltigkeit zu schulen. Schließlich bereiten nicht nur Lehrer an Schulen oder Professoren an Hochschulen Jugendliche für die Zukunft vor. Das Gleiche gilt für betriebliche Ausbilder. »Sie sitzen in den Schlüsselpositionen«, sagt

Hubert Schöffmann, bildungspolitischer Sprecher der bayerischen IHKs. »Sie machen den Nachwuchs fit und sorgen damit für gut ausgebildete junge Leute, die später die dringend benötigten Fachkräfte sind. Daher unterstützen wir die Initiative mit höchster Priorität.« Zudem könnten versierte Ausbilder, die die wichtigen Themen der Zukunft weitergeben, das Image der dualen Ausbildung insgesamt stärken, ergänzt IHK-Bildungsreferentin Winbeck.

rigen Berufen sollten sie – als Empfehlung – ebenfalls Anwendung finden. Nicht allen Ausbildern fällt das gleichermaßen leicht. In der Regel seien eher die Jüngeren digital affin, beobachtet Personalexperte Matthias Zieglaus (35). Er unterstützt die Ausbildung in 500 REWE-Märkten in Bayern und ist damit zentraler Ansprechpartner für etwa 650 Ausbilder. Anfang nächsten Jahres schickt das Einzelhandelsunternehmen wohl die ersten Ausbilder

Foto: privat



»Die Ausbilder geben ihr Wissen nach der Schulung an die anderen weiter.«

Matthias Zieglaus,  
Personalentwicklung REWE

Das sei in Zeiten, in denen sich Schulabgänger immer häufiger für ein Studium und nicht für eine Lehre begeistern, ein nicht zu unterschätzender Punkt.

Den entscheidenden Impuls, die Offensive zu starten, gab im vergangenen Jahr die Erweiterung der Standardberufsbildpositionen: Die Position digitalisierte Arbeitswelt kam hinzu, der schon existierende Punkt Umweltschutz wurde um den Aspekt Nachhaltigkeit ergänzt. Damit sind beide Themen in allen neu geordneten Ausbildungsberufen Standard. In den üb-

zu den dann startenden Weiterbildungsseminaren der »Qualifizierungsoffensive für betriebliche Ausbilder«. Zieglaus will mindestens 100 Ausbilder schulen lassen und setzt auf den Multiplikatoreffekt: »Die Ausbilder geben ihr Wissen nach der Schulung an die anderen weiter.« ■

### IHK-Ansprechpartnerin zur Qualifizierungsoffensive

Mareike Ziegler, Tel. 089 5116-1600  
mareike.ziegler@muenchen.ihk.de

Entwurf: H. Eberherr, Laumer Ingenieurbüro . Ausführung: Laumer Komplettbau . Foto: Sascha Kletzsch

www.laumer.de

## SCHLÜSSELFERTIGER GEWERBEBAU

#professionell  
#kompetent  
#60jahreerfahrung



Bahnhofstr. 8 . 84323 Massing

Produktionshalle mit Büroräumen: eingefärbte und abgesäuerte Beton-Sandwich-Platten

# Auftrieb für alternative Antriebe

Mit einem großzügigen Förderprogramm unterstützt der Bund die Anschaffung von Elektro- und Brennstoffzellen-Lkw sowie den Aufbau von Ladeinfrastruktur. Für manche Unternehmen kann der Umstieg auf alternative Nutzfahrzeuge damit attraktiver werden.

STEFAN BOTTLER

**B**ei der Adelholzener Alpenquellen GmbH hat Nachhaltigkeit Tradition. Weit früher als viele Wettbewerber hat der Mineralbrunnen ein umweltfreundliches Gebindekonzept entwickelt,

das die Wiederverwendbarkeit von Mehrwegflaschen und das Recyclingpotenzial von Einwegflaschen optimal nutzt. Auch bei Geschäftspartnern sieht Adelholzener Nachhaltigkeit gern. Im Fokus stehen die

rund 130 Lkw von Getränkegroßhändlern und anderen Distributionspartnern, die täglich am Werk im Chiemgau vorfahren. Man könne sich für die Zukunft gut Anreize vorstellen, auf Elektro- oder Was-



Foto: AA-W/Adobe Stock

Für lange Touren geeignet – Wasserstoff-Lkw

serstofffahrzeuge umzusteigen, heißt es aus dem Unternehmen. Weil gewerbliche Verkehre vergleichsweise hohe Emissionen erzeugen, setze jeder Partner bereits dann ein Zeichen für mehr Nachhaltigkeit, wenn er lediglich einzelne Fahrzeuge austausche.

Solche Überlegungen dürften derzeit Auftrieb erhalten durch das Förderprogramm »Klimaschonende Nutzfahrzeuge und Infrastruktur« (KsNI) des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (s. Kasten unten). Mit rund 1,6 Milliarden Euro will der Bund den Umstieg auf Nutzfahrzeuge, die mit Batterien oder Brennstoffzellen betrieben werden, bis 2024 unterstützen. Weitere fünf Milliarden Euro stehen für den Auf- und Ausbau der Tank- und Ladeinfrastruktur bereit. Das »Saubere-Fahrzeuge-Beschaffungs-Gesetz«, das der Bundestag im Juni 2021 beschlossen hat, bildet die gesetzliche Grundlage für

## Fördersätze bis 80 Prozent

Das Förderprogramm »Klimaschonende Nutzfahrzeuge und Infrastruktur« (KsNI) übernimmt bis zu 80 Prozent der Mehrkosten, die beim Wechsel auf alternative Antriebe anfallen. Der Aufbau einer Tank- und Ladeinfrastruktur wird mit bis zu 80 Prozent unterstützt. Auch geleaste und gemietete Lkw können gefördert werden. Für saubere Busse gibt es ein eigenes Programm mit vergleichbaren Fördersätzen. Anträge nimmt das Bundesamt für Güterverkehr entgegen: [www.bag.bund.de](http://www.bag.bund.de)

das Förderprogramm. Die EU hat es bereits genehmigt.

Die Fördersätze von bis zu 80 Prozent für Investitionen in Tank- und Ladesäulen sowie für Mehrinvestitionen in Lkw sind bewusst großzügig kalkuliert. Wer heute auf alternative Antriebe umsteigen will, muss schließlich mit bis zu viermal höheren Anschaffungskosten kalkulieren als bei konventionellen Fahrzeugen. Ist keine standortnahe Infrastruktur vorhanden, fallen zusätzliche Ausgaben für Elektro- oder Wasserstoffladesäulen an. »Jeder Flottenbetreiber sollte prüfen, ob er dieses Programm für den Austausch seiner

Nutzfahrzeuge in Anspruch nehmen möchte«, empfiehlt IHK-Referatsleiter Korbinian Leitner.

Auch im Nutzfahrzeugmarkt ist das Ende des Verbrennermotors eingeläutet. Voraussichtlich ab 2040 werden Daimler, MAN, Scania und andere Hersteller keine Diesel-Lkw mehr herstellen können, wenn sie 2050 wirklich klimaneutral sein wollen, wie es der Green Deal der EU vorsieht. Das Angebot an Trucks mit alternativen Antrieben ist entsprechend gewachsen.

Gegenwärtig dominieren zwar noch Newcomer wie die Framo GmbH den Markt; das thüringische Unternehmen rüstet konventionelle MAN-Lkw auf Elektroantrieb um. Mittlerweile fertigen aber auch alle europäischen Fahrzeughersteller E-Lkw zumindest in Kleinserien. So hat MAN eine elektrische Version des mittelschweren Klassikers TGM entwickelt. Spätestens 2024 will der Münchner Hersteller die Serienproduktion aufnehmen.

Die meisten Elektro-Lkw haben Reichweiten von bis zu 200 Kilometern und müssen bei leerem Akku mindestens eine Stunde lang für die Weiterfahrt geladen werden. Solche Fahrzeuge sind vor allem für regionale Verteiler- und Zustellverkehre mit festen Anfahrts- beziehungsweise Abfahrtsorten geeignet, an denen sie jede Nacht aufgeladen werden.

Mit einem derartigen Konzept hat die Augustiner-Bräu Wagner GmbH Erfolg. Das Münchner Traditionsunternehmen setzt einen Framo-Lkw für Verteilerverkehre zu Gastronomiebetrieben in der Landeshauptstadt ein.

»Mit seinem lärmarmen Betrieb ist dieses Fahrzeug auch gut für Verkehre nach Feierabend oder am Wochenende geeignet«, sagt Gesamtlogistikleiter Peter Scholz (44). Als Vorteil wertet er auch, dass das Nutzfahrzeug problemlos an öffentliche Ladestationen angeschlossen werden kann. Allerdings müssten entsprechende Ladepausen in die Tourenplanung integriert werden, was nicht immer einfach sei. Andere Anwender setzen deshalb E-Trucks ausschließlich auf festen Routen zu Produktionsstandorten, Logistikzentren und Verladeterminals ein. Ein Beispiel ist die BMW AG. Seit Ende 2017 fahren

## Darum geht's

- ▶ Allenfalls eine kleine Minderheit von Lkw fährt bisher mit alternativen Antrieben.
- ▶ Elektro-Lkw haben sich bislang auf regionalen Zustell- und Verteilerverkehren bewährt.
- ▶ Auf langen Touren sind Wasserstoff-Lkw die bessere Wahl. Ihre serienmäßige Produktion läuft wohl erst in einigen Jahren an.

die Logistikunternehmen Scherm Gruppe aus Karlskron und ARS Altmann AG aus Wolnzach für den Autokonzern jeden Werktag per E-Lkw Rundläufe im Großraum München und sparen jährlich bis zu 82 Tonnen CO<sub>2</sub> ein.

Gerne würden BMW und andere verladende Unternehmen auch auf Fernstrecken Projekte mit alternativen Antrieben starten. Für derartige Touren sind Brennstoffzellenantriebe, die elektrische Energie aus Wasserstoff erzeugen, nach einhelliger Meinung besser geeignet. Solche Lkw existieren in Europa erst als Prototypen und Testfahrzeuge. Die ersten Einzelfertigungen beziehungsweise Kleinserien beispielsweise von Framo sollen demnächst anlaufen. Allerdings ist bislang kaum öffentliche Infrastruktur für die Betankung vorhanden.

Georg Dettendorfer, Geschäftsführer des gleichnamigen Logistikunternehmens in Nußdorf am Inn, will dies ändern. In Zusammenarbeit mit der Tiroler Wasserkraft AG (TIWAG) plant er die Eröffnung von zwei Wasserstofftankstellen an den Stationen der unternehmenseigenen Inntaler Standorte sowie eine Wasserstoffverladestation für externe Tankstellen. Außerdem will er in einem Cluster Unternehmen zusammenführen, die in Brennstoffzellentechnologie investieren. »Wir planen mittelfristig mit mindestens fünf Jahren«, sagt der Unternehmer. Dann wollen auch die Lkw-Hersteller die Serienproduktion von Wasserstoff-Trucks aufnehmen. ■

## IHK-Ansprechpartner zu Mobilität

Dr. Korbinian Leitner, Tel. 089 5116-1770  
[korbinian.leitner@muenchen.ihk.de](mailto:korbinian.leitner@muenchen.ihk.de)

Energie- und Klimapolitik stellen Unternehmen vor große Herausforderungen



Foto: bakhtiarzein/Adobe Stock

# Die Klimaziele im Blick

Klimaschutz und Energiewende bleiben für die bayerischen Unternehmen ein zentrales Anliegen. Wie sie die Folgen für ihre Betriebe beurteilen und wo sie besonderen politischen Handlungsbedarf sehen, zeigt das IHK-Energiewende-Barometer Bayern 2021.

JOSEF STELZER

**B**ayerns Wirtschaft kämpft weiterhin mit altbekannten wie neuen Hürden im Zusammenhang mit der energie- und klimapolitischen Entwicklung. Hohe Energie- und Strompreise beeinträchtigen ihre Wettbewerbsfähigkeit, neue klimapolitische Instrumente, wie die nationale CO<sub>2</sub>-Bepreisung ab 2021, bringen zusätzliche Unsicherheiten mit sich. Im Durchschnitt aller Branchen und Unternehmensgrößen bewerteten die Unternehmen 2021 die Auswirkungen der Energiewende auf ihre Wettbewerbsfähigkeit daher auch mit einem negativen Barometerwert von minus 7,5; der bundesdeutsche Durchschnitt liegt bei minus 6,7. Das ist eines der wesentlichen Ergebnisse des IHK-Energiewende-Barometers 2021 in

der Auswertung für Bayern. Die IHK stellt mit dem Barometer jährlich die Resultate einer Onlinebefragung unter IHK-Mitgliedsunternehmen vor.

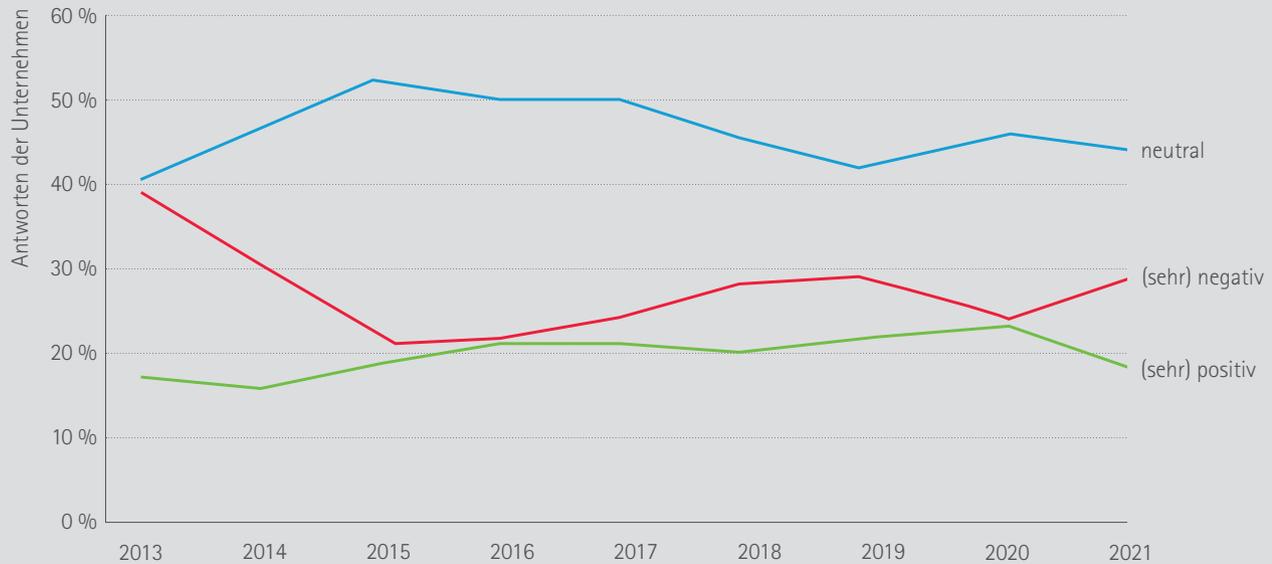
Knapp 30 Prozent aller befragten bayerischen Unternehmen erkennen in der Energiewende eine Gefahr für die eigene Wettbewerbsfähigkeit und schätzen die Auswirkungen »negativ« oder »sehr negativ« ein (s. Grafik S. 31 »Kritische Bilanz«). Die meisten Sorgen zu negativen Wirkungen der Klima- und Energiepolitik machen sich Industriebetriebe, da ihre Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu anderen Branchen stark von den energie- und klimapolitischen Entwicklungen abhängig ist. Die vielen offenen Fragen rund um den neuen nationalen Emissionshan-

del sorgen hier ebenso für Unsicherheiten wie der geplante CO<sub>2</sub>-Grenzausgleich. Der Grenzausgleichsmechanismus soll Importprodukte, die im Ausland klimaschädlicher als in der EU produziert werden, teurer machen.

Beeinträchtigungen der Wettbewerbsfähigkeit entstehen nicht zuletzt durch die Strompreise. Gut 60 Prozent aller Befragten – so viele wie noch nie – stellten einen Anstieg ihrer Stromkosten fest (s. Grafik S. 31 »Strom wird für die meisten teurer«). Knapp drei Viertel der Befragten registrierten höhere Energiepreise in den vorangegangenen zwölf Monaten. Ebenfalls ein Rekordwert (s. Grafik S. 32 »Energie verteuert sich«), der sich in verschiedenen Faktoren, wie Aufholeffekten nach

## Kritische Bilanz

So schätzen die Betriebe die Auswirkungen der Energiewende auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit ein

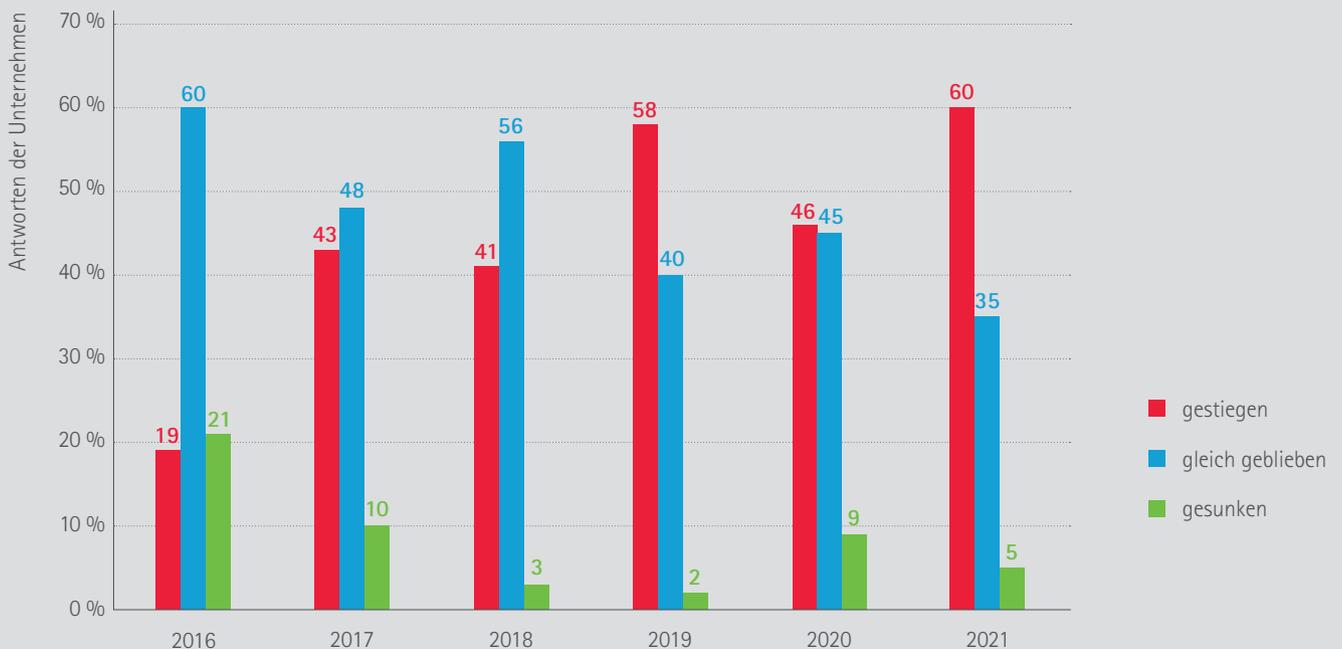


**Nach Ansicht von etwa 30 Prozent der befragten Unternehmen ergeben sich aus der Energiewende Risiken für die eigenen Geschäfte. Mit neuen Chancen rechnet knapp ein Fünftel der Betriebe.**

Quelle: IHK-Energiewende-Barometer 2021

## Strom wird für die meisten teurer

Beobachtete Entwicklung der Strompreise in den vorangegangenen zwölf Monaten



**Für 60 Prozent der Unternehmen hat sich 2021 der Strompreis erhöht – ein neuer Rekordwert.**

Quelle: IHK-Energiewende-Barometer 2021

der Pandemie, klimatischen Ereignissen und dem neuen CO<sub>2</sub>-Preis auf Brennstoffe, begründet. Obwohl der Preisdruck hoch ist, sind immer mehr bayerische Firmen bereit, für zertifizierten deutschen beziehungsweise regionalen Grünstrom mehr Geld zu bezahlen: Rund 50 beziehungsweise 60 Prozent der befragten Unternehmen machen diese Angabe.

Trotz der zusätzlichen Kostenbelastungen und Unsicherheiten bleibt die bayerische Wirtschaft bei Klimaschutz und Energiewende weiterhin engagiert. Wie in den Vorjahren stehen Energieeffizienzmaßnahmen an erster Stelle. Im diesjährigen Barometer geben gut 79 Prozent der Befragten an, sich damit zu befassen oder entsprechende Maßnahmen bereits abgeschlossen zu haben (s. Grafik S. 33 »Die Maßnahmen der Unternehmen«).

In puncto Stromversorgung sind für deutlich mehr als die Hälfte der bayerischen Firmen inzwischen der Aufbau eigener erneuerbarer Versorgungskapazitäten sowie der Bezug von Ökostrom relevant. Im

Wärmesektor rüsten die Betriebe ebenfalls um. Rund 47 Prozent planen den Umstieg auf CO<sub>2</sub>-ärmere Wärmeerzeuger oder haben entsprechende Maßnahmen bereits umgesetzt. Fast ebenso viele schließen Kreisläufe durch Abwärmenutzung oder planen dies. Damit sind die bayerischen Unternehmen aktiver als vor der Krise und liegen auch im deutschlandweiten Vergleich vorn.

### CO<sub>2</sub>-Fußabdruck im Blick

Auf eher wenig Zustimmung stößt die neue Carbon-Leakage-Verordnung im Rahmen des nationalen Emissionshandels, durch die sich nur rund jedes zehnte Unternehmen in Bayern (eher) ausreichend entlastet sieht. Die Verordnung soll verhindern, dass für bestimmte Branchen wegen des CO<sub>2</sub>-Preises Wettbewerbsnachteile entstehen und sie deshalb womöglich ins Ausland abwandern.

Gleichwohl treibt die bayerische Wirtschaft ihre Aktivitäten rund um Energiewende und Klimaschutz voran. Dazu ge-

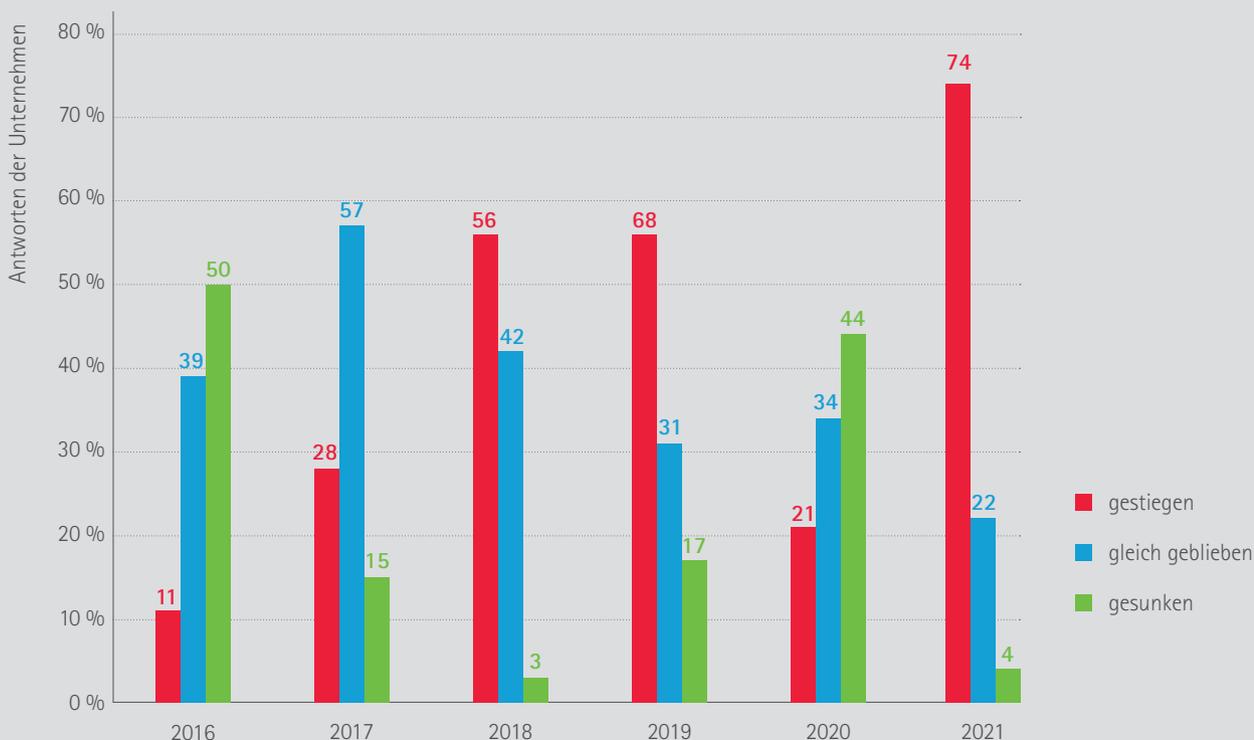
hört die wachsende Ambition, sich mit dem eigenen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu befassen und dabei Potenziale für betriebliche Energie- und Klimaschutzmaßnahmen, etwa im Fuhrpark oder bei der Strom- und Wärmeversorgung, zu identifizieren sowie Erfolge zu dokumentieren.

Ergebnis der aktuellen Befragung: Ein beachtlicher Anteil der Unternehmen kennt den eigenen Fußabdruck schon. Acht Prozent der Betriebe bilanzieren bereits auf Scope-3-Niveau, ein weiteres Fünftel hat dies vor. Zudem wollen 45 Prozent klimaneutral werden. Dabei sehen 60 Prozent den Zusatzaufwand, der mit der Anfertigung einer umfassenden Bilanz einhergeht, als größte Herausforderung. Gut die Hälfte der Befragten zögern, weil schlicht die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen fehlen.

An welchen Stellen sollte die Politik bei der Strom-, Wärme- und Verkehrswende in der Wirtschaft helfen? Wie schon in den vorangegangenen Jahren sehen die Unternehmen beim Stromnetzausbau die größten

## Energie verteuert sich

Beobachtete Entwicklung der Energiepreise in den vorangegangenen zwölf Monaten



**Knapp drei Viertel aller Unternehmen zahlen für Energie höhere Preise.**

energiepolitischen Baustellen. Die weitaus meisten wünschen sich schnellere Genehmigungsverfahren beim Ausbau der Übertragungsnetze und allgemein ein stärkeres Einstehen der Politik für Beschlüsse zum Stromnetzausbau. Zwei Drittel sprechen sich gegen strengere gesetzliche Vorgaben in der Energieeinsparung aus, 60 Prozent sind gegen die verpflichtende Installation

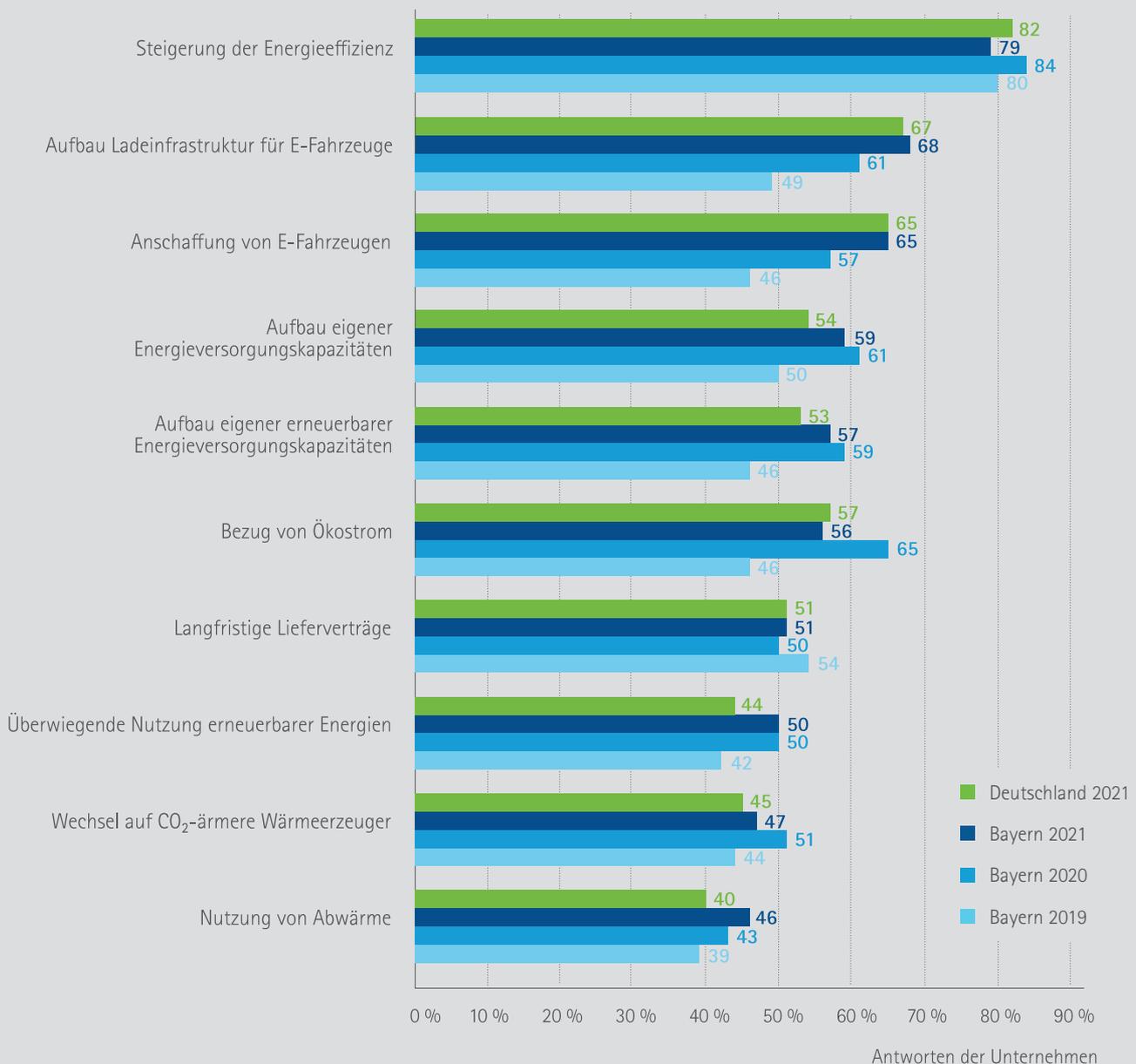
von Solaranlagen auf Dächern. Beim Thema Verkehrs- und Wärmewende setzt eine klare Mehrheit auf Marktmechanismen, fast ebenso viele sind gegen Technologieverbote. Rund 64 Prozent lehnen eine Verpflichtung zur energetischen Sanierung bestehender Gebäude ab. Grundsätzlich sieht die bayerische Wirtschaft die Politik in der Pflicht, die Umsetzung der Klima-

ziele im Blick zu behalten. Drei Viertel der Betriebe wünschen sich von der neuen Bundesregierung in dieser Hinsicht jedenfalls mehr Einsatz. ■

**IHK-Ansprechpartnerin zum Energiewende-Barometer**  
 Julia Goebel, Tel. 089 5116-1797  
 goebelj@muenchen.ihk.de

## Die Maßnahmen der Unternehmen

So reagieren die Firmen auf Veränderungen in Energiewirtschaft und -politik (Maßnahmen geplant, in Umsetzung oder realisiert).



**Unternehmen setzen auf mehr Energieeffizienz und E-Mobilität sowie auf eigene Kapazitäten zur Energieversorgung.**



Bedenklich oder nicht?  
Die EU macht neue Vorgaben

Foto: Björn Wylezich/Adobe Stock

# Mehr Schutz vor gefährlichen Stoffen

Mit ihrem Green Deal will die EU bis 2050 auch für eine schadstofffreie Umwelt sorgen. Dies soll unter anderem die Chemikalienstrategie gewährleisten. Für Unternehmen sind damit zusätzliche Regeln, aber auch Chancen auf neue Geschäftsbereiche verbunden.

GABRIELE LÜKE

Die Europäische Union will mit ihrem Green Deal ambitionierte Ziele erreichen. Bis 2050 soll Europa nicht nur der erste klimaneutrale Kontinent der Welt sein (siehe IHK-Magazin 10/2021), es sollen auch alle Europäer in einer schadstofffreien Umwelt leben können. Verankert hat die EU dieses Ziel in

ihrem Null-Schadstoff-Aktionsplan, den sie im Mai 2021 vorstellte. Trotz beachtlicher Fortschritte würden, so die Kommission, »unsere Gesundheit und die Umwelt durch Schadstoffe nach wie vor schwer beeinträchtigt. In der EU ist einer von acht Todesfällen auf Schadstoffe in der Umwelt zurückzuführen.«

Mehr als bisher soll nun die Verschmutzung schon an der Quelle verhindert beziehungsweise, wo dies nicht möglich ist, auf ein Minimum reduziert werden. »Und wenn es doch zu Umweltverschmutzungen kommt, sollte Abhilfe geschaffen werden – und Betroffene für den Schaden entschädigt werden«, so die Kommission.

Der Aktionsplan, der erste Etappenziele bis 2030 erreichen soll, bezieht sich auf Schadstoffe in Luft, Wasser und Boden sowie in Verbraucherprodukten. Er nimmt zudem die Meere und die Lärmbelastung in den Blick. Wie generell zum Green Deal gilt auch hier: Der Aktionsplan soll zugleich Innovationen und die Wirtschaft voranbringen.

Als ersten wichtigen Schritt zur Umsetzung des Aktionsplans versteht die Kommission ihre bereits im Oktober 2020 verabschiedete »Chemikalienstrategie für Nachhaltigkeit und eine schadstofffreie Umwelt«. Mit ihr will sie »innovative Lösungen für sichere und nachhaltige Chemikalien fördern und den Schutz von Mensch und Umwelt vor gefährlichen

Chemikalien erhöhen«. Konkret plant die Europäische Union

- ▶ die schrittweise Einstellung der schädlichsten Stoffe; das sind etwa endokrine Disruptoren, Chemikalien, die das Immunsystem und die Atemwege beeinträchtigen, und persistente Stoffe wie Per- und Polyfluoralkylsubstanzen (PFAS), sofern sie nicht nachweislich für das Allgemeinwohl unverzichtbar sind;
- ▶ die Minimierung und weitgehende Substituierung weiterer bedenklicher Stoffe;
- ▶ die Berücksichtigung des Kombinationseffekts von Chemikalien (Cocktail-Effekt) sowie
- ▶ die Einführung von Informationsanforderungen, damit Hersteller und Verbraucher besser über die enthaltenen

Chemikalien und ihre sichere Verwendung Bescheid wissen.

Für die Wirtschaft bedeuten die zu erwartenden Vorgaben neue Herausforderungen. Die Herstellung und Inverkehrbringung von Chemikalien ist durch die EU bereits jetzt stark reguliert. Dabei zählen die beiden Hauptregelwerke REACH (Europäische Chemikalienverordnung zur Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung chemischer Stoffe) und CLP (Verordnung über die Einstufung, Kennzeichnung und Verpackung von Stoffen und Gemischen) im weltweiten Vergleich zu den fortschrittlichsten und strengsten. Mit zahlreichen legislativen und nicht legislativen Einzelmaßnahmen sollen sie nun fortgeschrieben werden. »Da Chemi-



## Mobile Office - Wie gelingt die erfolgreiche Integration?



### 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:



kalien in zahlreichen Industrien als Vorprodukte oder zur Veredelung eingesetzt werden, sind davon sehr viele Unternehmen betroffen«, erläutert IHK-Umweltreferentin Sabrina Schröpfer. »Sie müssen sich auf neue Regeln und damit auch Aufwand und Investitionen in Prozesse und Produkte einstellen, es eröffnen sich aber zugleich auch Chancen für neue Geschäftsfelder.« Grundsätzlich seien die Betriebe bereit, an der weiteren Optimierung in Hinblick auf Gesundheit und Umwelt mitzuarbeiten, erklärt Roland Appel (38), stellvertreten-

»Gefahrenbasiert stellt allein Stoffeigenschaften in den Vordergrund und lässt eine trotzdem mögliche sichere Verwendung außer Acht, was auf eine neue regulatorische Praxis, Umstellungsaufwand, noch mehr und schnellere Verbote oder komplizierte Ausnahmeverfahren hinauslaufen kann«, befürchtet Appel. »Es könnte zudem zu dem paradoxen Effekt führen, dass wir um chemische Stoffe ringen müssen, die zwar beherrschbar, nach der neuen Einordnung aber gefährlich und zu verbieten sind, obwohl wir sie an anderer

ropa Vorteile – insbesondere bei pragmatischen Regeln und Unterstützung bei der Umsetzung.« Wenn die EU es zu kompliziert mache beziehungsweise die falschen Maßstäbe setze, könne der Vorteil aber kippen. »Dann büßen wir unsere Wettbewerbsfähigkeit ein, und die Nachhaltigkeit leidet.«

### Beispiele aus der Praxis

Wie gehen Unternehmen, ungeachtet der aktuellen Diskussion, praktisch mit dem Thema Schadstoffsenkung um? Der Münchner Triebwerkhersteller MTU Aero Engines AG setzt unter anderem auf innovative technische Lösungen. Erst kürzlich ging ein neuer Vakuumverdampfer in Betrieb, der die Abwässer aus der Fertigung deutlich besser von Kühlschmierstoffen, Ölen, Salzen, Schwermetallen und anderen Inhaltsstoffen befreit als die vorherige Anlage.

»Wir unterschreiten die gesetzlichen Grenzwerte deutlich stärker als bisher, leiten nun fast reines Wasser in die Kanalisation«, erläutert Christina Starke (33) vom MTU-Umweltmanagementteam. Die extrahierten Schadstoffe sind zudem trockener und kompakter, können so leichter endbehandelt, also verbrannt werden. Zugleich prüft das Unternehmen, inwieweit sich das Wasser aufbereiten und wiederverwenden lässt. Eine ebenfalls neue Recyclinganlage bereitet das Öl, das auf den Prüfständen eingesetzt wird, für weitere Einsätze auf, »womit wir auch Kosten sparen«, so Starke.

Die Suche nach Ersatzstoffen in der Oberflächenbehandlung ist für MTU gleichfalls ein Thema: »Etwa für das gefährliche, mit aufwendigen Zulassungsaufgaben versehene, für unsere Industrie aber aktuell noch nötige Korrosionsschutzmittel Chrom VI. Hier arbeiten die Betroffenen der Luftfahrtbranche mit der Wissenschaft gemeinsam an einer umweltverträglichen Alternative.« Auch die Wacker Chemie AG sucht an ihren Standorten kontinuierlich nach nachhaltigen, sicheren und umwelt-

Foto: Bayerische Chemieverbände/Ralf Gerard



### »Die neue Chemikalienstrategie vollzieht einen Paradigmenwechsel.«

**Roland Appel, stellvertretender Geschäftsführer des Landesverbands Bayern der Chemischen Industrie**

der Geschäftsführer des Landesverbands Bayern des VCI (Verband der Chemischen Industrie) für seine Mitglieder. »Die Chemieindustrie hat ein Nachhaltigkeitsleitbild, unsere Unternehmen tragen mit ihren Lösungen vielfach zur Schadstoffreduktion, zu mehr Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Kreislaufwirtschaft bei. Dabei hat die chemische Industrie selbst das größte Interesse daran, Nachhaltigkeit und Sicherheit ihrer Produkte immer weiter zu verbessern.«

Was Appel jedoch kritisiert: »Die neue Chemikalienstrategie vollzieht einen Paradigmenwechsel, die EU schwenkt von dem bisherigen risikobasierten auf einen gefahrenbasierten Ansatz um.« Risikobasiert heißt: Auch gefährliche Chemikalien dürfen genutzt werden, solange ihre Risiken nachweislich unter Kontrolle sind.

Stelle für mehr Nachhaltigkeit dringend brauchen – etwa Chemikalien für Brennstoffzellen.«

Erschwerend komme hinzu, dass der Paradigmenwechsel auch neue und noch nicht praxistaugliche definierte Rechtsbegriffe mit sich bringe wie »inhärent sichere und nachhaltige Stoffe« oder »essenzielle Verwendung«, die Ausnahmetatbestände bei der Verwendung ansonsten zu verbietender Stoffe beschreiben sollen. »Da EU-Gesetzgebungsgefahren langwierig sind, wissen die Unternehmen erst einmal nicht, was sich hinter den Begriffen genau verbirgt, was praktisch auf sie zukommt«, kritisiert Appel. Sie könnten sich nur schwer vorbereiten. Der VCI-Experte ist überzeugt, dass vom Green Deal »ein weltweiter Impuls für noch sicherere Chemikalien ausgehen kann. Das brächte Eu-

freundlichen Lösungen. Mehr als 3000 chemische Produkte und Spezialchemikalien hat der Konzern in seinem Portfolio. Sie alle werden systematisch und regelmäßig auf vielfältigste Nachhaltigkeitsaspekte, darunter auch Umweltauswirkungen, untersucht.

Die Prüfung erfolgt auf Grundlage der PARC-Methode (Product/Product group in one Application in one Region as Combination), ein strukturierter, zertifizierter Bewertungsprozess, den das Unternehmen auf Basis von Industriestandards des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) entwickelt hat. Basiskriterien sind beispielsweise toxikologische, regulatorische, aber auch soziale Aspekte oder die Frage, ob Rohstoffe unter kritischen Bedingungen abgebaut werden.

85 Prozent der Produkte von Wacker erfüllen diese Mindestanforderungen. Bei den anderen prüft das Unternehmen, ob bereits eine Alternative zu dem Produkt besteht, ein Innovationsprojekt angestoßen wurde oder weiterer Handlungsbedarf besteht. »Die PARC-Bewertung stellt Aspekte der Nachhaltigkeit und des

### Aktionsplan Kreislaufwirtschaft

Auf die Null-Schadstoff-Strategie bezieht sich auch der im März 2020 verkündete neue Aktionsplan der Europäischen Union für die Kreislaufwirtschaft. Sein Ziel ist es, den Anteil kreislauffähiger Materialien in der EU in den kommenden zehn Jahren zu verdoppeln. Bis 2050 soll die Wirtschaft vollständig kreislauffähig – also möglichst abfallfrei – arbeiten.

Dafür will die Kommission einen neuen Rahmen schaffen, der drei Bausteine umfasst: Maßnahmen zur Produktgestaltung sowie für nachhaltigere Fertigungsprozesse, zudem die Stärkung der Position der Verbraucher – diese sollen beispielsweise ein Recht auf Reparatur erhalten.

Im Mittelpunkt steht der Vorschlag, den Geltungsbereich der Ökodesign-Richtlinie über energieverbrauchsrelevante Produkte hinaus zu erweitern.

Vom Aktionsplan sind folgende Produktgruppen betroffen: Elektronik, Informations- und Kommunikationstechnik, Textilien, Kunststoffe, Bauwirtschaft und Gebäude, Verpackungen, Batterien und Fahrzeuge sowie Lebensmittel.

Für die Unternehmen geht es damit zum Beispiel um neue Prozesse, die die Verwendung von Rezyklaten, Mehrweg im To-go-Bereich oder die Rückführung von Materialien in den Kreislauf vorsehen, oder um die Umsetzung höherer Anforderungen wie der Reparierbarkeit.

Umweltschutzes ganz klar in den Mittelpunkt unserer Forschung und Produktentwicklung«, betont Peter Gigler, Leiter des Nachhaltigkeitsmanagements bei Wacker: »Dadurch sind wir sehr reaktionsfähig. Wir können neue Vorgaben frühzeitig auffangen, werden aber vor allem auch

unseren eigenen Umwelt- und Nachhaltigkeitsansprüchen gerecht.« ■

#### IHK-Ansprechpartnerin zu Kreislaufwirtschaft und Chemikalienstrategie

Sabrina Schröpfer, Tel. 089 5116-1458  
sabrina.schroepfer@muenchen.ihk.de

ANZEIGE

## SOPHOS IT-Sicherheit im Ökosystem: Effizienter Schutz vor Cybergefahren

**Angriffsmethoden von Hackern ändern sich ständig und klassische Schutzmethoden bieten kaum noch die nötige Sicherheit. Die Kombination aus automatisierter IT Security und menschlicher Expertise schafft Abhilfe.**

Cyberkriminelle betreiben großen Aufwand mit automatisierten Angriffen und mit manuellem Hacking. Gelingt der Zugriff auf Ihr Netzwerk, verhalten sie sich unauffällig, bis sie den eigentlichen Angriff starten: sie legen Systeme lahm, verschlüsseln Ihre Daten und Datensicherungen, stehlen wichtige Informationen und versuchen Sie zu erpressen.

Dass Cyberkriminelle Unternehmen aller Branchen und Größen attackieren, zeigen die Studien von Sophos: 46 Prozent der deutschen Organisationen wurden im Jahr 2020 Opfer einer Ransomware-Attacke. Sie zahlten Lösegelder von durchschnittlich 115.000 Euro. Knapp ein Drittel erhielten nicht mehr als die Hälfte der verschlüsselten Daten zurück.

Diese Angriffe können verhindert werden, indem Sie Ihren Fokus vom reaktiven Management hin zu einer aktiven IT-Security-Strategie verlagern. Im Sophos Adaptive Cybersecurity Ecosystem suchen und korrelieren spezialisierte Cybersecurity-Teams proaktiv verdächtige Signale und verhindern An-

griffe, bevor der Schaden entsteht. Mit einer Kombination von Automatisierung und menschlichen Experten bietet es leistungsstarken Schutz, der kontinuierlich dazulernt und sich verbessert.

Schützen Sie Ihre IT und Ihre Daten vor modernen Cyberangriffen mit dem Sophos Adaptive Cybersecurity Ecosystem. Wie genau das funktioniert, erfahren Sie hier: [www.sophos.de/content/adaptive-cybersecurity-ecosystem](https://www.sophos.de/content/adaptive-cybersecurity-ecosystem)

#### Kontakt:

Tel.: +49 800 2782761  
www.sophos.de  
sales@sophos.de

# Die IHK im Überblick

400 000

## Vollversammlung

### Präsidium

**Präsident**  
Prof. Klaus Josef Lutz

Dominik Biersack  
Georg Dettendorfer  
Karin Elspeger  
Johannes Hauner

## 20 Regionalausschüsse

**Altötting – Mühldorf a. Inn**  
Ingrid Obermeier-Osl

**Bad Tölz-Wolfratshausen**  
Renate Waßmer

**Berchtesgardener Land**  
Irene Wagner

**Dachau**  
Werner Mooseder

**Ebersberg**  
Sonja Ziegltrum-Teubner

**Eichstätt**  
Alexander Kessel

**Erding-Freising**  
Otto Heinz

**Fürstenfeldbruck**  
Michael Steinbauer

**Garmisch-Partenkirchen**  
Peter Lingg

## Mitglieder der

**Hauptgeschäftsführer**  
Dr. Manfred Gößl

**Stv. Hauptgeschäftsführer**  
Peter Kammerer

**Recht und Steuern**  
Dr. Beate C. Ortlepp

**Standort, Mobilität, Handel, Dienstleistungen**  
Dr. Tina Emslander

## Tochtergesellschaft

**IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH**  
ihk-akademie-muenchen.de

## Netzwerke

**Bayerischer Industrie- und Handelskammertag e. V.**  
bihk.de

**Wirtschaftsjunioren Bayern e. V.**  
wjbayern.de

Mit rund 400000 Mitgliedsunternehmen ist die IHK für München und Oberbayern die größte IHK bundesweit und eines der größten Unternehmensnetzwerke in ganz

Europa. Rund 12000 Unternehmer engagieren sich ehrenamtlich in der IHK: in der Vollversammlung und in den Regionalausschüssen, in Arbeitskreisen oder als

Prüfer. Wie die IHK organisiert ist, zeigt die Grafik unten.

[www.ihk-muenchen.de/organisationsplan](http://www.ihk-muenchen.de/organisationsplan)

# Mitgliedsunternehmen

(91 Mitglieder)

(13 Mitglieder)

Otto Heinz	Florian Schardt
Peter Inselkammer	Dagmar Schuller
Ingrid Obermeier-Osl	Renate Waßmer
Carola von Peinen	Kathrin Wickenhäuser-Egger

## und ihre Vorsitzenden

<b>Ingolstadt</b> Franz Schabmüller	<b>Landeshauptstadt München</b> Peter Inselkammer	<b>Pfaffenhofen a. d. Ilm</b> Eduard Kastner	<b>Traunstein</b> Nikolaus Binder
<b>Landsberg am Lech</b> Reinhard Häckl	<b>München (Landkreis)</b> Christoph Leicher	<b>Rosenheim</b> Andreas M. Bensegger	<b>Weilheim-Schongau</b> Klaus Bauer
<b>Miesbach</b> Anja Frank	<b>Neuburg-Schrobenhausen</b> Christian Krömer	<b>Starnberg</b> Martin Eickelschulte	

## Hauptgeschäftsführung

<b>Kommunikation</b> Thomas Neumann	<b>Berufliche Bildung und Fachkräfte</b> Dr. Thomas Kürn	<b>Zentrale Aufgaben</b> Florian Horn
<b>International, Industrie, Innovation</b> Frank Dollendorfer	<b>Digitalisierung und IT-Services</b> Armin Barbalata	

450\*  
Mitarbeiter

**Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.**  
dihk.de

**Deutsche Auslandshandelskammern**  
ahk.de

## Serviceeinrichtungen

**Auftragsberatungszentrum Bayern e. V.**  
abz-bayern.de

**Außenwirtschaftszentrum Bayern**  
weltweit-erfolgreich.de

**Bayerisches Wirtschaftsarchiv**  
wirtschaftsarchiv.bihk.de

\*Vollzeitäquivalente

# PRO & CONTRA Bewerbung mit Anschreiben

Ein Lebenslauf mit Foto, Zeugnissen, mitunter sogar Arbeitsproben – reicht das aus, um sich ein umfassendes Bild von einem Bewerber zu machen? Oder braucht es auch im Zeitalter von Digitalisierung und schnellen Prozessen ein separates Anschreiben? Zwei Meinungen.



Auch wenn die Bedeutung des Bewerbungsanschreibens in Personalkreisen tendenziell abzunehmen scheint – wir sind davon überzeugt, dass ihm nach wie vor eine wichtige Funktion zukommt. Und die meisten unserer Bewerber scheinen das ebenfalls so zu sehen. Unsere Personalabteilung ist zentral für die gesamte Firmengruppe und damit für rund 550 Beschäftigte zuständig. Aus Datenschutzgründen und auch weil sich so der gesamte Prozess besser abwickeln lässt, gehen alle Bewerbungen über ein Onlineportal bei uns ein. Bei den Unterlagen, die interessierte Kandidaten hier hochladen, ist fast in jedem Fall noch ein separates Anschreiben dabei.

Warum? Weil beide Seiten hiervon profitieren. Der Bewerber kann darin seine Stärken sowie besonderen Interessen herausstellen und wichtige Sachverhalte sowie Zusammenhänge erklären, etwa, warum er nach kurzer Zeit schon wieder bei einem neuen Arbeitgeber anheuern will.

Wir wiederum generieren aus seinem Anschreiben wichtige Informationen. Was ist seine Motivation? Warum will er gerade zu

unserem Unternehmen? Hat er sich mit uns beschäftigt, ein individuelles Anschreiben formuliert? Und unabhängig vom Inhalt: Wie sorgfältig ist er vorgegangen? Kann er sich gut ausdrücken, Dinge auf den Punkt bringen? Beherrscht er Orthografie und Zeichensetzung?

Natürlich können wir bei 200 Bewerbungen, die mitunter auf eine Stellenausschreibung mit Leitungsfunktion bei uns eingehen, nicht jedes Wort auf die Goldwaage legen. In der Regel führen ein fehlendes Anschreiben oder ein Standardanschreiben auch nicht dazu, dass wir eine Bewerbung gleich aussortieren. Schließlich ist der CV, der die beruflichen Stationen und Fähigkeiten auflistet, mindestens genauso wichtig.

Umgekehrt jedoch kann ein interessantes, individuell formuliertes Bewerbungsanschreiben einen Lebenslauf aufwerten und dazu führen, dass meine Leiterin Recruiting und Ausbildung und ich entscheiden: Dieser Kandidat hat Potenzial, den laden wir zum Vorstellungsgespräch ein, auch wenn er noch nicht so viel berufliche Erfahrung vorweisen kann. Ein gutes Anschreiben öffnet also einem Bewerber mitunter eine Tür, die ihm sonst verschlossen geblieben wäre. Uns verhilft es möglicherweise zu einer qualifizierten Fachkraft mit Persönlichkeit, die wir sonst nie kennengelernt hätten.



Foto: Tyczka GmbH

## Christoph Rupp (51), Leiter Recht, Steuern & Personal Tyczka GmbH in Geretsried

Christoph Rupp war zuvor Partner einer internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Geschäftsführer der angegliederten Rechtsanwaltskanzlei. Die Kerngeschäftsfelder der Tyczka Unternehmensgruppe sind die Energieversorgung mit Flüssiggas und die Vermarktung und Produktion von Industriegasen.



Foto: Daniel Berkmann/Adobe Stock

Als ich mich nach meinem Studium Anfang der 2000er-Jahre beworben habe, gehörte ein Anschreiben definitiv zum Pflichtprogramm jeder vernünftigen Bewerbung. Damals war sogar noch ein weiteres Schreiben mit dem Titel »Was Sie sonst noch über mich wissen sollten« enorm angesagt.

Fairerweise muss man sagen, dass ich mich damals bei diversen Vorlagen bedient und diese an meine Bedürfnisse angepasst habe – manchmal besser, manchmal schlechter. Im Laufe der Zeit und mit ersten Erfahrungen im Personal- beziehungsweise Bewerbungsumfeld habe ich dann recht schnell festgestellt, dass ich mit dieser Vorgehensweise bei Weitem nicht allein war. Ich habe schon einige Bewerbungen auf dem Schreibtisch gehabt, aber, ehrlich gesagt, nur ganz wenige, bei denen mir das Anschreiben wirklich im Kopf geblieben ist.

Die Recruiting-Plattform Taledo hat Stellenausschreibungen für IT-Positionen ausgewertet. Bei den allermeisten war das Anschreiben nur noch optional, ein Großunternehmen verzichtete sogar komplett drauf. Nur wenige Firmen bestanden explizit darauf. Selbst die Deutsche Bahn hat sich bereits 2018 dafür entschieden, die Sache mit dem Anschreiben nicht mehr ganz so eng zu sehen, als der Konzern bemerkte, dass immer weniger Auszubildende den Kontakt zum Unternehmen suchten. Mit dem Weglassen des

Bewerbungsschreibens stieg die Zahl der Einsendungen plötzlich um satte zehn Prozent.

Nachdem es für viele Bewerber, aber auch für die Arbeitgeberseite mit entsprechendem Aufwand verbunden ist, ein Anschreiben zu erstellen beziehungsweise zu prüfen – einem Aufwand, bei dem am Ende in den allermeisten Fällen kein wirklicher Mehrwert vorhanden ist –, sehe ich das klassische Bewerbungsanschreiben inzwischen eher als Auslaufmodell an. Ein klar gegliederter Lebenslauf enthält normalerweise alle wichtigen Informationen, die für eine erste Beurteilung notwendig sind. Zudem sind diese Infos dann meist auch noch übersichtlich und leicht verständlich aufbereitet und dadurch sehr effektiv prüfbar.

Insofern vertrete ich hier inzwischen den klaren Standpunkt »Weniger ist mehr« – dafür entsprechend fokussiert und faktenbasiert. Dies passt aus meiner Sicht auch besser in die heutige Zeit. Wenn jemand allerdings ein richtig gutes und individuelles Anschreiben erstellt hat, sollte das auch zukünftig kein Ausschlusskriterium sein.



### **Josef Willkommer (44), Mitgründer und Geschäftsführer TechDivision GmbH in Kolbermoor**

Schon seit Ende der 1990er-Jahre beschäftigt sich Josef Willkommer intensiv mit Digitalisierungsthemen, seine Schwerpunkte liegen bei E-Commerce, Onlinemarketing und modernem Management. TechDivision ist ein Dienstleister für Digitalisierungslösungen mit Fokus auf mittelständische Kunden.



Foto: TechDivision GmbH

# Mühle im Zentrum

Seit 100 Jahren betreibt die Unternehmerfamilie Blum die Hofbräuhaus-Kunstmühle mitten in München. Ausstattung und Mahlverfahren sind historisch-traditionell. Bei der Vermarktung der Mehle setzt das Unternehmen aber längst auch aufs Internet.

— EVA ELISABETH ERNST —



**D**ass im Herzen der Innenstadt, direkt neben dem »Mandarin Oriental«, Mehl gemahlen, verpackt und verkauft wird, wissen wohl die wenigsten Münchner. Auch die Gäste des Nobelhotels merken nichts davon, dass gleich ne-

benan Mehl produziert wird. In den Räumen der Hofbräuhaus-Kunstmühle, die an das Hotel angrenzen, befinden sich die Getreidesilos. Die historischen Mühlen, Experten nennen sie Walzenstühle, mahlen im nächsten Raum. »Sie sind seit exakt

100 Jahren in Betrieb und arbeiten nach wie vor tadellos«, erklärt Stefan Blum (60), Geschäftsführer der Hofbräuhaus-Kunstmühle GmbH & Co. KG. Sein Urgroßvater, der Bäckermeister Jakob Blum, hatte die Mühle und das Gebäude in der Münchner Neuturmstraße 1921 erworben.

Gemahlen wird an diesem Ort allerdings schon einige Jahrhunderte länger: Bereits auf dem hölzernen Stadtmodell von 1570, das im Münchner Stadtmuseum ausgestellt wird, ist an dieser Stelle eine Malzmühle zu sehen. 1703 ging sie in den Besitz der Wittelsbacher über, ab 1806 wurde sie zur »königlichen Malzmühle« und Teil des »Königlichen Weißen Bräuhauses« am Platzl. In den Jahren nach 1870 wurden die alten Brauereigebäude abgerissen und das heutige Hofbräuhaus errichtet. Die Mühle wurde verkauft und für die Produktion heller Mehle aus Weizen umgebaut.

Weizenmehle bilden auch heute noch den wichtigsten Teil der Produktpalette des Münchner Traditionsunternehmens. Davon gibt es erstaunlich viele Varianten – je nach Mahlgrad und Zusammensetzung der Weizenkörner, deren Chargen sich unter anderem durch ihren Eiweiß- und Enzymgehalt unterscheiden.

Spezialitäten der Hofbräuhaus-Kunstmühle sind Pizzamehl sowie griffiges Spätzlemehl, das auch für Knödel und Nudeln geeignet ist und mit viel Wasser verarbeitet werden sollte. Darüber hinaus zählen Dinkel- und Roggenmehle sowie Mehle aus alten Getreidesorten wie Einkorn, Emmer oder Kamut zum Sortiment, das durch Brotmischungen, Grieße, Grützen, Kleie und Backzutaten ergänzt wird. 3000 Tonnen Mehl produziert das Unternehmen jährlich.

»Das Getreide, das wir verarbeiten, stammt von Landwirten aus der Region, davon ein Drittel aus kontrolliert ökologischem Anbau«, sagt Martina Blum-Lemberger (50), Prokuristin und Ehefrau von Stefan Blum. Bevor bestellt wird, analysieren die Mitarbeiter im Labor der Hofbräuhaus-Kunstmühle eine kleine Probe. »Wir zahlen etwas mehr als den Marktpreis für die Rohstoffe, legen aber großen Wert



Ganz spezielle Mehle – Prokuristin Martina Blum-Lemberger und Geschäftsführer Stefan Blum begutachten den Mahlgrad

auf Qualität, da wir uns dadurch von den Mitbewerbern abheben«, so Blum-Lemberger. Bei der Getreidelieferung wird daher untersucht, ob die gelieferte Ware der Bemusterung entspricht, also tatsächlich vom gleichen Feld stammt wie die Probe. Beim Mahlen werden die einzelnen Getreidechargen dann so kombiniert, dass die Mehle die gewünschten Eigenschaften aufweisen.

Rund die Hälfte der Produktionsmenge geht an Großabnehmer, vor allem handwerkliche Bäckereien, Pizzerien und Gastronomiebetriebe aus dem Großraum München. Die andere Hälfte wird an Endkunden verkauft: im eigenen Mehlladen im Firmengebäude in der Neuturmstraße sowie im Internet. »Wir hatten bereits seit 2007 einen Onlineshop, den wir im vergangenen Jahr neu aufgesetzt haben«, berichtet Blum-Lemberger. Nach etlichen Anlaufschwierigkeiten ging er während des ersten Lockdowns online und sorgte mit dafür, dass die Mühlen trotz drastisch gesunkener Abnahmemengen der Gastronomie weiter mahlen konnten.

Denn während der Lockdowns entdeckten viele Menschen den Spaß am Backen, sodass Onlineshop und Ladengeschäft boomen. »Allerdings war es deutlich mehr Arbeit, das Mehl händisch in die kleineren Gebinde für Privatkunden abzufüllen«, sagt die Unternehmerin. In diesem Segment werden größtenteils Tüten



Martina Blum-Lemberger und Stefan Blum vor ihrem Ladengeschäft gleich neben der Mühle

Foto: Thorsten Jochim

mit 1000 Gramm Inhalt verkauft, während gewerbliche Kunden mit 50- oder 25-Kilo-Säcken beliefert werden. »Dank Mehlladen und Onlineshop, aber auch wegen des großen Arbeitseinsatzes und der hohen Flexibilität unseres Teams mussten wir während der Pandemie weder Kurzarbeit beantragen noch Corona-Hilfsprogramme in Anspruch nehmen«, betont Blum-Lemberger.

Einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Stabilität in den Lockdown-Monaten leistete aber auch der jüngste Geschäftszweig des Familienunternehmens, die im August 2010 eröffnete Bäckerei E. Knapp & R. Wenig. Dort werden täglich 100 Kilogramm Brot, rund 1500 Semmeln, Brezen und anderes Kleingebäck sowie 600 süße Teilchen produziert und verkauft.

Das Besondere: Alle Backwaren werden täglich frisch hergestellt. Es gibt weder Tiefkühl- noch Kühlanlagen. Die Bäckerei arbeitet mit Geräten, die sich auf dem technischen Stand von 1960 befinden. Die Rezepte sind

sogar noch etwas älter und stammen vom Bäckermeister Rudolf Wenig, dem Vater einer Mitarbeiterin der Mühle, die dessen Rezeptfundus und Aufzeichnungen zur Verfügung stellte. Der zweite Teil des Bäckereinamens stammt von Stefan Blums Urgroßmutter Elisabeth Knapp.

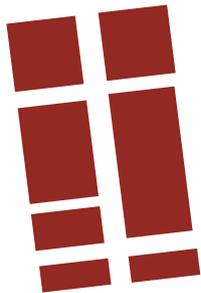
Konzept und Gebäck kommen offenbar sehr gut an: Die Bäckerei mit ihrer zwölf Quadratmeter kleinen, offen einsehbaren Produktionsfläche arbeitete von Anfang an profitabel und erwirtschaftet mittlerweile 30 Prozent des Gesamtumsatzes.

Lange Wege gibt es bei den Blums nicht: Die Bäckerei befindet sich auf der linken Seite der breiten Toreinfahrt der Hofbräuhaus-Kunstmühle. Rechts davon ist der Mehlladen. In den oberen Stockwerken des imposanten Gebäudes sind Büros und Wohnungen. Eine davon bewohnt Familie Blum. »Wir leben und arbeiten ausgesprochen gern hier im Zentrum«, sagt Blum-Lemberger. Und das soll auch in Zukunft so bleiben. Schließlich ist bereits die fünfte Generation am Start: Einer der Söhne begann im September seine Ausbildung zum Müller. ■

## Zum Unternehmen

- ▶ im 16. Jahrhundert Bau der ersten Mühle am Standort
- ▶ seit 1921 im Besitz der Familie Blum, in vierter Generation inhabergeführt
- ▶ 13 Mitarbeiter in der Hofbräuhaus-Kunstmühle, acht in der Bäckerei E. Knapp & R. Wenig

[www.hofbraeuhaus-kunstmuehle.de](http://www.hofbraeuhaus-kunstmuehle.de)  
[www.knappundwenig.de](http://www.knappundwenig.de)



# neue balan

Campus der Ideen

## NEUE BALAN NEUBAU HAUS 28

NEUE BÜROFLÄCHEN AUF DEM CAMPUS DER IDEEN WARTEN AUF SIE  
**ZENTRAL UND INDIVIDUELL**

**SIE SUCHEN EINEN STANDORT, DER DIE FAKTOREN ARBEIT UND ERHOLUNG IN EINZIGARTIGER WEISE BESTENS VERBINDET?**

Modernste Gebäudetechnik und hochwertige Innenarchitektur, kombiniert mit individuellsten Raumgestaltungen, treffen auf die »Grüne Mitte« – eine Oase der Erholung mit integriertem 50-Meter-Pool. Restaurants, Einkaufsmöglichkeiten und ein Fitnesscenter für das persönliche Workout runden das Konzept ab. Der Neubau Haus 28 setzt auf 6 Stockwerken und 28.000 qm Akzente in Sachen Aufenthaltsqualität. Moderne, loftartige Büro- und Showroom-Flächen, flexibel nach Mieterwunsch gestaltbar, hohe Decken, bodentiefe Fenster und Panoramaterrassen. Zusätzlicher Ort zum Verweilen: die »Plaza« als frei zugänglicher Platz im Innenhof.

**NEUGIERIG? DANN KONTAKTIEREN SIE UNS.**

**ALLGEMEINE SÜDBODEN GRUNDBESITZ VERWALTUNG GMBH**

Pascal Papaioannou / Telefon +49 (0)89 2444376 - 44 / p.papaioannou@suedboden.com / vermietung@suedboden.com

**NEUEBALAN.DE**

**BALANSTRASSE 73 / MÜNCHEN**

# Weg mit den Hemmnissen!

Eine Umfrage unter bayerischen Unternehmern zeigt, welche Außenwirtschaftsthemen sie gerade als besonders wichtig erachten: Die Firmen fordern vor allem Entbürokratisierung. Aber es gibt noch mehr in der Außenwirtschaftsförderung zu tun.

SABINE HÖLPER

**N**iemand kann sagen, wann die Pandemie vorbei ist und was »vorbei sein« in diesem Zusammenhang überhaupt bedeutet. Fest steht: Die Welt dreht sich trotz Virus weiter, heute und morgen. Der internationale Handel ist ein elementarer Bestandteil der vernetzten Gesellschaft. Die Wirtschaft profitiert von ihm und damit die Menschen weltweit. Eine wichtige Frage lautet daher: Wie können grenzüberschreitende unternehmerische Aktivitäten nach oder mit Corona künftig besser laufen?

Die bayerischen IHKs haben den Unternehmern diese Frage im Sommer gestellt. Die Antworten zeigen zwei zentrale Ergebnisse. Erstens: Als besonders drängend erachten die Unternehmen die Entbürokratisierung bei grenzüberschreitenden Dienstleistungen und Entsendungen im Binnenmarkt. Und zweitens: Es gibt viel anzupacken, die Themenliste ist lang (s. Grafik S. 47).

Die Aussagen der Firmenchefs sind geprägt von den außergewöhnlichen Erfahrungen der vergangenen gut anderthalb

Jahre. Viele Unternehmen hatten und haben zum Teil noch immer coronabedingt mit großen Problemen zu kämpfen. Mitarbeiter durften nicht in andere Staaten einreisen, und wenn doch, dann unter erschwerten Bedingungen wie Quarantäneauflagen. Auch Lieferketten wurden unterbrochen, Produktionen mussten in manchen Fällen komplett gestoppt werden. All das hat tiefe Spuren hinterlassen, viel Umsatz gekostet.

Es ist daher verständlich, dass die Firmenchefs grundsätzlich vor allem ein »Zurück



Internationaler Handel ist für die  
Wirtschaft essenziell –  
Containerterminal Hamburg

Foto: M. Johanssen/Adobe Stock

zur Normalität« wollen. Doch das greift zu kurz. »Denn schon vor Ausbruch des Virus haben Abschottungstendenzen begonnen«, sagt Frank Dollendorf, Mitglied der Hauptgeschäftsführung bei der IHK für München und Oberbayern. »Wir sehen bei vielen Staaten einen zunehmenden Protektionismus.« Vor allem Industrieunternehmen würden sich daher insbesondere mit der Sicherstellung der Lieferketten beschäftigen.

Stephanie Spinner-König, Aufsichtsratsvorsitzende der SPINNER GmbH in München, bestätigt das. Ihr Unternehmen ist mit rund 1000 Mitarbeitern ein großer Arbeitgeber in der Region. Der Exportanteil des Herstellers von Hochfrequenz-Produkten beträgt weit über 50 Prozent. Spinner-König stellt fest: »Es gibt derzeit zu viele Restriktionen rund um den Globus«, insbesondere China und die USA zögen die Daumenschrauben in letzter Zeit an. »Beide Nationen rüsten auf, wir sitzen als EU dazwischen.« Das neue Lieferkettengesetz tue ein Übriges. »Mittlerweile beschäftigen wir acht Mitarbeiter, um die Dokumentationspflichten zu erfüllen«, sagt die Unternehmerin. Vor 25 Jahren hätten drei Mitarbeiter diese Aufgabe stemmen können.

Ebenso treiben die Auswirkungen des Green Deal der EU die Unternehmer um. Er erfordert enorme strukturelle Veränderungen in Wirtschaft und Industrie, darunter auch von Sektoren, denen vom EU-Emissionshandelssystem zunächst kostenlos Emissionszertifikate zugeteilt wurden. »Das könnte zu einer Verlagerung der Produktion und damit von CO<sub>2</sub>-Emissionen in Regionen mit weniger strengen Vorschriften führen, genannt Carbon Leakage«, sagt IHK-Experte Dollendorf.

Die Europäische Union erwägt, als Gegenmaßnahme einen CO<sub>2</sub>-Grenzausgleich einzuführen, im Fachjargon »Carbon Border Adjustment Mechanism« (CBAM) genannt. Auch der Beirat des Bundeswirtschaftsministeriums plädiert in einem Gutachten für den CO<sub>2</sub>-Grenzausgleich und für den Aufbau eines internationalen Klimaclubs von Vorreiterstaaten. Die Mitglieder dieses Clubs sollten sich mit ihren wichtigen Handelspartnern auf einen Mindestpreis für CO<sub>2</sub>-Emissionen einigen und sich gegenüber Nichtmitgliedern durch ein Ausgleichssystem absichern.

Doch noch sind viele Fragen offen und die bayerischen Unternehmen sorgen sich um ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit – aus mehreren Gründen. »Die Auflagen und Zölle sind sehr hoch und gehen daher ins Geld«, sagt Jennifer Rosenheimer (35). »Wir geben zum Teil mehr für Zulassungen als für die Entwicklung der Produkte aus.« Die Geschäftsführerin der MIPM Mammendorfer Institut für Physik und Medizin GmbH mit 70 Mitarbeitern berichtet von ihren Erfahrungen in Brasilien: »Man überweist 20000 Euro – und hört dann zwei Jahre lang nichts.«

Zu den grundlegenden Themen kommen erschwerend die coronabedingten Einschränkungen und Hemmnisse hinzu, etwa Reiserestriktionen. »Wir können aber nicht alles online erledigen«, sagt Rosenheimer. Ihr Unternehmen ist in 100 Ländern aktiv, sie weiß: »Vertrauen zu Kunden und Partnern können wir nur aufbauen,

wenn wir vor Ort sind.« Die Unternehmerin nennt beispielhaft den chinesischen Markt, in den MIPM kürzlich erst eingetreten ist: »Wir müssten dringendst einen Mitarbeiter dorthin entsenden, denn der Partner wird ungeduldig. Doch ich kann das derzeit nicht vertreten.« Ihre Sorge: dass es bei Geschäftsreisen auch in den nächsten zwei bis fünf Jahren Einschränkungen geben wird. Einschränkungen, die ihrem Geschäft im schlimmsten Fall enorm schaden. Ein weiteres Ärgernis: Coronabedingt wurde der Mittelständler mit Preiserhöhungen konfrontiert. Das klare Plädoyer der Unternehmerin: »Wir müssen unsere Weltoffenheit erhalten. Wir brauchen uns gegenseitig.« ■

#### IHK-Ansprechpartner zur Außenwirtschaftsumfrage

Alexander Lau, Tel. 089 5116-1614  
alexander.lau@muenchen.ihk.de

### Top-Thema: weniger Bürokratie im Binnenmarkt

Welche Außenwirtschaftsthemen sind Ihnen in der Zeit nach Corona besonders wichtig? (Mehrfachnennungen möglich, Antworten der Unternehmen in Prozent)





Setzt auf konsequentes  
Innovationsmanagement –  
Technikvorstand Günther  
Froschermeier

Foto: Thorsten Jochim

# Die Bezahlmeister

Mit kundenspezifischen Lösungen fürs bargeldlose Bezahlen hat CCV seit Jahren Erfolg. In einem sich ständig verändernden Markt überzeugt das Unternehmen laufend mit Innovationen.

STEFAN BOTTLER

**M**ehr als 47000 öffentliche Ladestationen für E-Autos zählt der Bundesverband eMobilität (BEM) im Sommer in Deutschland, Tendenz stark steigend. Für 2030 rechnet der Verband mit rund 400000 öffentlichen Ladepunkten. Eine gute Nachricht für E-Auto-Fahrer – und für den Payment-spezialisten CCV in Au in der Hallertau im Landkreis Freising.

Denn jede Ladestation muss mit einem Terminal für bargeldloses Bezahlen aus-

gerüstet werden. Und die CCV GmbH hat die passende Technologie dafür. Die androidbasierten Geräte des Unternehmens machen kontaktloses Bezahlen mit jeder Paymentlösung möglich: Der Kunde hält Kreditkarte oder Smartphone über das Terminal, der fällige Betrag wird sofort vom Konto abgebucht.

An diesen Hightech-Produkten arbeitet CCV seit 2015. Die Geräte sind mit Kameras, Näherungssensoren sowie Touchscreens ausgerüstet und können in jede

gängige Ladestation verbaut werden. Auch kundenspezifische Services wie das Einlösen von Gutscheinen sind möglich. Jetzt haben die Bayern die Vermarktung nochmals intensiviert und sind dem »Sustainable Mobility Programm« von Mastercard beigetreten. Der Kreditkartenriese möchte mit Partnerunternehmen eine einheitliche Zahlungsinfrastruktur für E-Ladestationen in Europa realisieren. Die Fahrer von Elektrofahrzeugen sollen laut David Klemm, Vice President Busi-

ness Development von Mastercard, »so einfach und sicher bezahlen, wie sie dies von herkömmlichen Tankstellen gewohnt sind.« Für CCV ergibt sich so eine Chance für weiteres Wachstum.

Seit der Gründung 1994 hat sich das bayerische Unternehmen, das bis 2009 EL-ME AG hieß, mit bargeldlosen Zahlungslösungen aller Art beschäftigt. »Wir haben uns mit der Kernkompetenz Softwareentwicklung zum Komplettanbieter weiterentwickelt und verzeichnen vor allem im Großkundengeschäft Erfolg«, sagt Günther Froschermeier (55), Technikvorstand (CTO) von CCV. Die 260 Mitarbeiter entwickeln und testen auch Terminals und andere Endgeräte, die von internationalen Auftragsfertigern hergestellt werden. Mit den Branchenriesen Verifone in den USA und Pax International in China hat CCV langfristige Partnerschaften abgeschlossen.

Heute nutzen über 600 000 Unternehmen in 24 europäischen Ländern die Lösungen aus der Hallertau. Vor allem mit Self-Service-Produkten für Automaten haben die Bayern Erfolg. »Mit Lösungen für autonome Supermärkte ohne Verkaufspersonal können wir unsere Marktführerschaft in diesem Segment weiter ausbauen«, ist der Technikchef überzeugt. Ein entsprechendes Pilotprojekt wird gerade vorbereitet.

Froschermeier, Mitgründer des Unternehmens, leitet den Systemlieferanten

gemeinsam mit Chief Customer Officer (CCO) John Kolthof. Seit 2005 gehört das Unternehmen zur CCV Group B.V. in Arnheim. Das niederländische Familienunternehmen mit Tochtergesellschaften in Belgien und Deutschland gilt als marktführender Spezialist für Zahlungslösungen am Point of Sale (PoS) und im Internet. Mit 60 Millionen Euro Umsatz in diesem Jahr und 54 Millionen Euro 2020 ist die CCV GmbH das Zugpferd der Gruppe. »Wir sind klein genug, um unseren Kunden auch die Extrameile anzubieten, und groß genug, um echte Innovationen zu entwickeln«, betont Kolthof.

Im konsequenten Innovationsmanagement sieht CCV den Grundstein für den anhaltenden Erfolg. »Wir sondieren kontinuierlich, wohin der Markt sich bewegt und wie das Nutzerverhalten sich ändert«, sagt Froschermeier. Regelmäßig tauschen sich die CCV-Verantwortlichen auf einem internen Portal mit anderen Mitgliedern der Unternehmensgruppe aus.

So erkannten sie zum Beispiel vergleichsweise früh Veränderungen beim Homebanking: Verbraucher begannen, für ihre Bankgeschäfte zunehmend das Smartphone statt Desktop oder Laptop zu nutzen. CCV reagierte rasch und trieb die Entwicklung von Zahlungsapps auf Basis von Android-Terminals voran. Heute sieht das Unternehmen Micropayment auf

## Darum geht's

- ▶ In über 20 Jahren hat sich CCV vom Terminalentwickler zum Payment-Dienstleister gewandelt.
- ▶ Das Unternehmen beobachtet genau, wie sich das Nutzerverhalten verändert, um sofort reagieren zu können.
- ▶ Für die Vermarktung von Markterneuerungen geht CCV Partnerschaften mit Playern wie Mastercard ein.

dem Vormarsch. Immer mehr Verbraucher wollen auch Minibeträge beim Bäcker, am Kiosk oder am Marktstand bargeldlos begleichen. Weil jedoch viele Händler keine Terminals wünschen, entwickelte CCV zusammen mit dem Schweizer Softwarehersteller Rubean AG die App PhonePOS, die das Android-Smartphone eines Einzelhändlers ohne zusätzliche Hardware in ein kontaktloses Bezahlterminal verwandelt. Händler müssen sich das Micropayment lediglich von der Bank, die ihre Kartenumsätze gutschreibt, freischalten lassen. Einen prominenten Partner aus der Finanzwelt gibt es bereits: Seit wenigen Wochen bieten die Sparkassen ihren Handelskunden diese Lösung unter dem Markennamen S-POS an. ■

[www.ccv.eu/de](http://www.ccv.eu/de)

deteringdesign.de

# Design - Bau - Service Gewerbeimmobilien mit System

GOLDBECK Niederlassung München, 80807 München,  
Domagkstraße 1a, Tel. +49 89 614547-100, [muenchen@goldbeck.de](mailto:muenchen@goldbeck.de)

GOLDBECK Niederlassung Rosenheim, 83026 Rosenheim,  
Am Oberfeld 5, Tel. +49 8031 40948-0, [rosenheim@goldbeck.de](mailto:rosenheim@goldbeck.de)

building excellence  
[goldbeck.de](http://goldbeck.de)

 **GOLDBECK**

# Gespür für Konzepte

Wie kommt die Gastronomie nach der Coronakrise wieder in Schwung?  
Die Mahavi Group aus Fürstenfeldbruck setzt auf individuelle Ideen,  
Wohlfühlambiente und eine Personaloffensive.

STEFFI SAMMET

Mit der »Martha Pizzeria« in Fürstenfeldbruck wurde die Mahavi Group überregional bekannt



Foto: Mahavi Group

**M**arkus Bauer (48) wirkt überaus zufrieden, wenn er auf die vergangenen Monate zurückblickt. »Es läuft wider Erwarten sehr gut. Die Außenbereiche sind top besetzt, aber die Leute kommen auch rein«, freut sich der Geschäftsführer der Mahavi GmbH über die gelungene Wiedereröffnung der Gastronomiebetriebe nach dem Lockdown. Die Restaurants und Bars machen dabei nur einen Teil der Unternehmensgruppe aus. Quasi als zweites Standbein entwickelt Bauer mit seinen Kollegen in der

Geschäftsführung, Hans Schmölz (53) und Viktor Fischer (50), auch neue Ideen für Designhotels, Bar- und Restaurantkonzepte und mobile gastronomische Strategien. Ob es nun um die Entwicklung von Objekten für Kunden geht oder um die eigene Gastronomie: »Der Gast soll in den Locations, für die wir Konzepte entwickeln, immer wissen, wo er ist und was er bekommt. Das ist die Basis, damit er sich wohlfühlt«, betont Bauer. »Das ist unsere Stärke, unser Anspruch!« Eine Strategie, die seit der Gründung des Unternehmens

2015 offenbar funktioniert: Acht eigene Betriebe wie das »Parkcafé« in München und das »Pucher Meer« in Fürstenfeldbruck gehören inzwischen zur Gruppe. Zusätzlich entwickelt das Trio mehr und mehr für Kunden aus der Hotellerie, aus dem Eventbereich oder für Gemeinden kulinarische Marken, Küchen- oder Bar-konzepte. An der Zahl der Beschäftigten ist das Wachstum deutlich sichtbar: »Wenn wir unsere freien Mitarbeiter mitzählen, beschäftigen wir inzwischen 320 Leute«, sagt Bauer.

Den Unternehmenserfolg führt er auf verschiedene Faktoren zurück. Zum einen kommen seine Co-Geschäftsführer Schmölz und Fischer aus der Gastronomie und verfügen über einen enormen Erfahrungsschatz. Bauer selbst hat jahrelang bei den renommierten Münchner Catering-Unternehmen Käfer und Kofler gelernt, wie sich Marken prägen lassen. Zum anderen ergänzen sich die drei gut: Schmölz gestaltet mit visionären Ideen die Locations, Fischer ist derjenige im Trio, der operativ anpackt, und Bauer lässt Marken entstehen.

Dem Zufall überlassen sie dabei wenig. »Hinter einem Wohlfühlambiente, über das der Gast sagt: »Bei euch ist es so schön, steckt viel Arbeit«, betont Bauer. Das, was ein Restaurant bietet, was auf dem Teller liege und wie Begrüßung, Service und Abschied ablaufen, müsse alles zusammenwirken. »Auch Ausstattung und Licht spielen eine große Rolle.« Da verwandelt bläuliches Licht eine Bar in eine coole Location oder geben cremefarbene Sonnensegel einer Bar ihr südländisches Flair. »Wir nehmen nur Aufträge an oder wollen sie ergattern, in die wir uns reindenken können«, so der Unternehmer. Sie stellen immer zuerst die Frage, ob das jeweilige Projekt auch wirklich zu ihnen passe. Jüngstes Beispiel ist das »Strandhotel Berg« am Starnberger See. Ende März 2021 habe Mahavi nach einigem Hin und Her den Zuschlag erhalten, erzählt Bauer. Seit Mitte Juni ist das Strandhotel mit Terrasse und einem Biergarten für 600 Personen nun geöffnet. »Wir kochen alles frisch und konzentrieren uns für die Speisekarte auf Produkte aus dem See«, sagt Bauer. Da sich die Location aber im tiefsten Oberbayern befände, gäbe es auch Klassiker wie Schweinsbraten – »allerdings modern interpretiert«.

Das Projekt, das die Mahavi Group überregional bekannt machte, war 2017 die »Martha Pizzeria«. Nach ersten Erfolgen 2015 mit dem »Pavillon Beach« und »Bottles'n'Burgers« in Fürstenfeldbruck übertraf das mediterrane Restaurant alle Umsatzerwartungen. »Wir



Freuen sich über die gelungene Wiedereröffnung – Geschäftsführer Markus Bauer, Hans Schmölz, Viktor Fischer (v.l.)

Foto: Mahavi Group

haben uns an der Ferieninsel Ibiza orientiert. Das besondere »Martha«-Feeling kommt durch den lässigen Service und die Gastfreundschaft zustande, wie sie auf Ibiza zu finden sind«, erklärt Bauer.

### Schöne Dienstleistung

Der Erfolg der »Pizzeria« verrät viel über die Philosophie der Mahavi Group. »Unsere Beschäftigten in den Restaurants und Bars verstehen ihre Jobs als schöne Dienstleistung«, sagt Bauer. »Denn nur wer Freude am Service hat, kann seinen Gästen ein gutes Gefühl geben.« Das ist ein Grund, warum die drei besonderes Augenmerk auf ihre Beschäftigten richten: »Gerade nach der Coronapause ist es uns wichtig, den Mitarbeitern Freiräume zu geben und ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen«, sagt der Geschäftsführer. Natürlich herrsche noch Unsicherheit, ob es wieder eine Umsatzdelle gibt. »Wir alle brauchen noch Zeit, um aus diesem emotionalen Zustand rauszukommen.«

Der Umgang mit Gästen, die sich über die reduzierte Karte, neue Öffnungszeiten oder die verringerte Anzahl an Stühlen beschweren, verlange dem Personal vor Ort einiges ab. »Wir versuchen daher, die Regeln, die uns 3G vorgibt, umzudrehen«, so Bauer, um den Gästen möglichst ein gutes

Gefühl zu geben. Trotz aller Hygieneregeln sei es wichtig, das Positive zu betonen. »Wir konfrontieren die Gäste nicht mit Verboten, sondern greifen beispielsweise auf, dass sie nun wieder an der Bar sitzen können.« Das erzeuge eine gewisse Leichtigkeit und helfe Gästen wie Mitarbeitern. Und wie kommt das Unternehmen mit dem Personalmangel zurecht, mit dem die Branche aktuell kämpft? »Jammern gilt nicht«, sagt Bauer. In Zusammenarbeit mit der IHK habe Mahavi vor einiger Zeit eine Personaloffensive gestartet, auf die man bereits positives Echo erhalten habe. Schon bald soll die »Mahavi family«-Website online gehen. Sie thematisiert das Arbeitsumfeld in der Gastronomie, die Möglichkeiten, die sich Beschäftigten der Mahavi Group bieten. »Man kann sich in der Gruppe weiterbilden, neue Bereiche kennenlernen. Innerhalb der Betriebe sind Wechsel möglich«, zählt der Geschäftsführer auf.

Und so wie es sich derzeit abzeichnet, könnte sich dann für Interessierte ein Umzug ins Ausland ergeben. Laut Bauer stehen »für das Jahr 2022 zwei Projekte in unserem Kalender: eines an einem bayerischen See und eines auf einer spanischen Insel«.

[www.mahavi-group.de](http://www.mahavi-group.de)



Foto: Studio Romantic/Adobe Stock



**Wir müssen reden!  
Offener Austausch hilft, besondere  
Belastungen frühzeitig zu erkennen**

# Den Druck herausnehmen

Schon vor Corona gewann psychische Belastung am Arbeitsplatz an Bedeutung. Durch die Pandemie hat sich das Problem weiter verschärft. Was Unternehmen tun können.

— EVA MÜLLER-TAUBER —

**D**en Bedürfnissen und Erwartungen mehrerer Menschen gleichzeitig und dauerhaft gerecht zu werden, ist anspruchsvoll, oft stressig. Da wundert es nicht, dass Erzieher zu den Berufsgruppen mit einem erhöhten Burn-out-Risiko gehören. Denn die zu betreuenden Kinder, deren Eltern, die Kollegen, der Arbeitgeber und natürlich sie selbst haben Ansprüche, die sie ständig und oft unter Zeitdruck miteinander vereinbaren müssen.

Christina Ramgraber, die mit David Siekaczek 2012 die sira Kinderbetreuung in München gegründet hat, weiß um die psychischen Belastungen, die sich zu ernst zu nehmenden Erkrankungen entwickeln können. »Deshalb haben wir schon immer versucht, den Druck im Rahmen unserer Möglichkeiten herauszunehmen, setzen auf kleine Betreuungsgruppen, flache Hierarchien, Selbstverantwortung, größtmögliche Freiheit und auf Vertrauen statt Kontrolle. Gleichwohl müssen wir natürlich Bildungspläne einhalten und Vorgaben der öffentlichen Hand«, so die Firmenchefin, die mittlerweile rund 90 Mitarbeitende beschäftigt.

Corona hat das Thema psychische Gesundheit am Arbeitsplatz bei sira allerdings wieder stärker in den Fokus gerückt. »Es herrschte bei der Geschäftsleitung wie den Mitarbeitenden lange Zeit große Unsicherheit«, erzählt Ramgraber. Erst

musste ihr Unternehmen wegen Corona seine Mini-Kitas im Frühjahr 2020 knapp zwei Monate schließen. Zudem konnte die Firma manchen neuen Standort nicht eröffnen und musste die dort neu eingestellten Mitarbeiter sofort in Kurzarbeit schicken, »was mir sehr schwerfiel und bei den Betroffenen natürlich Existenzängste auslöste«, so die 40-Jährige.

Dann durften die Kitas wieder öffnen – mit ständig wechselnden Hygienekonzepten und der Auflage für das Personal, stets Maske zu tragen. Das sei zum Gesundheitsschutz aller natürlich richtig, räumt Ramgraber ein. »Aber wie sollen kleine Kinder zwischen null und drei Jahren Gefühle einordnen und sprechen lernen, wenn sie die Gesichter, die Mimik, die Lippen ihrer Bezugspersonen nicht sehen?« Ihren Bildungs- und Betreuungsauftrag nicht so erfüllen zu können, wie es den eigenen Ansprüchen entspricht, machte vielen Beschäftigten schwer zu schaffen.

»Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz und wie man sie bestmöglich erhält oder wiederherstellt, ist ein Thema, das Unternehmen auf dem Schirm haben sollten und zum Teil auch schon haben«, sagt Elfriede Kersch, Leiterin des IHK-Referats Fachkräfte, Weiterbildung, Frauen in der Wirtschaft. Denn während psychische Erkrankungen vor 20 Jahren noch nahezu bedeutungslos waren, sind sie heute

die zweithäufigste Diagnosegruppe bei Krankschreibungen beziehungsweise Arbeitsunfähigkeit, so der BKK Gesundheitsreport. »Psychische Erkrankungen wie Depressionen und Angststörungen treten immer häufiger auf«, bestätigt Werner Kissling (73), Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie sowie Leiter des Centrums für Disease Management (CFDM) an der Technischen Universität München (TUM). »Das wirkt sich unmittelbar in den Unternehmen aus, weil Mitarbeiter, die über die Maßen psychisch belastet oder erkrankt sind, weniger produktiv sind, leichter Fehler machen und nachweislich mehr Fehlertage als in gesunden Zeiten verzeichnen.« Insgesamt seien einem Unternehmen mit 500 Mitarbeitern durch Fehlertage infolge

zudem die kostenlose Hotline des CFDM in Anspruch, das umfassend zum Thema psychische Gesundheit berät.

### Wo können Firmen ansetzen?

Ein erster Schritt kann eine Gefährdungsbeurteilung sein. Sie ist laut Arbeitsschutzgesetz für psychische Belastungen seit 2013 für Unternehmen ohnehin Pflicht. »Mit ihr kann das Unternehmen wie auf einer Landkarte sehen, in welchen Bereichen erhöhte Belastungen auftreten, wo also Handlungsbedarf besteht«, so Kissling. Entsprechende Maßnahmen zur Vorbeugung oder Wiederherstellung müssen dann beim Arbeitgeber, den Betroffenen und – nicht zu vergessen – den Führungskräften ansetzen. Diese müssten nicht nur

fühlen.« Arbeitgeber wiederum sollten Rahmenbedingungen schaffen, um ihren Angestellten ein angenehmes und somit produktives Arbeiten zu ermöglichen. Die sira-Gründer haben dies in ihrem Unternehmenskonzept bereits berücksichtigt. Ihre Mini-Kitas orientieren sich am Konzept der Großtagespflege, ursprünglich für selbstständige Tagesmütter und -väter gedacht, setzen also auf einen hohen Personalschlüssel: Dabei betreuen zwei bis drei Pädagogen maximal zehn Kinder im Krippen- oder Kindergartenalter.

Das jeweilige individuelle Hauskonzept und dessen Umsetzung entwickeln die Mitarbeitenden mit. Neben dem pädagogischen Team gibt es ein Unterstützer- sowie ein Verwaltungsteam, die alle im stetigen Austausch miteinander stehen. Auch die Urlaubsplanung liegt bei den jeweiligen Standorten selbst. Mindestens einmal jährlich gibt es zudem einzelne Raum-für-Entfaltung-Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Geschäftsführung.

»Sich regelmäßig auszutauschen, miteinander offen zu reden, ist ein ganz wichtiger Faktor, um Probleme zu erkennen, sie auszuräumen und negativen Stress am Arbeitsplatz möglichst gering zu halten«, betont Firmenchefin Ramgraber. »Manchmal hilft es schon ein wenig, ein offenes Ohr für die Sorgen seiner Mitarbeitenden zu haben, sie ernst zu nehmen.« ■



**Führungskräfte müssen geschult werden, um plötzliche Stressanzeichen bei ihren Mitarbeitern zu erkennen.**

**Werner Kissling, Leiter des Centrums für Disease Management an der TUM**



psychischer Belastungen und Erkrankungen schon vor Corona Kosten von mindestens 2,4 Millionen Euro jährlich entstanden, rechnet der Experte hoch.

Nun hat die Pandemie den psychischen Druck generell und speziell im Arbeitsleben nochmals verändert, die Belastung und damit den Handlungsbedarf für Unternehmen erhöht. »Das ständige Hin und Her, die Unplanbarkeit, Angst um die Gesundheit und den Job, reduzierte Sozialkontakte oder das Verschwimmen der Grenzen von Arbeits- und Privatleben durch Homeoffice – das setzt viele Menschen unter starken negativen Stress«, sagt Kissling. So sei die Nachfrage nach ambulanten Psychotherapieplätzen gestiegen. Immer mehr Gesundheitsmanager, Personaler, Betriebsräte und Geschäftsführer nehmen

wissen, was gesundes Führen bedeutet und wie das speziell unter Corona zu leisten ist, sagt der Experte. Sie müssten auch »geschult werden, um plötzliche Stressanzeichen, Veränderungen bei ihren Mitarbeitern zu erkennen, die auf psychische Probleme hindeuten könnten«. Ist ein Kollege etwa nicht mehr so kontaktfreudig wie früher? Schaut er häufig weg, spricht er leiser? Das habe Corona deutlich erschwert, »denn um dies via Videocall, ohne persönlichen Kontakt, einschätzen und Betroffene darauf anzusprechen, ihnen Hilfe anbieten zu können, braucht es Fingerspitzengefühl«, warnt der Experte. »Sonst besteht die Gefahr, dass diese das als Micromanagement und als permanente Kontrolle interpretieren und sich noch mehr gestresst, da beobachtet

Die Hotline des Centrums für Disease Management (CFDM) ist erreichbar unter:

**Tel. 0176 76483694** oder **info.unternehmen@cfdm.de**

### IHK-Ansprechpartnerinnen zum Thema psychische Gesundheit

Elfriede Kerschl, Tel. 089 5116-1786  
elfriede.kerschl@muenchen.ihk.de

Dr. Gabriele Lücke, Tel. 089 5116-1174  
gabriele.luecke@muenchen.ihk.de

## Best Practice

# Gesund führen und deeskalieren

**Die Stadtsparkasse München fördert mit speziellen Seminaren die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter und nutzt bei Bedarf auch externe Expertise.**

Wie ist es um die psychische Gesundheit unserer Mitarbeitenden bestellt? Beugen wir übermäßigen Stressbelastungen ausreichend vor? Wo liegen mögliche Risikofaktoren? Das wollte die Stadtsparkasse München (SSKM) bereits vor der Pandemie herausfinden. »Darum haben wir 2019 im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung geprüft, wie wir diesbezüglich im Vergleich zu anderen Wettbewerbern in der Finanzbranche dastehen«, erläutert Isabella Brunotte (59). Sie ist seit 2014 als Personalrätin freigestellt, um das firmeninterne betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) der SSKM zu koordinieren. Besondere Belastungsschwerpunkte brachte die Beurteilung nicht ans Licht, »aber es fiel auf, dass unsere Führungskräfte zum Teil Schwierigkeiten hatten zu erkennen, wann bei einem Kollegen oder einer Kollegin möglicherweise Handlungsbedarf besteht. Deshalb sind Seminare wie »Gesundes Führen« bei uns für Mitarbeiter mit Führungsverantwortung mittlerweile Pflicht«, so Brunotte. Ein weiterer Punkt, dem die SSKM Rechnung trägt, »und den



Foto: Tobias Geißler

**Isabella Brunotte, bei der Stadtsparkasse München für betriebliches Gesundheitsmanagement zuständig**

Corona verschlimmert hat: die zunehmende Aggressivität in der Gesellschaft. Mitarbeiter im Vertrieb wurden wiederholt von Kunden angefeindet, wenn diese warten mussten oder die Mitarbeiter auf die Einhaltung der Coronaschutzmaßnahmen hinwiesen. Teilweise musste das Personal sogar zwischen Streitenden vermitteln, brauchte es Sicherheitskräfte, um den Schutz aller zu gewährleisten. »Wir haben daher Deeskalationsseminare abgehalten, in denen die Mitarbeiter auch lernen, dass das Verhalten nichts mit ihnen persönlich zu tun hat.«

Bereits etablierte BGM-Kurse zu Resilienz oder Krisen- und Stressbewältigung, aber

auch Schulungen zu Ergonomie und Ernährung baute das Team um Brunotte im Zuge von Corona ab dem Frühjahr 2020 nach und nach zu digitalen oder hybriden Angeboten um. Parallel weitete das Finanzinstitut die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten aus und passte die Öffnungszeiten in den Filialen an.

Bewährt hat sich auch die Option, bei Bedarf über die kostenlose Hotline des Centricums für Disease Management (CFDM) am Klinikum rechts der Isar in München Rat von Experten einholen zu können. Das CFDM unterstützt die SSKM zudem bei der Durchführung von Seminaren. »Externe Expertise ist gerade beim Thema psychische Gesundheit zu empfehlen, zum einen, weil man durch die Anonymität Ängste nehmen kann, zum anderen, weil wir trotz allen angeeigneten Wissens und aller Erfahrung keine Psychologen oder Therapeuten sind«, so Brunotte.

Das Thema psychische Gesundheit will sie dauerhaft im Blick behalten, »weil es eines der wichtigsten Themen bleiben wird«. Allerdings gelte auch hier wie beim gesamten BGM: »Wir können nur gesundheitsorientierte Angebote machen, jeder Mitarbeiter muss auch auf sich selbst schauen und bereit sein, diese gegebenenfalls anzunehmen.«



## SWIETELSKY Baugesellschaft m.b.H.

**GENERALUNTERNEHMERBAU  
NIEDERLASSUNG REGENSBURG**

Im Gewerbepark D75  
93059 Regensburg  
+49 941 402 44 23 0  
gubau.regensburg@swietelsky.de  
[www.swietelsky.de](http://www.swietelsky.de)



**BAUT  
AUF  
IDEEN**

# Auf das **Schlimmste** *vorbereitet*

Die Produktion lahmgelegt, die Firmendaten verschlüsselt – Cybercrime-Attacken bedeuten ein gewaltiges Bedrohungspotenzial für Betriebe. Wie können sich Unternehmen gegen solche Gefahren wappnen?

JOSEF STELZER



Foto: James Thew/Adobe Stock

**D**ie Angriffe mit Ransomware und anderen Schadcodes, von Onlineviren bis hin zu Spionagesoftware, häufen sich. Allein 2020 erfasste das Bundeskriminalamt (BKA) rund 108 000 Delikte – 7,9 Prozent mehr als 2019. Oft sind Unternehmen das Ziel. Dem BKA zufolge gehörte einer der größten deutschen Computerspielanbieter zu den Opfern, ebenso ein Automobilzulieferer sowie ein börsennotierter Lebensmittelproduzent. Dabei dürfte die Zahl der nicht angezeigten Attacken aus dem Netz weitaus höher liegen

als die von den Behörden registrierten Fälle. Die Schäden für die Wirtschaft sind jedenfalls gigantisch. Nach Schätzungen des IT-Branchenverbands Bitkom dürften es etwa 223 Milliarden Euro pro Jahr sein – Tendenz steigend. Doch die Risiken, die durch Cybercrime drohen, lassen sich eindämmen. Zum einen durch moderne Sicherheitstechnik, zum anderen durch ein gesteigertes Gefahrenbewusstsein in den Unternehmen.

In den Betrieben gewinnt das Thema Cybercrime denn auch immer mehr an

Bedeutung. »Die Zahl von Anfragen für Beratung und Schulungen steigt bei uns jedenfalls massiv an«, sagt Caroline Eder (45), Geschäftsführerin des Bayerischen Verbands für Sicherheit in der Wirtschaft (BVSU).

Anna Klinke, Geschäftsführerin der Hardy's Freizeit Sport & Event GmbH in Greifenberg, kennt die Gefahren, die im Internet lauern. Im Dezember 2019 wurde ihr Unternehmen, das westlich von München fünf Fitnesscenter betreibt, Ziel eines Ransomware-Angriffs: »Sämtliche

Firmendaten mit allen Kundeninformationen wurden auf einen Schlag verschlüsselt, sodass wir keinerlei Zugriff mehr hatten«, erinnert sich die 30-jährige Firmenchefin. »Das war ein Schock, zumal auch alle Sicherungskopien verschlüsselt und damit gesperrt waren.« Die Erpresser versprachen nach Zahlung von knapp 50 000 Euro per Bitcoins einen Entschlüsselungscode.

Nach Rücksprache mit den Behörden und Verhandlungen mit den Erpressern im Darknet, dem für gängige Browser unsichtbaren Teil des Internets, entschloss sich die Unternehmerin schließlich zur Zahlung von 20 000 Euro. »Freunde haben uns mit Bitcoins ausgeholfen, da wir kein Konto mit Digitalwährung eingerichtet hatten«, sagt Klinke, die nach der Bitcoin-Überweisung eine Datei mit dem Entschlüsselungscode erhielt.

Die Unternehmerin zog Konsequenzen aus der Attacke: Sie ließ die IT-Sicherheitstechnik komplett modernisieren und zum Beispiel eine Firewall als Brandmauer gegen Onlineangriffe installieren. Die Kosten summierten sich auf insgesamt rund 100 000 Euro. »Der Aufwand lohnt sich, denn damit ist unser System mit wichtigen Daten und Anwendungen nun gut abgeschirmt«, so Klinke.

Vorsichtsmaßnahmen sind angesichts der wachsenden Risiken notwendig, meint Boris Bärmichl (55), Vorstandsmitglied des BVSU. Ein unbedachter Klick auf einen scheinbar harmlosen Link dient oft schon als Türöffner für Schadsoftware, die Daten für Erpressungsversuche verschlüsselt oder Firmengeheimnisse ausspäht. Mancher Schadcode hinterlässt keine Spuren und ist nur schwer aufzuspüren. Zudem sind digitale Schädlinge häufig so programmiert, dass sie eine Zeit lang im infizierten Netzwerk bleiben, ohne weiter aufzufallen. Währenddessen spioniert der Schadcode das ganze Netzwerk aus und lädt Schritt für Schritt weitere Schadsoftware nach. »Ich erlebe im-



**Sämtliche Firmendaten wurden auf einen Schlag verschlüsselt.**



**Anna Klinke,  
Geschäftsführerin Hardy's Freizeit Sport & Event**

mer wieder, wie verwundbar gerade die kleinen und mittelständischen Unternehmen gegenüber Cybercrime-Attacken und deren Folgen sind«, sagt der Sicherheitsexperte.

Er rät zu einem Notfallplan, wie nach Computerausfällen und Ransomware-Angriffen vorzugehen ist (s. Kasten unten) und welche rechtlichen Risiken drohen, etwa wegen Vertragsstrafen infolge von Lieferverzögerungen. »Man sollte zur Sicherheit auch mindestens zwei verschiedene E-Mail-Accounts nutzen«, ergänzt Bärmichl. Wenn nämlich beide Accounts gleichzeitig dieselbe Mail erhalten, könne dies auf einen Onlineangriff hinweisen.

»Ein ganz wichtiger Baustein für den wirklichen Schutz gegen Cybercrime«, so der Sicherheitsexperte, »sind gut geschulte Mitarbeiter, die wissen, welche Gefahren in E-Mail-Anhängen und Links lauern können, vor allem wenn es sich um unbekannte Absender handelt.« ■

Mehr Informationen zur Vorbereitung auf IT-Notfälle gibt es auf der IHK-Website unter: [www.ihk-muenchen.de/informationssicherheit](http://www.ihk-muenchen.de/informationssicherheit)

**IHK-Ansprechpartner zu IT-Sicherheit**  
Bernhard Kux, Tel. 089 5116-1705  
bernhard.kux@muenchen.ihk.de

### Bausteine für einen IT-Notfallplan

Wie können Unternehmen für den Ernstfall eines IT-Ausfalls vorsorgen? Der Bayerische Verband für Sicherheit in der Wirtschaft (BVSU) rät zu folgenden Maßnahmen:

- ▶ Kernprozesse im Unternehmen mit möglichen Ausfallszenarien erfassen
- ▶ Schäden von IT-Ausfällen und mögliche Folgeschäden definieren
- ▶ Gesetzliche Vorgaben für Notsituationen beachten
- ▶ Interne und externe Mitarbeiter bestimmen, die für die Wiederherstellung der IT-Systeme sowie für die Leitung im Notfall verantwortlich sind
- ▶ Ausgewählte Beschäftigte den Krisenstäben und Notfallteams zuordnen
- ▶ Handbücher für Computer und Software, Lizenzverträge, Lage- und Raumpläne sowie andere relevante Dokumente sammeln und sichern
- ▶ Sämtliche Systeme und Geräte erfassen, die für den IT-Wiederanlauf wichtig sind – zum Beispiel Anwendungen, Schnittstellen und Computer –, sowie organisatorische Maßnahmen festlegen
- ▶ Die IT-Infrastruktur mit den unternehmenskritischen Prozessen verknüpfen und Wiederanlaufprozeduren erstellen: Insbesondere Back-ups so verwalten, dass diese auch nach einem Angriff nutzbar sind

Von zu Hause aus arbeiten –  
viele Firmen wollen das auch  
in Zukunft ermöglichen



Foto: baranq/Adobe Stock

# Die Vorteile kombinieren

Viele Unternehmen und Mitarbeiter wollen über die Pandemie hinaus am Homeoffice festhalten. Jetzt sind Konzepte für hybrides Arbeiten gefragt, die aus den Erfahrungen der vergangenen Monate heraus dauerhafte Lösungen entwickeln.

STEFAN BOTTLER

**H**elles Ambiente mit hohen Wänden und stilvollen Möbeln auf rund 350 Quadratmetern. Die Geschäftsräume von Mana Coworking in einer Backsteinvilla in München-Schwabing laden zum konzentrierten und kreativen Arbeiten ein. »Seit Herbst 2020 ist die Nachfrage kontinuierlich gestiegen«, berichtet Mana-Gründer Michael Pixis (28). Mit Beginn des zweiten Lockdowns mieteten immer mehr Unternehmen Räume für Mitarbeiter

an, die in Schwabing wohnen, ihre Kinder in örtliche Kitas und Schulen bringen oder sich aus anderen Gründen hier regelmäßig aufhalten. »Viele Kunden haben bereits signalisiert, dass sie mein Angebot nach der Pandemie weiterhin nutzen werden«, sagt Pixis. »Ich erwäge eine Expansion mit neuen Räumlichkeiten.« Der Mana-Gründer möchte mit einem aktuellen Trend wachsen. Viele Unternehmen wollen über die Pandemie hinaus am

Homeoffice festhalten und bieten ihren Beschäftigten an, ein oder mehrere Tage in der Woche daheim zu arbeiten. Hybrides beziehungsweise mobiles Arbeiten heißt das Stichwort. Der Arbeitnehmer entscheidet abhängig von beruflichen und privaten Präferenzen, wo er arbeitet; der Arbeitgeber entwickelt Modelle, die auf die individuelle Situation der Beschäftigten Rücksicht nehmen. Teilen sich die Mitarbeiter im Büro die Arbeitsplätze

(Desksharing), können Unternehmen ihre Kosten reduzieren, wenn sie die Büroflächen verkleinern oder weitervermieten. Beschäftigte, die in ihren vier Wänden kein Arbeitszimmer haben, können auf Coworking-Räume in der Umgebung ausweichen.

»Jedes Unternehmen sollte seine hybriden Arbeitswelten nicht nur auf die betrieblichen Prozesse, sondern auch auf die Wünsche der Mitarbeiter abstimmen«, rät Elfriede Kersch, Leiterin des IHK-Referats Fachkräfte, Weiterbildung, Frauen in der Wirtschaft. Wie Umfragen zeigen, wollen viele Arbeitnehmer auf Homeoffice in Zukunft nicht mehr verzichten.

Die Stadtwerke München (SWM) GmbH zum Beispiel befragte via Intranet Beschäftigte, die in ihren vier Wänden arbeiten können. Ergebnis: Die meisten von ihnen wünschen bis zu drei Tage Homeoffice vorzugsweise am Montag und Freitag und nennen als größte Vorteile wegfallende Pendlerverkehre, bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ein ruhiges Arbeitsumfeld und flexiblere Arbeitszeiten. Andererseits legen die Befragten großen Wert auf persönliche Kontakte mit ihren Arbeitskollegen. »Viele betrachten hybride Besprechungen als wichtige Herausforderung für die Zukunft«, sagt Oliver Plank (49), SWM-Leiter Personalmanagement und Service. Wenn Meetings anstehen, müssen Mitarbeiter im Homeoffice immer per Videokommunikation zugeschaltet werden. Das erfordert sorgfältige Abstimmungen, welche Kollegen wann mobil arbeiten dürfen.

Die Stadtwerke streben Homeoffice-Regelungen auf der untersten Ebene an. Jeder Mitarbeiter muss mit den Kollegen seines Teams absprechen, an welchen Tagen er nicht ins Büro kommt. Die Teams selbst werden innerhalb der einzelnen Fachgebiete gebildet und bestehen aus fünf bis 30 Beschäftigten. Allerdings kann die SWM inklusive ihrer Töchter MVG (öffentlicher Nahverkehr) und M-Net (Telekommunikation) ausschließlich Büromitarbeitern ein solches Angebot machen. Wer als Servicetechniker oder Fahrer operative Aufgaben in der Energieversorgung oder im Nahverkehr übernimmt, kann das nicht vom Homeoffice aus tun. Das trifft auf etwa zwei Drittel der Beschäftigten zu.

Völlig anders ist die Situation bei der Stadtsparkasse München (SSKM). Für die weitaus meisten Mitarbeiter ist mobiles Arbeiten längst eine Selbstverständlichkeit geworden. Jetzt arbeitet das Geldinstitut an einem neuen Arbeitsplatzkonzept, das die bisherigen Erfahrungen zu einer zukunftsweisenden Arbeitswelt bündeln soll. »Wir planen für die Zukunft mit 63 Büroarbeitsplätzen für 100 Mitarbeiter«, sagt Projektleiter Moritz Segers (47). Viele Mitarbeiter müssen also mobil arbeiten, wenn sie nicht gerade Urlaub haben oder krankgeschrieben sind.

Segers kalkuliert, dass die meisten Kollegen ein bis zwei Tage in der Woche im Homeoffice sind. »Die Entscheidung hierüber trifft jeder Mitarbeiter in Eigenverantwortung zusammen mit seiner Führungskraft«, sagt der ausgebildete Architekt. Er muss unter anderem auf eine stabile Netzinfrastruktur und eine vertrauliche Arbeitsumgebung achten. Näheres regelt eine Betriebsvereinbarung. Ausdrücklich bezeichnet Segers »interne Mobilität« als festen Bestandteil des Konzepts. Wenn Kollegen im Haus unterwegs sind, können sie kurzfristige Arbeiten per Desksharing erledigen oder sich hierfür in besondere Arbeits-ecken zurückziehen.

Solche Lösungen zeigen laut IHK-Expertin Kersch, dass jeder Arbeitgeber eigene Lösungen für eine hybride Arbeitswelt entwickeln sollte. Was sich in Coronazeiten durchgesetzt hat, muss nicht unbedingt für die Zukunft sinnvoll sein. »Jedes Unternehmen muss seine Innovationsfähigkeit bewahren und sollte die Veränderungen der letzten Monate dahingehend analysieren, was lediglich einer Notsituation geschuldet war und was als längerfristige Lösung sinnvoll ist«, so Kersch.

Viele Firmen streben eine hybride Lösung an: »Im Homeoffice können wir anstehende Aufgaben konzentriert abarbeiten«, zieht Maximilian Balbach (35), CEO der crossvertise GmbH, Bilanz für das 50-köpfige Team der Münchner Werbeagentur. »Für die Entwicklung von kreativen Konzepten müssen wir uns jedoch persönlich austauschen.« Weil der Austausch permanent während der Arbeit stattfindet, sind auch hybride Meetings kein überzeugender Ersatz. »Ein bis zwei

Tage in der Woche soll jeder Mitarbeiter ins Büro kommen«, sagt Balbach. An diesen Tagen wollen die crossvertise-Kreativen vor allem neue Werbeideen entwickeln. Ansonsten variieren die Wünsche

## Darum geht's

- ▶ Patentrezepte für hybride Arbeitswelten gibt es nicht. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden.
- ▶ Firmen sollten Wünsche der Mitarbeiter nach Möglichkeit berücksichtigen.
- ▶ Mit Desksharing können Betriebe Aufwand und Kosten reduzieren.

von Abteilung zu Abteilung. Während die Softwareentwickler ihre Büropräsenz auf gemeinsame Meetings beschränken können, legen die Sales-Mitarbeiter auf kontinuierlichen Austausch Wert. Balbach: »In der Gruppe motivieren sich die Mitglieder dieses Teams besonders gut.« ■

## IHK-Ansprechpartner zu hybridem Arbeiten

Elfriede Kersch, Tel. 089 5116-1786  
elfriede.kersch@muenchen.ihk.de  
Sebastian John, Tel. 089 5116-1109  
sebastian.john@muenchen.ihk.de

**BEFESTIGUNGSTECHNIK**

**PAULIS**

[www.paulis-befestigungstechnik.de](http://www.paulis-befestigungstechnik.de)



**HITACHI**  
Inspire the Next

**haubold®**  
RGN® EUROPE  
FASTENING SYSTEMS

**Paslode**

**Nägel • Klammern • Schrauben**  
**Druckluftgeräte • Werkzeuge • Reparaturen**

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



Datentransfer weltweit –  
Standardklauseln regeln den Datenschutz

Foto: fotogestoeber/Adobe Stock

# Rechtsgrundlage *anpassen*

Wenn Unternehmen personenbezogene Daten in Staaten außerhalb Europas übermitteln, nutzen sie häufig Standarddatenschutzklauseln, kurz SCC.

Die EU-Kommission hat jetzt neue SCC veröffentlicht – was Firmen dazu wissen sollten.

— EVA MÜLLER-TAUBER —

## Welche Firmen sollten die neuen Standard Contractual Clauses (SCC) verwenden?

Diese Vertragsmuster empfehlen sich für Unternehmen, die personenbezogene Daten aus der Europäischen Union (EU) in einen Staat außerhalb der EU und des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) übermitteln möchten, dem die EU jedoch kein »angemessenes Datenschutzniveau«

attestiert. Tatsächlich besitzen vergleichsweise wenige Drittländer ein solches Datenschutzniveau. Die USA – das in der Praxis wichtigste Zielland von Übermittlungen – gehören durch das sogenannte Schrems-II-Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 16. Juli 2020, bei dem das EU-U.S.-Privacy-Shield für ungültig erklärt wurde, nicht (mehr) dazu.

»Da Übermittlungen in Drittländer in der Praxis vieler Unternehmen Alltag sind, besteht ein großer Bedarf an einem vergleichsweise einfach handhabbaren Instrument«, sagt Michael Will, Präsident des Bayerischen Landesamts für Datenschutzaufsicht (BayLDA) in Ansbach. Diesem Anspruch werden die neuen SCC grundsätzlich gerecht. »Sie bieten eine klarere

Vertragsstruktur und neue, passgenaue Rollensituationen. Zudem integrieren sie ehemals nebeneinander bestehende Vertragsbestandteile: die Voraussetzungen für den Drittstaatentransfer und die Anforderungen an Auftragsdatenverarbeitung.«

#### **Warum gibt es neue Klauseln?**

Die bisherigen SCC stammen aus der Zeit vor Geltungsbeginn der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), mussten also an dieses neue Recht angepasst werden. Zudem waren die alten Klauseln auch in praktischer Hinsicht nicht auf dem neuesten Stand: Sie schlossen beispielsweise nicht alle Szenarien der Datenübermittlung ein, wie etwa Übermittlungen von EU-Auftragsverarbeitern an Unterauftragsverarbeiter aus Drittstaaten.

#### **Wo liegen die zentralen Unterschiede zwischen den alten und den neuen SCC?**

Die neuen Klauseln berücksichtigen alle unter der DSGVO vorstellbaren Arten von Übermittlungen und haben dementsprechend vier Module – jeweils ein Modul für Übermittlungen zwischen Verantwortlichen, zwischen Auftragsverarbeitern, von einem Verantwortlichen an einen Auftragsverarbeiter sowie umgekehrt von einem Auftragsverarbeiter an einen Verantwortlichen. »Für die zwei letztgenannten Szenarien gab es vorher keine Vertragsmuster – also keine SCC –, sodass die Unternehmen ersatzweise zu umständlichen behelfsmäßigen Konstruktionen greifen mussten«, erläutert Will. Zudem werden die neuen Musterklauseln anders als die alten bei Übermittlungen an Auftragsverarbeiter allen Anforderungen an einen Auftragsverarbeitungsvertrag nach Artikel 28 DSGVO gerecht.

»Für die Praxis sicherlich wichtig ist auch, dass die neuen Vertragsmuster nun ausdrücklich die Möglichkeit erwähnen, die SCC als Mehrparteienvertrag abzuschließen, um somit mehrere Übermittlungen etwa innerhalb einer Unternehmensgruppe mit einem einheitlichen Rahmenver-

trag abzudecken«, erklärt der BayLDA-Präsident. Zudem betont die EU-Kommission aufgrund des Schrems-II-Urteils in den neuen SCC deutlicher als bisher, dass die Vertragsparteien die Rechtslage und Praxis im Zielland der Übermittlung prüfen und dokumentieren müssen, insbesondere im Hinblick auf etwaige Datenzugriffsmöglichkeiten der Sicherheitsbehörden (Klauseln 14 und 15). Will: »Es reicht also nicht aus, die Klauseln zu unterzeichnen und sie in die Schublade zu legen, die Vertragspartner müssen sich mit diesem Thema auseinandersetzen.«

#### **Wie genau müssen die Vertragspartner trotz SCC die Rechtslage und Praxis im Zielland unter die Lupe nehmen?**

Sie müssen die Rechtsvorschriften des Drittlands prüfen, die den dortigen (Sicherheits-)Behörden Zugriffe auf die Daten eröffnen könnten. Nur wenn sich solche Zugriffsmöglichkeiten im Rahmen des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit bewegen und wenn den betroffenen Personen auch Rechtsschutz gegen solche Datenzugriffe zur Verfügung steht, ist die Situation im Drittland aus Sicht der DSGVO akzeptabel. Stehen dem Datenexporteur nicht die notwendigen Informationen zur Verfügung, um die Situation im Drittland zu überblicken, sollte er sich an den Datenimporteur wenden, rät Experte Will. Und wenn die Vertragspartner nach Analyse der einschlägigen Rechtsvorschriften und Praktiken im Drittland zu dem Ergebnis kommen, dass die Datenzugriffsmöglichkeiten dortiger Behörden diese Anforderungen nicht einhalten? »Dann dürfen sie den Vertrag nicht abschließen, die gewünschte Übermittlung muss unterbleiben, es sei denn, den Unternehmen gelingt es, solche übermäßigen Datenzugriffe durch sogenannte zusätzliche Maßnahmen (Supplementary Measures) zu verhindern.«

#### **Was passiert bei unzulässigen Übermittlungen?**

Der Europäische Gerichtshof hat betont, dass die Aufsichtsbehörden unzulässige Übermittlungen stoppen müssen. Unternehmen sollten sich daher eingehend mit den Handlungsempfehlungen des Europäischen Datenschutzausschusses (EDSA) vom 18. Juni 2021 im sogenannten Supplementary-Measures-Papier (Recommendations-01/2021-Papier: [edpb.europa.eu/our-work-tools/our-documents/recommendations/recommendations-012020-measures-supplement-transfer\\_en](https://edpb.europa.eu/our-work-tools/our-documents/recommendations/recommendations-012020-measures-supplement-transfer_en)) auseinandersetzen. Will: »Darin haben die Aufsichtsbehörden dargestellt, welche Prüfschritte bei einer Datenübermittlung in ein Drittland vorzunehmen sind und welche sogenannten zusätzlichen Maßnahmen in Betracht kommen, sofern die Datenzugriffsmöglichkeiten der Sicherheitsbehörden im Drittland über das nach EU-Recht erlaubte Maß hinausgehen.« Rein vertragliche Maßnahmen – etwa, sich gegen das Datenherausgabeersuchen einer Behörde des Drittlands in bestimmten Fällen gerichtlich zur Wehr zu setzen – stellen in aller Regel, für sich gesehen, keine ausreichend wirksame »zusätzliche Maßnahme« dar, wie der EDSA im oben genannten Papier aufgezeigt hat.

#### **Gerade US-Anbieter von Cloud-Diensten fallen in vielen Fällen unter das US-Gesetz FISA 702, das laut EuGH nicht dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit entspricht. Was können Unternehmen tun?**

Übermittlungen an solche Anbieter können nur dann im Einklang mit dem EU-Datenschutzrecht stattfinden, wenn es dem Datenexporteur gelingt, zusätzliche Maßnahmen zu ergreifen, um unverhältnismäßige und damit nach EU-Recht unzulässige Datenzugriffe auszuschließen. Der EDSA erklärt in seinem Papier, dass solche Maßnahmen für manche Szenarien denkbar sind – etwa in Form wirksamer Verschlüsselung, zum Teil auch durch Pseudonymisierung. »Jedoch gibt es auch Fälle, in denen dies nicht gelingt und die Übermittlung daher zu unterbleiben hat«,



Foto: ipopba/Adobe Stock

**Daten in der Cloud? Bei US-Diensten können zusätzliche Datenschutzmaßnahmen nötig werden**

so Will. Dann sollte sich das Unternehmen einen mit weniger Datenschutzrisiken verbundenen Anbieter suchen.

**Welche Fragen beschäftigen bayerische Unternehmen bezüglich der praktischen Umsetzung der SCC besonders häufig?**

Viele Firmen wollen wissen, wie sie mit nicht benötigten Übermittlungsmodulen umzugehen haben. »Die Antwort hierauf lautet schlicht, dass sie durchstreichen dürfen, was auf sie nicht zutrifft«, sagt BayLDA-Chef Will. Dies gelte nicht als Änderung des Vertrags.

Weitere Fragen betreffen SCC bei einem Mehrparteienvertrag – wenn also mehrere Unternehmen die Klauseln als Datenexporteure (Übermittler) und/oder als Datenimporteure (Empfänger) unterzeichnen wollen. »In einem solchen Fall muss aus den auszufüllenden Anhängen immer klar erkennbar sein, welche Vertragspartei welche Daten für welche Zwecke an welchen oder welche Empfänger übermittelt«, erklärt Will. Zudem müsse angegeben werden, ob der jeweilige Übermittler und der jeweilige Empfänger als datenschutzrechtlich Verantwortlicher oder aber als Auftragsverarbeiter handeln. Sofern unterschiedliche Arten von Übermittlungen abgedeckt sind, empfehle es sich daher, auch bei einem Mehrparteienvertrag getrennte Anhänge (pro Übermittlung,

eventuell auch pro Übermittler-Empfänger-Paarung) auszufüllen, um die gesetzlich geforderte Transparenz der Vertragsbeziehungen zu gewährleisten.

**Mit welchen Fallstricken müssen sich Betriebe besonders oft auseinandersetzen?**

Oft stellen die großen, meist US-amerikanischen Serviceprovider ihren europäischen Kunden zwar SCC bereit, betten sie jedoch in einen umfangreicheren Vertragstext ein. Daneben versuchen die Provider häufig, durch Zusatzklauseln die Bestimmungen der Handhabung weiter zu präzisieren oder auf das jeweilige Produkt (und bisweilen ihre speziellen Vorstellungen als Dienstleister) anzupassen.

Solche Zusatzklauseln bergen aber die Gefahr, dass sie im Widerspruch zu den SCC stehen. »Bei solchen Vertragstexten ist daher für die Kunden – also für die Datenexporteure in der EU – grundsätzlich Vorsicht angezeigt«, sagt Will. Im Zweifelsfall sollte ein Unternehmen den Rat seines betrieblichen Datenschutzbeauftragten – der wegen seiner Expertise ohnehin möglichst früh in jegliche Datenschutzprozesse eingebunden werden sollte – oder eines fachkundigen Beraters einholen. Ist dieser seinerseits unsicher, ob die Zusatzklauseln im Widerspruch zu den SCC stehen, kann er die für den Datenexporteur zuständige Aufsichtsbehörde konsultieren.

**Wie lange haben Unternehmen Zeit, ihre SCC zu aktualisieren?**

Bis zum 27. Dezember 2022 gilt eine Übergangsfrist für Altverträge, die vor dem 26. September 2021 geschlossen wurden. Neuverträge müssen ohnehin die neuen SCC beinhalten. »Unternehmen, die Daten in Drittländer übermitteln, sollten frühzeitig an die Datenempfänger herantreten und sie auf die Notwendigkeit der Umstellung auf die neuen SCC hinweisen«, rät Will. Denn diese lasse sich nicht von heute auf morgen und auch nicht einseitig verwirklichen. Die großen am Markt agierenden Dienstleister aus Drittländern haben zum Teil bereits die von ihnen standardmäßig angebotenen Vertragstexte an die neuen SCC angepasst oder sind gerade dabei, sodass in vielen Fällen die Datenempfänger die Umstellung in die Wege leiten. Die Verantwortlichkeit und die Haftung im Fall von unzulässigen Datenübermittlungen bleiben aber in jedem Fall beim Datenexporteur.

**Was passiert, wenn eine Firma nicht oder zu spät auf die neuen SCC umstellt?**

»Dann fehlt ihm nach dem 27. Dezember 2022 die Rechtsgrundlage für eine Übermittlung und es riskiert empfindliche Bußgelder«, so Will. Einen Verstoß könne das BayLDA leicht prüfen, etwa über die Website oder eine Buchprüfung des jeweiligen Verarbeitungsverzeichnisses. ■

Weiter gehende Infos zu den SCC gibt es auf der IHK-Website unter:

**[www.ihk-muenchen.de/de/Service/Recht-und-Steuern/Datenschutz/Datenübermittlung-in-Drittstaaten](http://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Recht-und-Steuern/Datenschutz/Datenübermittlung-in-Drittstaaten)**

Die EU-Kommission hat angekündigt, demnächst auf ihrer Website Antworten auf die häufigsten Fragen von Unternehmen zu veröffentlichen:

**[ec.europa.eu/info/index\\_de](http://ec.europa.eu/info/index_de)**

**IHK-Ansprechpartnerin zu Datenschutz**

Rita Bottler, Tel. 089 5116-1683  
rita.bottler@muenchen.ihk.de

#GemeinsamZukunftBilden

BERUFLICHE BILDUNG  
**LOHNT SICH**  
PACK'S AN!

# MEINE ZUKUNFT

# POWERED BY BERUFLICHE BILDUNG

AUSBILDUNG

WEITERBILDUNG

HÖHERE BERUFSBILDUNG

WICHTIG WAR, DASS ICH MIR IM VERTRIEB MEINE EXPERTISE GESCHAFFEN HABE. HEUTE KANN ICH DAS,  
WAS MICH PERSÖNLICH BEWEGT, PERFECT MIT DEM VERBINDEN, WAS ICH KANN.  
DIE IHK-WEITERBILDUNGEN HABEN MIR BERUFLICHE TÜREN UND MEINEN EIGENEN WEG GEÖFFNET.

LORENZ, REUTLINGEN

Eine Initiative der:

**DIHK**

DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung –  
Organisation zur Förderung der IHK-Weiterbildung gGmbH



**Online-Shop**  
der DIHK-Bildungs-gGmbH



WIR FÖRDERN DIE  
**BERUFLICHE  
BILDUNG**

Weitere Bildungsangebote  
u. a. auf [wis.ihk.de](http://wis.ihk.de)

Für Ihr Unternehmen.  
Für Ihren Erfolg im Beruf.

Aufmerksam bleiben – das gilt  
nicht nur für Krisenzeiten



Foto: Siberian Art/Adobe Stock

# Lernen aus der Krise

Wer seine Kennzahlen regelmäßig unter die Lupe nimmt sowie wirtschaftliche und rechtliche Veränderungen beobachtet, wappnet sich für Umbrüche. Wie Unternehmen effektives Risikomanagement betreiben.

MONIKA HOFMANN

**P**eter Lohberg\* spricht nicht gern über die jüngste Krise seines Unternehmens. Zumal er selbst seinen Teil dazu beigetragen habe, sagt der 42-Jährige, der seine Geschichte nur anonym erzählen möchte. Die Turbulenzen hätten den Inhaber eines Robotikunternehmens in Oberbayern und seine zehn Mitarbeiter fast die Existenz gekostet. Lohberg appelliert daher energisch an andere Firmenchefs: »Vergesst nicht, alle unternehmensrelevanten Risiken im Fokus zu behalten – gerade in Krisenzeiten!« Besonders kleine und mittlere Betriebe sollten sich die Zeit dafür nehmen, und sei es zur Not in einer Nachtschicht nach dem operativen Geschäft. »Hauptsache, sie tun es«, meint Lohberg.

## Gefahren unterschätzt

Wie wichtig Risikomanagement ist, hatte der Unternehmer in der Coronakrise erfahren. Zunächst hatte er einen überaus wichtigen Lieferanten für Mikrochips verloren, der seinen Sitz in China hatte. Obwohl Lohbergs Firma extrem abhängig von den Lieferungen aus China war, hatte er nie über Alternativen nachgedacht. Das rächte sich in der Pandemie. »Wir fanden keinen Ersatz, sodass wir selbst bei einem Konzern in Lieferverzug gerieten«, so der Firmenchef. Die Vertragsstrafe konnte er nicht abwenden. Die fatale Folge: weitere Liquiditätsgpässe, die das Unternehmen gefährdeten. Inzwischen sieht es wieder besser aus. Ein neuer teurerer, aber zuverlässiger Lie-

ferant aus der Schweiz ist heute Lohbergs fester Geschäftspartner. Die Auftragslage verbessert sich zunehmend. Seine Mitarbeiter konnte er aus der Kurzarbeit zurückholen. Der Unternehmer hat Lehren aus dem Beinahe-Aus gezogen.

## Risiken aufspüren

Lohberg und seine Beschäftigten tüfteln ständig an Innovationen. Daher investiert die kleine Firma viel Zeit in Umfragen und Marktbeobachtungen. »Damit können wir gezielt herausfinden, was auf den Märkten passiert«, erläutert er. So klärt Lohberg etwa, ob und wo sich Verbesserungspotenzial oder Bedarf für Neues zeigt. Sorgfältig wertet er dazu Messen und Fachblogs aus.

Zudem kooperiert er mit Hochschulen, um seine Pilotprodukte zu testen und Trends zu identifizieren. All diese Informationen lassen sich auch im Risikomanagement nutzen. »Wir haben ein Frühwarnsystem aufgebaut, das uns erlaubt, externe Risiken sofort zu erkennen und darauf rasch zu reagieren«, erklärt er.

»Doch zugleich ist es nötig, alle anderen Risiken im Blick zu behalten«, fügt er hinzu. Dazu zählen interne Risiken, vor allem die Liquidität. »Denn die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen sind genauso wichtige Indikatoren für die Leistungskraft wie die Marktposition«, weiß er jetzt.

Wer wie Lohberg intensiv Kunden befragt und Marktstrategien plant, verfügt über ein gutes Fundament, um externe Risiken rechtzeitig zu erkennen. Wer zudem einen

Schritt weiter geht, seine wichtigsten Risiken dokumentiert und für den Umgang mit ihnen Strategien festlegt, betreibt systematisches Risikomanagement. Dabei sollten Firmen die geschätzte Häufigkeit der Risiken und die Schadenshöhe ermitteln, ebenso die Kosten der Maßnahmen, mit denen sie gegensteuern.

Für die Frühwarnindikatoren lassen sich Bandbreiten festlegen. Solange sich ein Indikator im grünen Bereich bewegt, ist alles in Ordnung, befindet er sich aber im gelben oder roten Bereich, müssen Unternehmer handeln. Das heißt in der Praxis: Sinkt zum Beispiel der Umsatz mit einem Hauptkunden, kann dies Auftragsrückgänge und Forderungsausfälle bedeuten. Daher sollten Firmen Strategien parat haben, um diese Risiken abzufedern.

## Krisen frühzeitig erkennen

Vor solch einem strukturierten Risikomanagement schrecken vor allem kleinere Firmen oft zurück. Dabei verlangt der Gesetzgeber zunehmend mehr Risikovorsorge. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) hebt die Bedeutung eines institutionalisierten Risikomanagements besonders hervor. »GmbHs müssen belegen, dass sie Risiken und Chancen gut abgewägt haben«, erläutert Rainer Bradl, Betriebsberater bei der IHK für München und Oberbayern.

Zusätzlich nimmt das Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (SanInsFoG) die Geschäftsleiter

\*Name von der Redaktion geändert

## Risikomanagement in 5 Schritten

### 1 Ziele festlegen

Im ersten Schritt sollten Unternehmer klären, welche Ziele sie mit ihrem Risikomanagement verfolgen. PwC-Experte Bernhard Eichiner nennt die grundsätzlichen Fragen dazu: »Welche Faktoren will die Geschäftsleitung beobachten? Welche Auswirkungen können diese Faktoren auf den Geschäftsbetrieb haben?« Darauf aufbauend, wird eine Liste mit den wichtigsten Risiken erarbeitet.

### 2 Risiken identifizieren

Neben regulatorischen Risiken, die etwa durch die Änderung kommunaler Abgaben oder regionaler Vorgaben entstehen (z. B. coronabedingte Schließung), gibt es latente Risiken. »Sie treten nur mit geringer Wahrscheinlichkeit auf, haben jedoch gravierende negative Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit, wie die Änderung von politischen Rahmenbedingungen«, so Eichiner. Firmen sollten die strategischen und operativen Risiken möglichst früh erkennen. »Dabei handelt es sich um Trends, Marktänderungen und Ereignisse mit positiven oder negativen Effekten auf den Erfolg«, erklärt der Berater. Nicht nur Markt- und Prozessrisiken zählen dazu, sondern auch Entwicklungen in Technologie, IT, Immobilien, Steuern und Finanzierung.

### 3 Checkliste nutzen

Damit Unternehmen alle für sie relevanten Risiken und Chancen tatsächlich erfassen, ist es sinnvoll, bei der Analyse schrittweise entlang der Wertschöpfungskette vorzugehen. »Zunächst klären Unternehmen, welche Risiken bei ihren Lieferanten bestehen, was passieren kann, wenn einer oder mehrere ausfallen, mit welchen Vertragsstrafen sie beispielsweise rechnen müssen – und wie sie neue Lieferanten finden«, erklärt IHK-Berater Bradl. Die gleichen Szenarien spielen Firmen für die Beschaffung, die Produktion, den Vertrieb und für die Kunden durch. Beim Identifizieren der wichtigsten Chancen und Risiken hilft zum Beispiel das IHK-Merkblatt »Geschäftsrisiken und -potenziale ermitteln und managen« mit einer detaillierten



Foto: PwC

**Bernhard Eichiner von PricewaterhouseCoopers (PwC) rät, Risiken früh und umfassend zu erfassen**

Checkliste. Es steht unter »Risiko- und Chancenmanagement« zum Download bereit unter: [www.ihk-muenchen.de/de/Service/Krisenmanagement-neu](http://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Krisenmanagement-neu)

### 4 Risiken bewerten, Gegenstrategien finden

So wie viele Firmen bereits ihre Kunden und Lieferanten bewerten, sollten sie auch ihre Risiken und Chancen beurteilen: Sie können sie – je nach Priorität – in Klassen von 1 bis 4 einteilen und dabei auch die Gegenstrategien berücksichtigen. »Wichtig ist, diese Bewertung zumindest jährlich zu wiederholen, um die Datenaktualität zu sichern«, sagt IHK-Experte Bradl. Zudem sollten Häufigkeit oder Wahrscheinlichkeit der Risiken in deren Bewertung einfließen. Es gilt, sehr häufige oder wahrscheinliche Gefahren verstärkt abzusichern, also zum Beispiel Forderungsausfälle mit Versicherungen oder Factoring zu sichern.

### 5 Von den Vorteilen profitieren

Der wesentliche Pluspunkt des Risikomanagements besteht darin, einen strukturierten und dokumentierten Überblick über die aktuelle Risikosituation zu gewinnen: »Damit lässt sich auch transparent machen, wie die Firmenleitung die kritischen Risiken steuert, zudem eine gezielte Berichterstattung für Geschäftsführung und Gesellschafter sowie belastbare Aussagen für Banken und Geldgeber aufbauen«, so Eichiner. Zugleich lassen sich die Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen dokumentieren. »Genau das erwarten viele Institute und Investoren zunehmend«, beobachtet Bradl.

in die Pflicht. Sie müssen auch das neue Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) berücksichtigen. »Damit verankert der Gesetzgeber nun die Pflicht zur Krisenfrüherkennung von Geschäftsleitern und Aufsichtsorganen: Wer das nicht beachtet, der kann sogar mit seinem Vermögen haften«, warnt Bernhard Eichiner (34), Manager und Prokurist bei der PricewaterhouseCoopers (PwC) GmbH München.

### Regelmäßig überprüfen

»Ohnehin gehört es zu den Sorgfaltspflichten von Geschäftsführern und Firmenchefs, Chancen und Risiken vorausschauend zu beurteilen«, ergänzt IHK-Experte Bradl. Egal, welches Risikomanagementsystem ein Betrieb nutzt, es muss gelebt werden, betont er.

»Jede Firma sollte sich regelmäßig, mindestens aber einmal jährlich, mit diesem Thema befassen, die wichtigsten Risiken und Chancen erfassen sowie Gegenstrategien mit Maßnahmenverfolgung, eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Indikatoren zur Früherkennung benennen.« Nur wer kontinuierlich daran arbeitet, schafft die Strukturen, die Betriebe vor Krisen schützen. Bradl: »Risikomanagement macht die Firmen krisenfester.«

### IHK-Ansprechpartner zu Risikomanagement

Rainer Bradl, Tel. 089 5116-0  
rainer.bradl@muenchen.ihk.de



Datenschutz – neue Regeln ab Dezember

Foto: peterschreiber.media/Adobe Stock

## 9. Münchner Datenschutz-Tag

# Sind unsere ePrivacy-Regelungen zukunftsweisend?

Am 1. Dezember 2021 tritt das neue Telekommunikation-Telemedien-Datenschutzgesetz (TTDSG) in Kraft. Es regelt den Datenschutz und den Schutz der Privatsphäre in der Telekommunikation und bei Telemedien. Hat das neue Gesetz auch Auswirkungen auf die ePrivacy-Verordnung (ePVO), die aktuell im Trilog zwischen EU-Kommission, EU-Parlament und Ministerrat verhandelt wird? Oder müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle an jeweils neue Regelungen anpassen?

Um diese Fragen geht es auf dem 9. Münchner Datenschutz-Tag »ePrivacy zukunftsbezogen gestalten«, zu dem die IHK für München und Oberbayern, die Kanzlei Gierschmann Legal sowie die Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) einladen. Die Veranstaltung wird gefördert vom Enterprise Europe Network (EEN).

Folgende Themen stehen im Mittelpunkt der Veranstaltung: die Auswirkungen des neuen TTDSG in Deutschland auf die

bisherige Verwaltungspraxis zu Cookies, die Zukunftsfähigkeit der sogenannten anerkannten Dienste für die Einwilligungsgemäß Paragraf 26 TTDSG, die Aufsichtspraxis zu Online-tracking in Europa sowie die Frage, ob digitale Geschäftsmodelle zum Offline- und Asset-Tracking nach der ePrivacy-Verordnung möglich bleiben.

Der Datenschutz-Tag bietet die Möglichkeit zum Dialog zwischen Wirtschaft, Exekutive, Legislative und Datenschutzaufsicht.

**Termin:** 10. Dezember 2021, 9–12 Uhr

**Veranstaltungsform:** digital  
Die Teilnahme ist kostenfrei.

**Anmeldung und weitere Informationen unter:**  
[ihk-muenchen.de/datenschutz-tag](http://ihk-muenchen.de/datenschutz-tag)

## Firmenindex

Firma	Seite	Firma	Seite	Firma	Seite	Firma	Seite
Adelholzener Alpenquellen GmbH	28	GANZBECK GmbH & Co. KG	12	MIPM Mammendorfer Institut für Physik und Medizin GmbH	46	Stadtwerke München (SWM) GmbH	58
ARS Altmann AG	28	Hardy's Freizeit Sport & Event GmbH	56	MTU Aero Engines AG	34	SPINNER GmbH	46
Augustiner-Bräu Wagner GmbH	28	Hörl Kunststofftechnik GmbH & Co. KG	6	Nikui Text und Rat – Manuela Nikui	70	SPORTBUSINESS CAMPUS GmbH	22
BMW AG	28	Hofbräuhaus-Kunstmühle GmbH & Co. KG	42	Prechtl Frischemärkte oHG	8	TechDivision GmbH	40
Brauerei Gutmann e.K.		Hut Mayer – Verena Mayer	12	PricewaterhouseCoopers (PwC) GmbH	64	Tyczka GmbH	40
Inhaber: Michael Gutmann	6	innFactory GmbH	20	REWE Group	26		
CCV GmbH	48	Johann Dettendorfer Spedition		Scherm Gruppe	28		
CIMA Beratung und Management GmbH	12	Ferntrans GmbH & Co. KG	28	sira Projekte GmbH	52		
CIP Holding AG	10	Lichtenstern & Partner mbB	6	Schreiner Group	8		
crossvertise GmbH	58	Mahavi GmbH	50				

*Die Seitenangaben beziehen sich auf den Anfang des jeweiligen Artikels.*



# Wechsel für *bestimmte* Firmen möglich

Manche Personengesellschaften können sich künftig wie eine Kapitalgesellschaft besteuern lassen. Was diese neue Option konkret bedeutet und welche Unternehmen sie nutzen können.

MONIKA HOFMANN

Viele mittelständische Unternehmen sind als Personengesellschaften organisiert. Auf die Unternehmensgewinne dieser Gesellschaften fällt auf Ebene der Gesellschafter eine Ertragsteuerlast von zum Teil bis zu 45 Prozent an, zum Teil sogar mehr als 50 Prozent. Das ist im internationalen Vergleich nicht wettbewerbsfähig. Für eine erhöhte Flexibilität und mehr Gleichheit unter den Unternehmen verschiedener Rechtsformen soll eine ab dem 1. Januar 2022 geltende

Neuregelung sorgen, die der Gesetzgeber im Sommer dieses Jahres beschlossen hat: Bestimmte Personengesellschaften haben hiernach die Möglichkeit, die Besteuerungsart zu wechseln und sich für Zwecke der Ertragsteuern wie eine Kapitalgesellschaft behandeln zu lassen. Die gesellschaftsrechtliche Struktur des Unternehmens bleibt hiervon unberührt.

»Für manche Unternehmen – vor allem für profitable Firmen – mag diese Option interessant sein, für verlustreiche eher

weniger«, sagt Martin Clemens, Leiter des Steuerreferats der IHK für München und Oberbayern. Die Option ist mit zahlreichen Folgen verbunden, die Unternehmen vor dem Wechsel genau prüfen sollten. »Denn für optierende Firmen bedeutet dies einen hohen bürokratischen Aufwand«, so Clemens. Jörg Rummel, IHK-Steuerreferent, ergänzt, dass zudem noch zahlreiche Anwendungsfragen bestehen. Ein entsprechendes BMF-Schreiben wurde bereits angekündigt.

### Wer darf die Option ausüben?

Nur Gesellschaften, die einen Rechtsformwechsel nach dem Umwandlungssteuergesetz vornehmen können, dürfen die Option in Anspruch nehmen. Dazu zählen zum einen Personenhandelsgesellschaften wie OHG und KG, zum anderen Partnerschaftsgesellschaften. Auch weitere Gesellschaften können unter bestimmten Voraussetzungen den Wechsel beantragen. BGB-Gesellschaften dürfen die Option derzeit allerdings nicht nutzen. Hier sieht Clemens großen Nachholbedarf: »Diese Lücke sollte der Gesetzgeber schnell schließen.«

### Was ist beim Antrag zu beachten?

Unternehmen können die Option mit einem unwiderruflichen Antrag bei ihrem Finanzamt in Anspruch nehmen. Der Antrag muss spätestens einen Monat vor Beginn des Wirtschaftsjahres, ab dem die Option gelten soll, als Datensatz in vorgegebener Form übers Internet übermittelt werden. Eine rückwirkende Nutzung der Option hat der Gesetzgeber nicht eingeplant. Eine Rückkehr zur ursprünglichen Besteuerung ist aber möglich. Hier ist der Antrag auf Rückoption ebenfalls beim jeweiligen Finanzamt einen Monat vor Beginn

des Wirtschaftsjahres zu stellen, ab dem die ursprünglichen Steuerregeln gelten sollen.

### Welche Fristen sind einzuhalten?

Die Neuregelung gilt ab 2022. Falls Unternehmen mit kalenderjahrgleichen Wirtschaftsjahren die Option bereits für das Jahr 2022 nutzen wollen, müssen sie den Antrag spätestens bis zum 30. November 2021 stellen. »Angesichts zahlreicher offener Fragen dürfte es oft schwierig sein, sie in diesem knappen Zeitraum ausreichend zu klären«, so IHK-Steuerexperte Clemens. Er rechnet daher damit, dass die Zahl der Anträge für den Veranlagungszeitraum 2022 überschaubar bleiben wird.

### Welche Folgen hat der Wechsel?

Die Wirkungen einer Option beschränken sich auf die Ertragsteuern (Körperschaftsteuer, Einkommensteuer und Gewerbesteuer) bei der Gesellschaft und ihren Gesellschaftern. Eine optierende Firma wird wie eine Kapitalgesellschaft besteuert, die grundsätzlich getrennt von der Ebene der Gesellschafter zu sehen ist. Clemens: »Nicht nur das anzuwendende Ertragsteuerrecht ändert sich, sondern auch verfahrensrechtliche Zuständigkeiten, die

Mitwirkungs- und Erklärungspflichten.« Daher sei es für Firmenchefs, die den Wechsel erwägen, wichtig, die weiterreichenden Konsequenzen der Option für ihren konkreten Einzelfall auch gründlich zu prüfen. Zu beachten ist auch, dass die Option grundsätzlich nicht für andere Steuerarten wie Erbschaftsteuer, Umsatzsteuer oder Grunderwerbsteuer gelten soll.

»Die Neuregelungen sind ein richtiger Schritt hin zur ertragsteuerlichen Belastungsneutralität von Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen«, fasst IHK-Steuerexperte Rummel zusammen. Einige wichtige von der Wirtschaft geforderte Korrekturen und Klarstellungen wurden jedoch nicht umgesetzt. ■

Weitere Informationen unter:

[www.ihk-muenchen.de/optionsmodell](http://www.ihk-muenchen.de/optionsmodell)

### IHK-Ansprechpartner zum Thema Steuern

Martin Clemens, Tel. 089 5116-1252  
martin.clemens@muenchen.ihk.de

Jörg Rummel, Tel. 089 5116-1633  
joerg.rummel@muenchen.ihk.de

Über 700.000 Teilnehmer weltweit

# DEIN NEUER BESTER KUMPEL

IN SECHS WOCHE KÜNSTLICHE INTELLIGENZ VERSTEHEN LERNEN

ONLINE-WEITERBILDUNG IN SECHS MODULEN

- Was ist KI?
- Probleme lösen mit KI
- Reale Anwendungen
- Maschinelles Lernen
- Neuronale Netze
- Auswirkungen

Elements of AI  
Ein Projekt mit Reaktor und der Universität Helsinki

Reaktor UNIVERSITY OF HELSINKI GemeinsamDigital

DEIN NEUER BESTER KUMPEL IN 3D  
Virtuelles Erlebnis starten

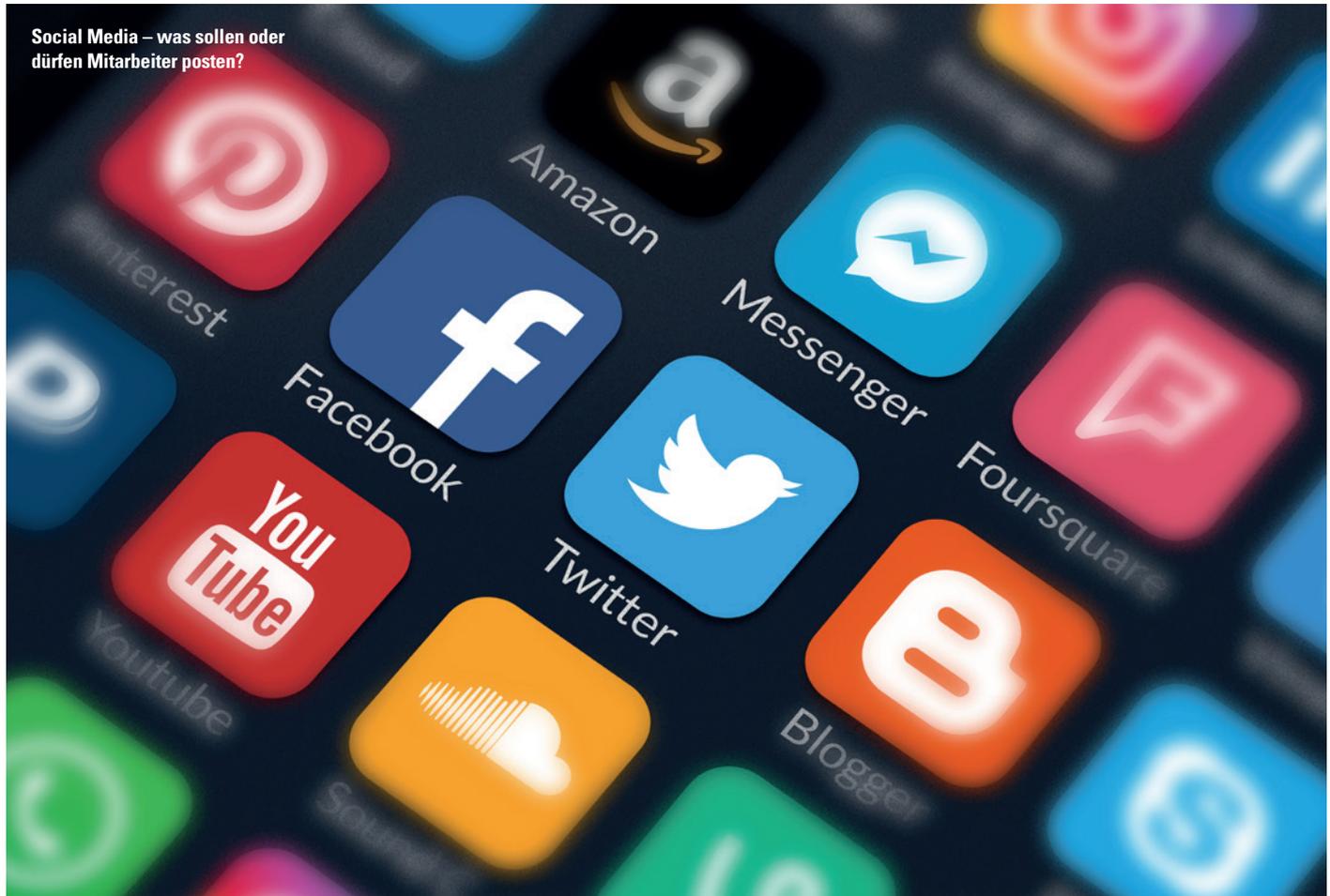


Foto: Julien Eichinger/Adobe Stock

# Leitplanken setzen

Die sozialen Medien prägen das Image eines Unternehmens zunehmend stärker. Interne Richtlinien für das Verhalten auf Instagram, Twitter, Facebook, Xing, LinkedIn & Co. können Mitarbeitern mehr Sicherheit und Orientierung bieten.

— EVA ELISABETH ERNST —

**E**in allzu flapsiger Post auf dem Instagram-Account der Firma, ein missverständlicher Twitter-Tweet, die verfrühte Ankündigung einer neuen Kundenbeziehung auf LinkedIn, ein ungewollt patziger Kommentar in einem Onlineforum: In den sozialen Medien lauern unzählige Fettnäpfchen, die durchaus unangenehme Konsequenzen haben können. Selbst wenn ein ausgewachsener Shitstorm mit starker Öffentlichkeitswirkung sehr selten ist, kann missglückte

Kommunikation im Internet dem Image eines Unternehmens schaden und Kunden, Interessenten oder Bewerber abschrecken. Aus Respekt vor etwaigen negativen Konsequenzen komplett auf Social Media zu verzichten, ist allerdings nicht empfehlenswert. Die Vorteile dieser Onlinekanäle sind nicht zu unterschätzen, allen voran die Möglichkeit der direkten Kommunikation mit Stakeholdern und die Chance, auch ohne großes Marketingbudget viele Menschen zu erreichen. Eine komplette

Social-Media-Abstinenz ist mittlerweile ohnehin schon fast nicht mehr möglich. »Egal, wie intensiv Unternehmen sich selbst dort engagieren: Sie sind in jedem Fall in den sozialen Medien präsent«, betont Josef Rankl (58), der sich mit seinem Unternehmen EMarCon auf Seminare, Coachings und Workshops rund um Facebook, Instagram, Twitter & Co. spezialisiert hat. »Mit hoher Wahrscheinlichkeit diskutieren Kunden die Qualität von Produkten und Dienstleistungen längst

im Internet oder vergeben Sternchen-Bewertungen auf Onlineplattformen.« Auf Google Maps sind viele Firmen mit einem Profil plus Kundenbewertungen selbst dann vertreten, wenn sie keinerlei Eintrag initiiert haben. Zudem, so Rankl weiter, seien die Grenzen zwischen privat und beruflich in vielen sozialen Medien fließend. »Wenn Mitarbeiter in ihren Profilen ihren Arbeitgeber angegeben haben, fungieren sie als Multiplikatoren und Botschafter des Unternehmens – so oder so.«

Der Social-Media-Berater empfiehlt daher, den Mitarbeitern einen internen Leitfaden für angemessenes und professionelles Verhalten in den sozialen Medien an die Hand zu geben. Besonders wichtig sind diese Regeln, wenn die Beschäftigten im Auftrag des Unternehmens bloggen, posten und publizieren: »Ein Unternehmer ist verantwortlich für das, was seine Mitarbeiter in seinem Namen tun«, betont Rankl. »Er haftet daher grundsätzlich auch für die beruflich veranlassten Aktivitäten seiner Mitarbeiter in den sozialen Medien.«

Klare Vorgaben zur Einhaltung des Urheberrechts bei der Veröffentlichung von Fotos, Filmen, Audiomaterial oder Texten Dritter sowie die Nennung von Quellen und die Kennzeichnung von Zitaten sind wichtig. Darüber hinaus sollte aber auch festgelegt werden, in welcher Tonalität und zu welchen Themen sich Mitarbeiter äußern oder eben nicht äußern dürfen. Selbst vermeintliche Kleinigkeiten wie ein angemessenes Profilfoto oder die korrekte Vorstellung mit echtem Namen und der Position im Unternehmen sollten die Guidelines berücksichtigen. Denn auch sie prägen den Gesamteindruck des Unternehmens im Internet.

Manuela Nikui (54), PR- und Kommunikationsberaterin aus Ismaning bei München, rät Unternehmern ebenfalls zu klaren Social-Media-Richtlinien, die quasi als Leitplanken dienen sollen. »Sie sollten vor allem praxistauglich sein, also Orientierung und Sicherheit bieten, ohne bis ins kleinste Detail vorzuschreiben, was und wie kommuniziert werden darf.« Für ein hohes Maß an Akzeptanz und Praktikabilität empfiehlt Nikui, dass die Mitarbeiter, die sich für das Unternehmen in den Social-Media-Kanälen bewegen, die Vor-

gaben selbst erarbeiten. Für etwaige Fragen sollte ein onlineaffiner Ansprechpartner im Unternehmen oder ein externer Experte benannt werden. »Denn die sozialen Medien sind schnell: Sie leben von Tempo und Spontanität. Ein komplexes Regelwerk ist daher fehl am Platz und führt zu unauthentischer Kommunikation«, betont die Beraterin.

Foto: Elisabeth Pfahler-Scharf



»Ein komplexes Regelwerk führt zu unauthentischer Kommunikation.«

**Manuela Nikui,**  
PR- und Kommunikationsberaterin

Jedes Teammitglied müsse sich darüber im Klaren ein, dass alles, was einmal im Netz steht, immer wieder auftaucht. Das gilt selbst für gelöschte Beiträge, falls sie nicht wirklich blitzschnell wieder entfernt wurden. »In Unternehmen, in denen eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre herrscht, können Mitarbeiter jedoch meist selbst ganz gut abschätzen, welches Verhalten in Social Media angebracht ist und welche Informationen nicht veröffentlicht werden dürfen«, sagt die PR-Expertin. »Schließlich haben sie kein Interesse daran, ihrem Arbeitgeber zu schaden.« Nikui empfiehlt zudem dringend, eine angemessene Fehlerkultur zu etablieren. »Es sollte klar sein, dass kleinere und auch größere Missgeschicke in den sozialen Medien keine gravierenden Sanktionen nach sich ziehen, sofern sie schnellstmöglich gemeldet werden.« Denn je früher ein Post gelöscht, korrigiert oder relativiert wird, desto besser lässt sich der Schaden begrenzen. »Mit einer angemessenen Reaktion und einer Entschuldigung kommt man aus diesen Geschichten meist sehr gut wieder heraus«, sagt die Kommunikationsexpertin.

Ein Redaktionsteam zu bilden, in dem Themenfelder und Zuständigkeiten klar

zugeordnet werden, ist laut Nikui auch für mittelständische Unternehmen sinnvoll. Ein Redaktionsplan sorgt dafür, dass regelmäßig gepostet wird. Doch auch für Reaktionen und Kommentare sollte Zeit eingeplant werden. »Schließlich handelt es sich bei den verschiedenen Kanälen um Dialogmedien«, betont die Expertin. Ebenso darf auch das Controlling der Aktivitä-

ten nicht zu kurz kommen: Welche Posts kommen gut an, welche weniger gut? Wie entwickelt sich die Zahl der Follower, der Reposts? Welchen Einfluss haben Social Media auf Leads, Anfragen, Umsatz oder die Zahl der Bewerber? Einen lebensnahen Tipp, mit dem sich Social-Media-Richtlinien kurz halten lassen, hat Beraterin Nikui übrigens auch noch parat: »Poste nichts, was deine Schwiegermutter oder dein Chef nicht lesen darf.«

Weitere praxisgerecht aufbereitete Informationen zu Strategien, Maßnahmen, Fördermitteln und rechtlichen Themen bietet der IHK-Ratgeber Social-Media-Marketing unter: [www.ihk-muenchen.de/Service/Marketing-Vertrieb/social-media-marketing](http://www.ihk-muenchen.de/Service/Marketing-Vertrieb/social-media-marketing)

Ein Muster für Social-Media-Guidelines steht auf der Website der Beratung EMarCon zum kostenfreien Download bereit: [www.emarcon.de](http://www.emarcon.de) – **Suchbegriff:** »Guidelines«

**IHK-Ansprechpartnerin zu Social-Media-Marketing**  
Claudia Rottmann, Tel. 089 5116-2222  
[beratung@muenchen.ihk.de](mailto:beratung@muenchen.ihk.de)

## Jubiläen des Monats

### 60 Jahre



Foto: Wiedemann Parfümerie GmbH

v.l.: Monika Wiedemann, Christian Wiedemann, Cornelia Zitterbart (Jubiläerin/40 Jahre), Renate Schieg (Jubiläerin/50 Jahre), Peter Wiedemann, Hilde Hermann (Jubiläerin/60 Jahre)  
**Wiedemann Parfümerie GmbH, Bad Tölz**

### 50 Jahre

Hermann Butzhammer, Gerhard Stifter  
**Max Aicher Bau GmbH & Co. KG., Freilassing**

### 25 Jahre

Sigrid Bast  
**Büchl Verwaltungs GmbH, Ingolstadt**

Willy Gruner  
**Büchl Entsorgungswirtschaft GmbH, Ingolstadt**

Frank Seume  
**Carrier Klimatechnik GmbH, Ismaning**

Andreas Berreiter, Sonja Prokscha  
**Clariant Produkte (Deutschland) GmbH, Burgkirchen**

Rudolf Braun, Ludwig Salvermoser, Thomas Ostler, Josef Obermeier  
**hp praski GmbH, Hohenkammer**

### 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

### 40 Jahre

Reinhold Meyer  
**Clariant Produkte (Deutschland) GmbH, Burgkirchen**

Harald Schön  
**Ecolab Engineering GmbH, Siegsdorf**

Thomas Greifenstein  
**HiPP-Werk Georg Hipp OHG, Pfaffenhofen**

Josef Weiderdorfer, Roland Seitle, Johann Herb  
**Raiffeisenbank im Donautal EG, Gaimersheim**

Manfred Bacher  
**SALUS Haus GmbH & Co. KG, Bruckmühl**

Wolfgang Marold  
**Siteco GmbH, Traunreut**

Salvatore Licari  
**Spaett GmbH & Co. KG, Ismaning**

Rosemarie Wildgruber  
**Sparkasse Freising**

Georg Hupfauer, Carsten Foidl, Gabriele Buchberger, Josef Reitmeyer, Manfred Kulik, Norbert Fuchs, Peter Schermer, Helmut Egger  
**SPINNER GmbH, Feldkirchen-Westerham**

Franz Sommeregger  
**Max Aicher Bau GmbH & Co. KG, Freilassing**

Süleyman Azili  
**MEWA Textil-Service AG & Co. Deutschland OHG, Manching**

Sevil Tufan, Yvonne Schmid, Heidi Kraus, Bernd Schlagbauer, Matthias Landsberger, Josef Daferner  
**Raiffeisenbank im Donautal EG, Gaimersheim**

Klaus Herbert  
**Rudolf GmbH, Geretsried**

- ▶ Urkunde ab 30 Euro (35,70 Euro inkl. 19% MwSt.)

Antragsformulare und weitere Informationen:  
**[www.ihk-muenchen.de/ehreneausszeichnung](http://www.ihk-muenchen.de/ehreneausszeichnung)**

**IHK-Ansprechpartnerin**  
 Monika Parzer, Tel. 089 5116-1357  
 monika.parzer@muenchen.ihk.de



Foto: IHK

Andrea Schneider-Leichsenring (40 Jahre) mit IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl  
**IHK für München und Oberbayern, München**



Foto: Langmatz GmbH

v.l.: Sebastian Rohde (Personal), Stefan Leger (stellv. Betriebsrat), Ludwig Fischer (Geschäftsleitung Technik), Hansjörg Resch (40 Jahre), Steffen Rüttiger (Bereichsleitung Technik), Dr. Michael Hutter (Funktionsstellenleitung Entwicklung)  
**Langmatz GmbH, Garmisch-Partenkirchen**

Petra Brückner, Manuela Sippl, Klaus Fuchs  
**SALUS Haus GmbH & Co. KG, Bruckmühl**

Evi Reil  
**SALUS Pharma GmbH, Bruckmühl**

Rosemarie Wildgruber  
**Sparkasse Freising, Freising**

Wolfgang Müller, Andreas Grabichler, Jochen Weidlich, Sasa Stoleski  
**SPINNER GmbH, Feldkirchen-Westerham**

Michael Klarer, Andreas Paus, Falk Hartung, Johann Hogger  
**Schattdecor AG, Thansau**

Mehmet Hasköy  
**Schenker Deutschland AG, Geschäftsstelle Neufahrn**

Harald Tröger  
**Schiedel GmbH & Co. KG, München**

Horst Peter Kuepper  
**WWK Lebensversicherungs a.G, München**

# INTERNATIONAL, INDUSTRIE, INNOVATION

HINWEIS: Informationen und Anmeldeunterlagen erhalten Sie unter den jeweils angegebenen Telefonnummern. Falls nicht anders angegeben, finden die Veranstaltungen in München statt. Weitere Seminare unter: [akademie.muenchen.ihk.de/aussenwirtschaft](http://akademie.muenchen.ihk.de/aussenwirtschaft)

## SEMINARE ZOLL UND AUSSENHANDEL

**Zoll kompakt, 3 Tage (Präferenzen, Einreihung, Exportkontrolle)**  
10.–12.11.2021 Live online

**Ausfuhrverfahren Grundlagen und Online-Abwicklung in ATLAS**  
10.11.2021 Live online

**Umsatzsteuer – Behandlung des Waren- und Dienstleistungsverkehrs mit dem Ausland** | 16.11.2021 Live online

**Zoll in der Supply Chain – die Potenziale liegen in der Schnittstelle**  
18.–19.11.2021 Live online

**Basisseminar Warenursprung und Präferenzen mit Lieferanten-erklärung** | 22.11.2021 Live online

**Sanktionslisten-Compliance im Unternehmen** | 23. und 25.11.2021 Live online

**Organisation & Umsetzung der EU-Exportkontrolle** | 23.11.2021 Live online

**Nationale und europäische Exportkontrolle – Seminar für Einsteiger** | 24.11.2021 Live online

**Zollabwicklung mit der Schweiz** | 25.–26.11.2021 Live online

**Lieferantenerklärung: Bedeutung und Regeln** | 29.11.2021 Live online

**Statistik des innergemeinschaftlichen Warenverkehrs (INTRASTAT)**  
6.12.2021 Live online

**Basisseminar Warenursprung und Präferenzen mit Lieferanten-erklärung** | 7.12.2021

**Nationale und europäische Exportkontrolle – Workshop und Vertiefungsseminar für Fortgeschrittene** | 8.12.2021 Live online

**Vertiefungsseminar Warenursprung und Präferenzen mit aktuellen Rechtsänderungen** | 9.12.2021 Live online

**Der/die Zollbeauftragte** | 10.12.2021 Live online

**Zoll für Einsteiger: Grundlagen des Zollwesens** | 14.12.2021

**Ausfuhrverfahren in Theorie und Praxis** | 15.12.2021 Live online

**Zoll-News – aktuelle Änderungen im Zoll- und Außenwirtschaftsrecht zum Jahreswechsel** | 17.1.2022, Alternativtermin 3.2.2022 Live online

**Zertifikatslehrgang: IHK-Fachkraft Zoll** | 17.1.–1.4.2022 Live Online

**US-(Re-)Exportkontrolle für europäische Exporteure** | 18.1.2022 Live online

**Informationen und Anmeldung:** Silvia Schwaiger  
Tel. 089 5116-5373, [silvia.schwaiger@ihk-akademie-muenchen.de](mailto:silvia.schwaiger@ihk-akademie-muenchen.de)

**Hinweis:** Alle Seminare im Zoll- und Außenhandel/International sind kostenpflichtig.

## VERKAUFSFÖRDERUNG

Neukundenakquisition  
Mobil: 0151 156 11 482  
[www.sales-agentur.de](http://www.sales-agentur.de)

## UNTERNEHMENSBERATUNG

Biete Eigenkapital  
Telefon 08141/888 24 13

## IMMOBILIEN

**WEICHELGARTNER** seit 1975

**WOHN- & GEWERBEIMMOBILIEN IN MÜNCHEN & REGION**  
Immobilienkaufleute (IHK) verkaufen & bewerten Ihre Immobilie zuverlässig.  
[www.weichselgartner-immo.de](http://www.weichselgartner-immo.de) • Ein Münchner Immobilienbüro ☎ 089/918071

## WERBEARTIKEL

**STIEFEL®** Ihr Partner für Langzeitwerbung  
eurcart Info (084 56) 92 43 00  
[www.stiefel-online.de](http://www.stiefel-online.de)  
Werbe-Wandkarten • Werbekalender • Wandkarten • Kalender • Schreibunterlagen

## Wirtschaft

Das IHK Magazin für München und Oberbayern

## GROSSFORMAT- UND DIGITALDRUCK

**STIEFEL** Wir beraten Sie gerne.  
digitalprint Service-Telefon (084 56) 92 43 50  
[www.stiefel-online.de](http://www.stiefel-online.de)  
XXL-Werbebanner • Fahnen/Displays • Plattendruck • Wahlplakate

## HALLEN- UND GEWERBEBAU



## Hallen für Handwerk, Gewerbe und Industrie

Aumer Stahl- und Hallenbau GmbH 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 gewerbebau@aumergroup.de
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

[www.aumergroup.de](http://www.aumergroup.de)  **Aumer**

## TELEFONANLAGEN

### Ihr Kommunikationsserver vom Fachmann mehr als 50 Jahre Erfahrung – kompetente Beratung

Individuelle Lösungen wie CTI/Cordless/VoIP/UMS/Voicemail/Konf.-Geb.Erfassung u.a.m.  
Zögern Sie nicht uns anzurufen um ein unverbindliches Angebot anzufordern.

**UNIFY**  
OpenScape Business / 4000



**KNÖTGEN**

Telefonsysteme Vertriebs GmbH  
**Neue und gebrauchte TK-Anlagen**  
KAUF - MIETE - EINRICHTUNG - SERVICE  
- günstiger als Sie glauben -  
[www.knoetgen-tel.de](http://www.knoetgen-tel.de) / [info@knoetgen-tel.de](mailto:info@knoetgen-tel.de)  
Raiffeisenallee 16, 82041 Oberhaching/München  
Tel. 089/614501-0, Fax 089/614501-50  
- Unser SERVICE beginnt mit der Beratung -

Alcatel-Lucent 

OMNI - PCX





**IMPRESSUM**

**Wirtschaft –**  
**Das IHK-Magazin für München und Oberbayern**  
**77. Jahrgang, 4. November 2021**  
[www.magazin.ihk-muenchen.de](http://www.magazin.ihk-muenchen.de)  
 ISSN 1434-5072  
**Verleger und Herausgeber**  
 Industrie- und Handelskammer  
 für München und Oberbayern  
 80323 München  
**Hausanschrift:**  
 Max-Joseph-Straße 2 · 80333 München  
 Telefon 089 5116-0, Fax 089 5116-1306  
**Internet:** [www.ihk-muenchen.de](http://www.ihk-muenchen.de)  
**E-Mail:** [info@muenchen.ihk.de](mailto:info@muenchen.ihk.de)  
**Chefredakteurin:** Nadja Matthes  
**Redaktion:** Andrea Schneider-Leichsenring  
**Redaktionsassistent:** Iris Oberholz  
**Redaktionelle Mitarbeiter:**  
 Harriet Austen, Stefan Bottler, Uli Dönch,  
 Eva Elisabeth Ernst, 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](http://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](mailto: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](mailto:wirtschaft@mup-verlag.de)  
**Produktion:** adOne  
 Nymphenburger Str. 20 b, 80335 München  
 Telefon 089 1392842-0, Fax 089 1392842-28  
[www.adone.de](http://www.adone.de)  
**Projektleitung:** Philip Esser  
**Grafik:** Ulrich Wassmann

**Druck:** Firmengruppe APPL, Senefelderstraße 3-11,  
 86650 Wemding  
**Titelbild:** Christian Müller/Adobe Stock  
**Schlussredaktion:** Lektorat Süd,  
 Hohenlindener Straße 1, 81677 München  
[www.ektorat-sued.de](http://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 und  
 erscheint monatlich.



Druckauflage: 112.530 (IVW II. Quartal 2020)  
 Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 77  
 vom 1.1.2021



v. l. n. r. Jenny Steinbeiß, Geschäftsführung, Immobilienkauffrau (IHK), Thomas Aigner, Geschäftsführer, Martin Steinbeiß, Leitung Büro Bogenhausen; Lehel, Leitung Büro Lehel, Leitung Vermietung, Immobilienkaufmann (IHK)

## Ihre Experten für Mehrfamilienhäuser in München

Wenn Sie uns mit dem Verkauf Ihres Rentehauses beauftragen, bekommen Sie nur beste Qualität: großes Immobilienfachwissen und 30 Jahre Markterfahrung, umfangreiche Dienstleistungen, erstklassige Kontakte und eine diskrete Abwicklung. Wir sind erst zufrieden, wenn wir Ihre Immobilie in kurzer Zeit zum besten Marktpreis an einen solventen Investor verkauft haben.

Wir sind Ihr zuverlässiger und seriöser Partner, ein starker Brückenbauer zwischen Investoren und Verkäufern. Wir zeigen sowohl auf Ankauf- als auch auf Verkaufsseite genau auf, was sich lohnt und was sich nicht lohnt.

**Wir arbeiten für Ihren Erfolg und Ihr Vertrauen!**  
**Rufen Sie uns an – wir nehmen uns gerne Zeit für Sie!**

**Tel. (089) 17 87 87 - 0**

Auswahl unserer Mitgliedschaften



**VERKAUFT**

**SECRET SALE**

- ein besonderer Service für besondere Immobilien!

**Wohnportfolio im Münchner Osten**

Ca. 15.070 m<sup>2</sup> vermietbare Fläche, ca. 23.590 m<sup>2</sup> Grund, 174 Einheiten

**VERKAUFT**



**Haidhausen – Mehrfamilienhaus mit Ausbaupotenzial**

Ca. 1.620 m<sup>2</sup> vermietbare Fläche, ca. 740 m<sup>2</sup> Grund, Baujahr 1900

The logo for m-net, featuring a stylized blue 'm' followed by the text 'net' in a black sans-serif font.

25 Jahre

Die  
**BayWa AG**  
vertraut auf 25 Jahre  
**Glasfaser-  
Kompetenz**

# Weil Aktionäre aus aller Welt zugeschaltet sind

Ein Grund mehr für hochverfügbare  
Internet-Verbindungen.

Eine reibungslose Jahreshauptversammlung dank:

- + symmetrischer Bandbreiten mit 10 Gbit/s
- + einer Back-Up Lösung für sehr hohe Ausfallsicherheit

The BayWa logo, consisting of the word 'BayWa' in white text on a green square background.

[m-net.de/geschaeftskunden](http://m-net.de/geschaeftskunden)

Tobias Fausch  
CIO BayWa AG