

wirtschaft

05/2022

www.magazin.ihk-muenchen.de

Innovation fördern

Wie aus guten Einfällen

marktreife Produkte werden

Rüstungsindustrie

Debatte um Nachhaltigkeit und Finanzierung – die Folgen für Bayerns Wehrtechnikbranche

Marketing

Wie Unternehmen online ihre Sichtbarkeit steigern können

Logistik

Kosten sparen mit Robotik, Drohnen & Co.

STARKE PARTNER FÜR IHR GEWERBE.



FORD KUGA PLUG-IN-HYBRID

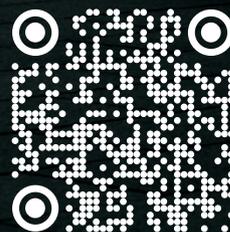
z.B. 2,5l Duratec (PHEV), 165 kW (225 PS), u.a. mit 4 Leichtmetallrädern, beheizbare Frontscheibe und Lenkrad, Sitzheizung, Klimaautomatik, Ford SYNC3 mit AppLink und 8" TouchScreen und DAB+, Parkpilot vorn und hinten, u.v.m.

monatl. Leasingrate
€ 209,-^{1,2}

FORD MUSTANG MACH E

216 kW (294 PS), u.a. mit beheizbarer Frontscheibe, LED-Scheinwerfer, Fahrerinformationssystem mit 10,2" Bildschirm, Klimaautomatik, Intelligentes Sicherheitssystem u.a. mit 10 Airbags, Ford SYNC4A mit 15,5" Touchscreen, Ford Co-Pilot 360, u.v.m.

monatl. Leasingrate
€ 422,-^{1,3}



**PROBEFAHRT
BUCHEN**

Einfach QR-Code mit Ihrer Smartphone-Kamera scannen.

Wir sind für mehrere bestimmte Darlehensgeber tätig und handeln nicht als unabhängiger Darlehensvermittler.

1) Ein Leasingangebot der ALD AutoLeasing D GmbH, Nedderfeld 95, 22529 Hamburg für Gewerbekunden (ausgeschlossen sind Großkunden mit Ford Rahmenabkommen sowie gewerbliche Sonderabnehmer wie z. B. Taxi, Fahrschulen, Behörden) bei 48 Monaten Laufzeit und 40.000 km Gesamtleistung. Ist der Leasingnehmer Verbraucher, besteht nach Vertragsschluss ein Widerrufsrecht. 2) € 209,00 netto (€ 248,71 brutto) monatliche Leasingrate, € 3.781,51 netto (€ 4.500,00 brutto) Leasing-Sonderzahlung auf Basis eines Fahrzeugpreises von € 34.285,71 netto (€ 40.800,00 brutto), zzgl. € 663,86 netto (€ 790,00 brutto) Überführungskosten, € 126,05 (€ 150,00 brutto) Zulassungskosten, € 335,29 (€ 399,00 brutto) Logistikpauschale. 3) € 422,00 netto (€ 502,18 brutto) monatliche Leasingrate, € 4.201,68 netto (€ 5.000,00 brutto) Leasing-Sonderzahlung, auf Basis eines Fahrzeugpreises von € 47.478,99 netto (€ 56.500,00 brutto), zzgl. € 1.168,07 netto (€ 1.390,00 brutto) Überführungskosten, € 126,05 (€ 150,00 brutto) Zulassungskosten, € 335,29 (€ 399,00 brutto) Logistikpauschale. Die Leasingsonderzahlung entspricht in beiden Angeboten der aktuell gültigen BAFA-Förderung.

Verbrauchswerte nach WLTP*: Kuga PHEV: Kraftstoffverbrauch (kombiniert): 1,3 l/100 km; Stromverbrauch (kombiniert): 15,6 kWh/100 km; CO₂-Emissionen (kombiniert): 29 g/km; elektrische Reichweite (bei voller Batterie): bis zu 64 km**; Mustang Mach-E: Stromverbrauch (kombiniert): 17,2 kWh/100 km; CO₂-Emissionen (kombiniert): 0 g/km; elektrische Reichweite (bei voller Batterie): bis zu 610 km**

Beispielfoto von Fahrzeugen der Baureihe. Die Ausstattungsmerkmale der abgebildeten Fahrzeuge sind nicht Bestandteil der Angebote. *Seit dem 1. September 2017 werden bestimmte Neuwagen nach dem weltweit harmonisierten Prüfverfahren für Personenwagen und leichte Nutzfahrzeuge (Worldwide Harmonised Light Vehicles Test Procedure, WLTP), einem neuen, realistischeren Prüfverfahren zur Messung des Kraftstoffverbrauchs und der CO₂-Emissionen, typgenehmigt. Seit dem 1. September 2018 hat das WLTP den neuen europäischen Fahrzyklus (NEFZ), das bisherige Prüfverfahren, ersetzt. Wegen der realistischeren Prüfbedingungen sind die nach dem WLTP gemessenen Kraftstoffverbrauchs- und CO₂-Emissionswerte in vielen Fällen höher als die nach dem NEFZ gemessenen. Die angegebenen Werte dieses Fahrzeugtyps wurden anhand des neuen WLTP-Testzyklus ermittelt.

**Maximale Reichweite gemäß Worldwide Harmonised Light Vehicles Test Procedure (WLTP) bei voll aufgeladener Batterie. Die tatsächliche Reichweite kann aufgrund unterschiedlicher Faktoren (Wetterbedingungen, Fahrverhalten, Fahrzeugzustand, Alter der Lithium-Ionen-Batterie) variieren. Druckfehler, Irrtum und Änderung vorbehalten.

ANGEBOTE NUR FÜR GEWERBLICHE KUNDEN ZUZÜGLICH DER GESETZLICHEN MEHRWERTSTEUER!

**Automobilforum
Kuttendreier**
Just drive!

Automobilforum Kuttendreier GmbH

- 1 Hauptbetrieb mit Transit Center • Drosselweg 21 • 81827 München
- 2 Moosach mit Transit Center • Dachauer Straße 463 • 80993 München
- 3 FORD STORE | Solln • Meglinger Str. 30-32 • 81477 München
- 4 Berg am Laim • Neumarkter Str. 80 • 81673 München



Die ökonomische Zeitenwende

Der russische Angriffskrieg in der Ukraine ist eine humanitäre Katastrophe. Die Folgen dieser Aggression treffen den gesamten europäischen Kontinent – auch wirtschaftlich.

Erstens: Russland wird sich unter dem Putin-Regime von all jenen Ländern abkoppeln, die Sanktionen verhängt haben. Das sind neben den USA und Kanada auch 39 europäische Staaten – darunter alle EU-Mitglieder. In Asien hat sich den Strafmaßnahmen hingegen nur eine Handvoll Länder angeschlossen, in Afrika und Lateinamerika sogar kein einziges. Daher wird Russland seine Handelsströme vorrangig in diese Regionen umleiten. Putins Reich wird Öl, Gas, Kohle und andere wichtige Rohstoffe künftig an die ihm freundlich gesinnten Bevölkerungsgiganten China und Indien liefern. Aber auch nach Afrika und Lateinamerika.

Zweitens: Europa, insbesondere die EU, wird Lieferungen aus Russland aus moralischen Gründen so weit wie möglich kappen. Es scheint in der öffentlichen Diskussion nicht mehr um das Ob, sondern nur noch um das Wann zu gehen. Dabei muss uns aber klar sein: Russland ist eine Rohstoff-Supermacht direkt vor unserer Haustür. Bei einem Stopp der fossilen Rohstoffimporte lässt sich das russische Pipelinegas kurzfristig definitiv nicht durch Flüssiggas aus anderen Lieferländern ersetzen.

Was bedeutet diese Russland-Entkopplung insgesamt für unsere Wirtschaft? Sie verschärft die Belastungen durch den bereits bestehenden Mitarbeitermangel um einen schockartigen Engpass bei pflanzlichen, metallischen und fossilen Rohstoffen. Eine Beschaffung dieser Substanzen aus anderen, weiter entfernten Quellen ist – wenn überhaupt – nur zu drastisch höheren Preisen möglich. Bereits vor dem Krieg war das Missverhältnis zwischen Produktion und Bedarf von Rohstoffen groß. Analysen der Deutschen Rohstoffagentur zeigen, dass die zum Beispiel für Digitalisierung, Elektromobilität und Dekarbonisierung so wichtigen Zukunftrohstoffe insbesondere aus Lateinamerika, Afrika und Asien kommen – aber eben auch aus Russland.

Aus Sicht des demokratischen Europa bedeutet dies eine geradezu albatrossartige Kombination. Umso dringender ist für EU und Bundesregierung der Handlungsauftrag für eine langfristige Ressourcensicherung. Andernfalls droht der ökonomische Zeitenwechsel in einer dramatischen Mangelwirtschaft zu enden: Die digitale und CO₂-freie Modernisierung Deutschlands würde nicht nur durch fehlende Fachkräfte und Lieferkettenprobleme gebremst, sondern zusätzlich durch Rohstoffmangel, Energierationierungen und Firmenstilllegungen.

Und: Je stärker die Ressourcenknappheit, desto stärker steigen die Preise. Die ökonomische Kompassnadel zeigt bereits eine der schlimmstmöglichen Kombinationen an: Inflation und Stagnation – die Stagflation.

Ihr Manfred Gößl



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

Foto: Wolf Heider-Sawall

TITELTHEMA

INNOVATION

Bahnbrechende Neuerungen bei Produkten, Services und Prozessen sind ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. In welchem Umfeld gedeihen Innovationen besonders gut? Wie können Firmen sie vorantreiben?



12

UNTERNEHMEN + MÄRKTE

ANDECHSER

Barbara Scheitz (Foto), Geschäftsführerin der Andechser Molkerei, will mit ihrem Betrieb zur CO₂-Reduktion beitragen. Ihr Programm setzt bei Tierwohl, Weidehaltung, Humusaufbau und Biodiversität an.



40

BETRIEB + PRAXIS

TOURISMUS

Die Coronakrise hat die Digitalisierung beschleunigt. Höchste Zeit, dass auch mittelständische Hoteliers und Gastronomen nachziehen, empfehlen Branchenexperten.



42

NAMEN + NACHRICHTEN

- 6 GRÜNDER
Netzwerken in Ingolstadt

UNTERNEHMERPROFIL

- 10 OLIVER MUND
Der Gründer von Turtlebox will nicht nur das Umzugswesen revolutionieren

TITELTHEMA

- 12 INNOVATION
Damit Firmen Neues entwickeln können, müssen die Rahmenbedingungen stimmen – wie ist die Lage in München und Oberbayern?
- 14 INTERVIEW
Rainer Seßner, Geschäftsführer von Bayern Innovativ, über das Fördern von Innovationen
- 16 BEST PRACTICE
Von der guten Idee bis zur Marktreife – zwei Unternehmen und ihre Innovationsstrategien
- 18 METHODEN
Moonshot-Thinking, Selbstorganisation & Co. – Wege zu mehr Innovationskraft

STANDORTPOLITIK

- 20 RÜSTUNGSINDUSTRIE
Debatte um Nachhaltigkeit, Finanzierung und Beschaffung – wie steht es um Bayerns Wehrtechnikbranche?
- 26 INTERVIEW
Alexander Radwan, europapolitischer Sprecher der CSU, kritisiert Finanzmarkt-Regulierungen durch die EU-Taxonomie
- 28 KLIMAPAKT²
Was das Münchner Projekt bisher erreicht hat
- 30 DIVERSITY
Gemischte Teams bringen neue Arbeitsweisen und Ideen – so profitieren Unternehmen
- 32 FAMILIENPAKT BAYERN
Neue Angebote für Firmen
- 34 IHK-GESCHICHTE
NS-Zeit: Das Bayerische Wirtschaftsarchiv hat die Verdrängung jüdischer Mitglieder der IHK dokumentiert

UNTERNEHMEN + MÄRKTE

- 36 MARKETING
Auf welche Weise Unternehmen ihre Sichtbarkeit im Internet steigern können

40 ANDECHSER MOLKEREI
Das Unternehmen setzt sich mit einem preis-
gekrönten Programm für den Klimaschutz ein

BETRIEB + PRAXIS

- 42 TOURISMUS
Die Pandemie hat die Digitalisierung in der Branche
beschleunigt – neue Services sparen Kosten und Zeit
- 46 ROHRDORFER GRUPPE
Das Baustoffunternehmen setzt auf klimafreundliche
Produkte – mit der Chance auf Zusatzumsätze
- 49 IHK AKTUELL
MünchnerStiftungsFrühling
- 50 GEWERBEBAU
Sanieren statt neu bauen – Beispiele aus Oberbayern
zeigen Voraussetzungen und Vorteile
- 53 LOGISTIK
Mit Robotik, Drohnen und anderen digitalen
Technologien Kosten verringern und Prozesse
beschleunigen

RUBRIKEN

- 3 EDITORIAL
- 8 FIRMENJUBILÄEN
- 56 EHRUNGEN
FIRMENINDEX
- 57 TERMINE
- 58 KARIKATUR
IMPRESSUM

Beilagenhinweis: Aigner Immobilien (Teilbeilage),
n plus Sport (Teilbeilage), vmm Wirtschaftsverlag
(Teilbeilage)



fb.com/ihk.muenchen.oberbayern



@IHK_MUC

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



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

**ALLES EINE FRAGE
DES STANDORTS.**

Wenn Sie für Ihr Unternehmen heute schon an morgen denken, sollte Ihr Standort mehr als nur gut angebunden sein. Als Entscheider mit Weitblick brauchen Sie einen erfahrenen, zuverlässigen Vermieter. Einen, der immer für Sie da ist und Ihnen zahlreiche Mehrwerte bietet. Einen, der mit flexiblen Strukturen offen ist für Ihre sich wandelnden Bedürfnisse. Der auf Fairness und Transparenz ebenso Wert legt, wie auf die stetige Verbesserung der Infrastruktur – auch unter ökologischen Aspekten.

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

DER
STANDORT

Business Campus 

EIN UNTERNEHMEN DER DV IMMOBILIEN GRUPPE

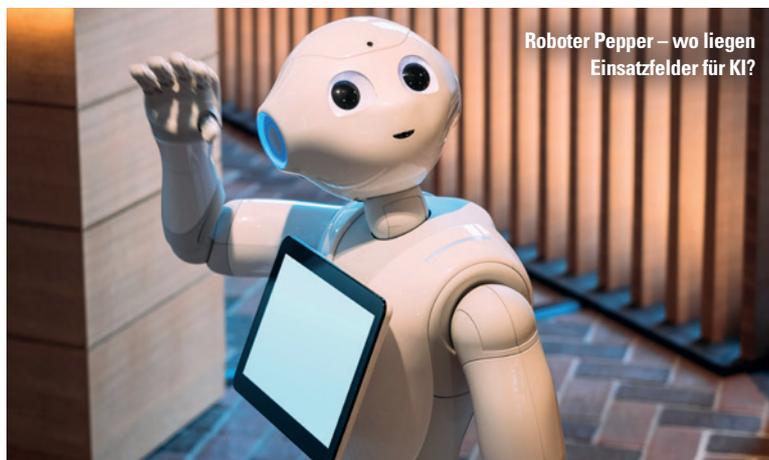
businesscampus.de

Unternehmensgründung

Netzwerk-Event in Ingolstadt

Für frisch gestartete Unternehmer und Gründungsinteressierte gibt es im Mai die Premiere des Gründerfestivals »Stromaufwärts« in Ingolstadt, gefördert unter anderem vom Bayerischen Wirtschaftsministerium und dem Gründerland Bayern, in Kooperation mit der IHK für München und Oberbayern. Die Veranstaltung bietet im digitalen Gründerzentrum brigk vielfältige Andockstellen, um andere Unternehmer, Gründungswillige und Finanzierungspartner kennenzulernen sowie Dienstleistungen anzubieten oder zu finden.

Termin: 13.–14. Mai 2022, Teilnahme kostenfrei, am 13. Mai nur mit Ticket
Weitere Informationen: www.stromaufwaertsfestival.de



Roboter Pepper – wo liegen Einsatzfelder für KI?

Foto: VTT Studio/Adobe Stock

Künstliche Intelligenz (KI)

KI – Fallbeispiele gesucht

»Kann KI das?« fragen sich manche Unternehmen, wenn es um KI-Anwendungen im eigenen Betrieb wie etwa das Optimieren von Prozessen geht. Das KI-Hub Bayern nimmt sich solcher konkreten Fälle nun an: Experten zeigen in einer Onlineveranstaltung mehrere Einsatzmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz anhand eingereicherter Fallbeispiele. Ihre eigenen Beispiele können Firmen bis 31. Mai 2022 anmelden: Thomas.Kinkeldei@ki-verband.de
Das KI-Hub Bayern ist ein von den bayerischen IHKs unterstütztes Netzwerk aus Unternehmen, Wissenschaft und Multiplikatoren. Es betreibt auch eine Slack-Community, um Wissen und Nutzung von KI-Technologien zu verbreiten.

ki-hub-bayern.org – »Community beitreten«

KURZ & KNAPP

Finanzierung

Rekord an Neuinvestitionen

Die BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft hat im zurückliegenden Geschäftsjahr (September 2020 bis September 2021) 57,6 Millionen Euro in Unternehmen im Freistaat investiert – so viel wie nie zuvor in 50 Jahren. Die Firmen haben damit ihre Eigenkapitalquoten erhöht, Investitionen und Transformationsprozesse finanziert. Den größten Anteil daran, nämlich 30 Millionen Euro und damit doppelt so viel wie im Jahresvergleich, hatten BayBG-Investments in Expansion und Transformation der Unternehmen. www.baybg.de

Fachkräfte

Studieren ohne Abitur

Berufliche und akademische Bildung zu verbinden, liegt im Trend: Aktuell studieren 66000 Personen ohne Hochschul- und Fachhochschulreife, dafür mit abgeschlossener Berufsausbildung und Berufspraxis. Gemessen an allen Studierenden in Deutschland, sind das 2,2 Prozent, ermittelte das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE). Seit 2000 hat sich die Zahl der Studienanfänger ohne Abitur mehr als vervierfacht. Die meisten Erstsemester ohne Abitur lernen in Thüringen (10,8 Prozent), Hamburg (4,7) und Bremen (3,7). Bayern liegt mit 2,7 Prozent im Mittelfeld der Bundesländer. www.che.de/2022/studium-ohne-abitur-in-deutschland

Förderung

Schutz geistigen Eigentums

Die Europäische Kommission unterstützt mit dem Finanzhilfeprogramm »Ideas Powered for business SME Fund« kleine und mittlere Unternehmen mit Sitz in Europa beim Schutz ihrer Rechte des geistigen Eigentums. Der KMU-Fonds fördert noch bis 16. Dezember 2022 über Gutscheine die Gebühren für Vorabdiagnosen (IP-Scans), Marken und Geschmacksmuster sowie Patente. <https://euipo.europa.eu/ohimportal/de/online-services/sme-fund>

ADAC SE

Wechsel aus dem Aufsichtsrat

Claudius Leibfritz (47)

ist seit 1. April 2022 im Vorstand der ADAC SE für Versicherung und Assistance sowie Strategie verantwortlich. Zugleich ist er Aufsichtsratsvorsitzender der ADAC Versicherung AG. Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler war zuletzt bei der Allianz für Spanien und neue Wachstumsfelder sowie Digitalisierung und künstliche Intelligenz zuständig. www.adac.de



XPAY Solutions GmbH

Neuer CTO

Der Zahlungsdienstleister XPAY hat mit **Thomas Lassmann** (44) einen neuen Chief Technology Officer (CTO) an Bord. Der Informatiker hat sich zuvor im Automobilbereich mit Cloud Services und KI-Anwendungen im Sinne der Plattformökonomie beschäftigt. Er soll den 2016 gegründeten Fintech-Anbieter Richtung Embedded Finance weiterentwickeln. www.xpay.de



Allianz SE

Personalleiter aus den eigenen Reihen

Gregor Imelauer (37) ist seit April 2022 Head of Human Resources bei der Allianz SE, der Dachgesellschaft der Allianz Gruppe. Davor hatte er innerhalb des Konzerns leitende Funktionen in Vertrieb und Personalbereich inne. www.allianz.com



Fotos: ADAC SE/Theo Klein, XPAY Solutions GmbH, Allianz SE



Sportoutfit – spezielle Zielgruppen und Nachhaltigkeit werden wichtiger

Foto: Jacob Lund/Adobe Stock

Sportartikel-Industrie

Nachhaltige Fitness gefragt

Freizeitsportler sind bereit, mehr für ihre Ausrüstung zu zahlen, wenn diese nachhaltig ist: Sechs von zehn Befragten (und damit sieben Prozent mehr als 2020) gaben das bei der »Sports Retail Study 2022« der Wirtschaftsberatung Deloitte an. Knapp die Hälfte der 9500 Befragten aus 19 europäischen Ländern würde dafür sogar einen Aufpreis von 20 Prozent oder mehr akzeptieren. Dabei war nur jeder Zweite nach eigener Aussage regelmäßig aktiv – zehn Prozent weniger als 2020. Am beliebtesten bleiben Joggen, Fitness, Schwimmen und Fußball.

Immer mehr Hersteller erschließen sich neue Zielgruppen und bieten Trainingskleidung für besondere Anforderungen an. Dazu gehören etwa Sportsachen für Menschen mit Behinderung oder für Personen, die beim Training religiöse Kleidungs Vorschriften einhalten wollen.

Durchschnittlich geben Aktive 129 Euro im Jahr für Sportkleidung aus und 110 Euro für Zubehör wie Schuhe oder Hanteln. Der Onlinehandel wuchs leicht, insgesamt sagten 37 Prozent der Befragten, dass sie Sportkleidung und -zubehör vor allem online einkaufen. www.deloitte.de – Suchbegriff: »Sports Retail Study 2022«

10,39 Milliarden

Stunden Arbeitsvolumen haben die Erwerbstätigen in Bayern vergangenes Jahr geleistet, trotz Einschränkungen durch die Pandemie.

2019 waren es 10,73 Milliarden Stunden.

Quelle: Statistisches Bundesamt

Firmenjubiläen

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



Foto: Fotolia©Prostock-studio

100 Jahre

Thoba Einrichtungshaus Baumgartner GmbH Miesbach

Das Familienunternehmen wurde als Sattler- und Raumausstatterbetrieb von Thomas Baumgartner gegründet, dessen Anfangsbuchstaben sich im Firmennamen Thoba wiederfinden. Seit 1950 ist der Traditionsbetrieb ein reiner Möbelhandel. Das Möbel- und Küchenhaus im Miesbacher Gewerbegebiet Ost entstand 1950. Die Geschäftsführung liegt in der vierten Generation bei Stephan Baumgartner.

75 Jahre

Rupp & Söhne e.K. Rosenheim

Georg Rupp gründete das Unternehmen 1945 mit einer Fichtel-&-Sachs-Vertretung in Rosenheim, später folgten Messerschmidt-Kabinenroller. Als die beiden Söhne Gerd und Winfried in die Firma eintraten, wurde das Angebot um weitere Fahrzeuge sowie ein Gartensortiment erweitert. Heute führt Felix Rupp in dritter Generation das Unternehmen.



Foto: Rupp & Söhne

Felix Rupp mit Gerd Rupp und Kerstin Rupp sowie Jens Wucherpfnig, IHK-Geschäftsstellenleiter Rosenheim (v.l.)

Foto: IKO Sport



Geschäftsführer Konrad Irlbacher und Tessa Irlbacher

50 Jahre

IKO Sportartikel Handels GmbH Raubling

Der Firmenname IKO steht für Irlbacher Konrad, den Gründer des Unternehmens. Der leidenschaftliche Skirennläufer startete 1972 in Rosenheim den iko Sportfachhandel und begann zunächst mit der Produktion innovativer Ski. 1982 stellte sein Sohn Konrad die ersten Bikes unter dem Markennamen corrado her, der 1990 in corratec geändert wurde. Mit technischen Innovationen behauptet sich das Unternehmen heute auch international als Hersteller hochwertiger Fahrräder.

IHK-Ehrenurkunde

Die IHK für München und Oberbayern würdigt unternehmerische Leistung mit einer kostenfreien Ehrenurkunde zum Firmenjubiläum. Die Urkunde wird individuell für das Unternehmen geschrieben. Bei einem besonderen Jubiläum ab 50 Jahren überreicht die IHK die Urkunde nach Terminvereinbarung auch gerne persönlich. Bestellung unter: www.ihk-muenchen.de/firmenjubilaeum

IHK-Ansprechpartnerin

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



Foto: Goran Gajic/Das Kraftbild

Eine Unternehmensübergabe
geht immer ans Herz.
Aber sie muss nicht an die
Nieren gehen.



Vertrauen Sie auf einen Partner, der Services speziell für Familienunternehmen entwickelt hat und Sie damit unterstützen kann, Ihren Generationswechsel erfolgreich zu gestalten: www.pwc.de/transformation

Setzt auf grüne
recyclbare Plastikboxen –
Turtlebox-Chef Oliver Mund



Pappkarton
war gestern

Unternehmer Oliver Mund hat ein ehrgeiziges Ziel: Er will das Umzugswesen revolutionieren. Für sein nachhaltiges Kreislaufsystem hat er die nächste Branche schon im Blick.

HARRIET AUSTEN

Wenn Oliver Mund auf der Straße einen Umzugswagen sieht, vollgepackt mit den üblichen Kartons, erhöht sich sein Puls. »Die halten höchstens ein- bis dreimal«, sagt der 42-Jährige kopfschüttelnd, »reine Energie- und Materialverschwendung.«

Mit dem Verleih seiner grünen, recycelbaren Kunststoffboxen hat der Unternehmer längst eine nachhaltige Alternative auf den Markt gebracht. Eine Box sei mehr als 400-mal einsetzbar, die Klimabilanz wesentlich günstiger. Mund hat sein Unternehmen Turtlebox GmbH genannt, das Logo zeigt eine Schildkröte: »Sie steht für Langlebigkeit und zieht mit ihrem Haus auf dem Rücken praktisch die ganze Zeit um.« Inzwischen beschäftigt Mund 15 Mitarbeiter und betreibt deutschlandweit 24 Standorte, über die bisher zwei Millionen Turtleboxen verliehen wurden.

Auf seine Geschäftsidee kam der Gründer beim eigenen Umzug. Ein Freund hatte ihm Kunststoffkisten geliehen, die Mund viel praktischer und stabiler fand als herkömmliche Umzugskartons. Warum gibt es so was nicht zum Ausleihen? fragte er sich. Als er keine entsprechenden Angebote fand, beschloss er, diese Nische selbst zu erobern. Etwas Neues, Eigenes, Sinnvolles zu machen, hatte er längst vor.

Mund war damals bei der LaSalle Investment Management GmbH beschäftigt, baute die Münchner Niederlassung mit auf. Er verhandelte während des Immobilienbooms große Projekte – bis die Finanzkrise kam. »Der Zusammenbruch des Kartenhauses hat mich enttäuscht, gleichzeitig war das aber ein Wendepunkt in meinem Leben«, sagt der Betriebswirt. Er nahm allen Mut zusammen, kündigte den gut bezahlten Job und setzte seine Idee um.

Er startete 2012 in München mit Erspartem, einem Gründerdarlehen, drei Mitarbeitern und 2000 grünen Boxen, die er

damals nur an Privatkunden verlieh: »Wir haben alle Prozesse selbst gemacht, auch die Auslieferung, und dabei viel gelernt.« Bereits kurz nach der Gründung erhielt Turtlebox den Münchner Umweltpreis. 2016 ging es dann so richtig los. Immer mehr Menschen interessierten sich für Nachhaltigkeit und Umweltschutz, die Nachfrage nahm schubweise zu. Das ermutigte Mund, in andere deutsche Städte zu expandieren.

Wiesnbesuch mit Folgen

Mit eigenen Mitteln ließ sich das Wachstum nicht mehr stemmen. Dem Unternehmer kam ein glücklicher Zufall zu Hilfe. Bei einem Wiesnbesuch lernte er den Logistik- und Immobilienunternehmer Alfons Viehbacher (50) kennen, der »total begeistert von Turtlebox war«, so Mund. Kein Wunder, denn die grünen Kisten haben viele Vorteile. Sie sind langlebiger und stabiler als Pappkartons, wirken der Wegwerfmentalität entgegen, vermeiden Müllberge, sparen in der Herstellung Trinkwasser und werden nach Gebrauch geschreddert und zu neuen Kisten verarbeitet – ein vollständiger Recycling-Kreislauf.

Viehbacher stieg 2017 bei Turtlebox ein, erst als Kapitalgeber und Berater, dann als gleichberechtigter Gesellschafter und Geschäftsführer. Der vertriebserfahrene Manager kümmert sich um den wachsenden B2B-Bereich. Der kam 2019 dazu, als Klimaaktivistin Greta Thunberg und Fridays for Future »einen größeren Sinneswandel in Richtung Klimaschutz bewirkten«, sagt Mund. Firmen wie die Stadtwerke München, FlixBus, die MunichRe-Tochter MEAG und auch die IHK für München und Oberbayern bewältigten schon Umzüge mit Turtleboxen.

Die klimaschonenden Kisten sind inzwischen auch in Baumärkten zu finden. »Selbst Umzugsunternehmen

sind trotz ständigen Kosten- und Wettbewerbsdrucks mittlerweile zum ökologischen Umdenken bereit und entwickeln sich zu einem weiteren Hauptabnehmer für Turtleboxen«, freut sich Mund. Derzeit trägt das Firmengeschäft die Hälfte zum Umsatz bei, Tendenz steigend.

Mund verfolgt ein ehrgeiziges Ziel: »Wir wollen die unzeitgemäßen Kartonaugen komplett ersetzen.« Um das »Riesen-Wachstumspotenzial« zu heben, baut er stetig weitere Standorte und Logistikzentren in Deutschland auf. Zugleich hat er einen neuen Geschäftsbereich im Blick: ein Pool von Kunststoffkisten in der Einzelhandelslogistik, mit dem zum Beispiel Handelsketten ihre Filialen nach dem Mehrwegprinzip beliefern und Unmengen täglichen Kartonagenmülls vermeiden. »Die Zeit ist reif dafür, über das Umzugsegment hinauszugehen«, findet Mund.

In diesem Jahr feiert er mit Turtlebox das zehnjährige Firmenjubiläum. »Ich hätte mir 2012 nie erträumen lassen, dass wir so weit kommen«, sagt er und setzt auf weiteres Wachstum: »Sobald sich die Coronaproblematik gelegt hat, werden sich Firmen noch eingehender mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen.« ■

www.turtlebox.de

Zur Person

Oliver Mund, Jahrgang 1979, studierte BWL mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik und Immobilienökonomie und machte zunächst bei LaSalle Investment Management in München Karriere. 2012 gründete Mund die Turtlebox GmbH und baute ein nachhaltiges Kreislaufsystem für Umzugskisten aus Kunststoff auf. Er gehört dem IHK-Regionalausschuss München sowie dem Ausschuss Unternehmensverantwortung an.

Mund ist verheiratet und hat drei Kinder.

**Viele kluge Einfälle – Deutschland
ist für seine Ingenieure
und Tüftler weltweit bekannt**



Nährboden für ertragreiche Ideen

Innovationen sind ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Damit Unternehmen Neues entwickeln können, müssen jedoch die Rahmenbedingungen stimmen. Wie steht es damit in München und Oberbayern?

— EVA MÜLLER-TAUBER —

Textilien und Beton? Die Kneitz AG, früher als Entwickler und Hersteller vor allem auf Stoffe für Autositze spezialisiert, sieht in dieser Kombination enormes Zukunftspotenzial: Textilbeton ist ein innovativer Verbundwerkstoff, der bei der Verstärkung im Betonbau verwendet wird und sogar die herkömmlichen Stahlgitter ersetzen kann – leicht, dünnwandig und vor allem korrosionsfest. Im Frühjahr 2019 erweiterte die Firma aus Wirsberg im Landkreis Kulmbach deshalb ihre Produktpalette. Seither stellt die Wilhelm Kneitz Solutions in Textile GmbH Glasfaser- und Carbongewirke für die Baubranche her.

Die 2015 gegründete Vectoflow GmbH in Gilching punktet ebenfalls mit zukunftsweisender Technologie. Sie fertigt im 3-D-Druckverfahren hochpräzise Sonden für Strömungstests, etwa Untersuchungen von Flugzeugen und Autos im Windkanal, bei denen der Luftwiderstand oder Auftrieb gemessen wird, um Tempo oder Anströmwinkel exakt bestimmen zu können.

Jede Sonde lässt sich in Größe, Form und Material an die Kundenwünsche anpassen und ist durch das Herstellungsverfahren – da in einem Stück produziert – auch deutlich stabiler als herkömmliche Produkte. So ist es dem Unternehmen gelungen, sowohl die bisher kleinste als auch die temperaturbeständigste Metallsonde der Welt herzustellen. Teilweise machen seine Produkte Messungen überhaupt erst möglich. 2020 erhielten die Gilchinger für ihre Entwicklung den Deutschen Innovationspreis.

Ob etablierte Unternehmen wie Kneitz oder Start-ups wie Vectoflow: Firmen in Bayern treiben technische Innovationen intensiv voran – auch solche mit nicht rein digitalem Kern. »Das ist zu ihrem Wohl und dem des Standorts«, sagt Frank Dollendorf, Bereichsleiter Innovation bei der IHK für München und Oberbayern. »Denn es ist wichtig, dass wir die technische und technologische Zukunft mitbestimmen. Innovationen sind die Triebfeder für gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wohlstand.« Damit dies gelingt, müssen allerdings die Rahmenbedingungen stimmen.

München und Oberbayern können mit ihren Standortfaktoren dabei durchaus überzeugen: Die Dichte an außeruniversitären und staatlichen Forschungseinrichtungen ist hoch, es gibt zahlreiche Hochschulen, die qualifizierte Fachkräfte hervorbringen. Nicht zu vergessen die Unterstützung von Handelskammern, Unternehmerverbänden und vom Freistaat. Der fördert im Rahmen seiner Cluster-Initiative landesweit 17 Hightech- und traditionelle Industrien. Zudem berät er mit der Bayerischen Forschungs- und Innovationsagentur insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sowie Hochschulen zu Fördermitteln und allen Fragen des Technologietransfers, der Absicherung und Verwertung wissenschaftlicher Ergebnisse.

»Bayern hat Innovationen als wesentlichen Wirtschaftsfaktor begriffen«, sagt Thomas J. Dittler (60), geschäftsführender Gesellschafter der Industrial Makers GmbH in Landsberg am Lech, die sich an technologisch interessanten Unter-

nehmen beteiligt und eine professionelle Innovationswerkstatt bietet. An klugen Ideen mangle es gerade im Technologiebereich nicht. »Durch unsere kulturell verankerte Ingenieurlastigkeit besitzen wir in Deutschland flächendeckend derartiges Innovationspotenzial«, so Dittler. Gleichwohl sieht er noch Verbesserungsbedarf, um die Möglichkeiten richtig auszuschöpfen.

Disruptive Innovationen

»Hierzulande erbringen wir den wesentlichen Teil unserer Wertschöpfung nach wie vor traditionell durch Verbesserung des Bestehenden und nicht durch disruptive Innovationen. In Kalifornien hingegen ist eine Innovation meist an eine tiefgreifende technische Erkenntnis und an die Chance einer kommerziellen Skalierung gekoppelt«, erklärt Dittler mit Blick auf Silicon Valley. »Das heißt: Ich habe eine wissenschaftlich fundierte Neuerung und diese setze ich in einem großen Markt um.« Dabei sei es durchaus erwünscht, sich hohe Ziele zu stecken, »etwa den europäischen Binnenmarkt erobern zu wollen«.

Um hier voranzukommen, können Entrepreneurship Center eine Option sein: Die TU München und UnternehmerTUM GmbH haben ihre Angebote für Gründer auf dem Forschungscampus Garching gebündelt, die Hochschule München unterstützt Innovation im Strascheg Center für Entrepreneurship. Die Einrichtungen bieten technologieorientierten Gründern ein breites Angebot an Wissen und Services – von der ersten Idee bis zur Wachstumsphase. Von innovationsstarken Firmen profitiert die gesamte Wirtschaft. »Was

»Zeitnah in den Markt bringen«

Damit technische Innovationen ökonomisch erfolgreich sind, brauchen Firmen bei der Entwicklung zur Serienfertigung noch gezieltere Fördermöglichkeiten, sagt Rainer Seßner (48), Geschäftsführer der Bayern Innovativ GmbH in Nürnberg.

Herr Seßner, wie schätzen Sie die Innovationsstärke des Freistaats ein?

Bayern steht sehr gut da. Aber die Gesellschaft ist in puncto Innovationen etwas gesättigt. Vor 20 Jahren hätten sich die meisten gefreut, wenn sich ein Unternehmen neu ansiedelt. Heute gibt es durchaus gesellschaftliche Vorbehalte. Eine technische Innovation muss deshalb heute anders sein als früher.

Was heißt das konkret?

Eine Innovation muss mehr adressieren als allein die Technologie und sollte allen drei Aspekten der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Soziales – gerecht werden. Daraus lassen sich dann zukunftsfähige Geschäftsmodelle entwickeln. Was das Thema Nachhaltigkeit angeht, könnten wir in Bayern mit den entsprechenden Innovationen sogar international eine Vorreiterrolle einnehmen.

Wie lassen sich speziell nicht digitale Innovationen gezielt vorantreiben?

Zum einen durch Unterstützung im Innovationsprozess mit Impulsen durch Trends und neue Technologien, aber auch durch Technologieförderung, wie sie der Freistaat anbietet. Zum anderen über die Innovationsnetzwerke bei Bayern Innovativ und den Partnernetzwerken, die Potenziale entlang der Wertschöpfungskette aufzeigen, etwa eine neue Beschichtung, ein neues Bedienkonzept oder Innovationen in der Materialfertigung.

Sie leiten Bayern Innovativ seit 2016. Was hat sich bis heute vor allem geändert?

Bayern Innovativ wurde 1995 als klassische Gesellschaft für Innovation und



Plädiert für offene Fehlerkultur – Rainer Seßner, Bayern Innovativ

Foto: Bayern Innovativ

Und welche Strukturen sind im Unternehmen selbst erforderlich, damit Neuerungen zu gefragten Produkten und Lösungen werden können?

Es braucht vor allem eine Firmenleitung, die sich bewusst ist, dass sich ein Unternehmen immer weiterentwickeln muss, und die das Thema Innovation in ihre Organisation hineinträgt. Zudem ist eine offene Innovations- und Fehlerkultur wichtig. Auch dürfen Unternehmen das Thema selbst bei vollen Auftragsbüchern und trotz stressigen Tagesgeschäfts nie aus den Augen verlieren.

Wo liegen die größten Hürden, um aus einer tragfähigen Idee eine Innovation zu machen?

Technologische Innovationen sind oft von Menschen getrieben, die ihre Technologie lieben. Aber sie müssen dafür sorgen, dass ihre Produkte auch zeitnah in den Markt kommen. Bis zum Prototyp lassen sich Innovationen staatlich gut finanziell fördern. Was die Entwicklung zur Serienfertigung betrifft, erlaubt das EU-Beihilferecht jedoch keine staatliche Förderung. Doch gerade in dieser Phase liegt häufig das viel größere Risiko. Lassen sich die Technologie, das Produkt, das Geschäftsmodell so skalieren, dass es wirtschaftlich erfolgreich wird? Das sind oft größere Hürden als die technische Machbarkeit. In diesem Punkt müssen wir auf staatlicher Seite das Bewusstsein schaffen, um bessere Fördermöglichkeiten zu etablieren.

Wie lassen sich Firmen außerdem unterstützen?

Wir können Unternehmen noch intensiver miteinander vernetzen, damit sie Innovationen zusammen vorantreiben. Auch Business Angels sind eine Möglichkeit – gerade bei Start-ups mit einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell. Da haben wir eine starke Szene in Bayern. ■

Eva Müller-Tauber

Wissenstransfer gegründet. Heute haben wir umgerechnet rund 240 Vollzeitbeschäftigte in branchen- und technologieübergreifenden Expertenteams, verfügen über ein breites Netzwerk mit über 32000 Unternehmen und mehr als 75000 aktiven Kontakten. Wir vernetzen nicht nur Unternehmen mit Hochschulen und Forschungsinstituten, sondern auch die Gesellschaften und Initiativen des Freistaats Bayern und viele weitere Technologie- und Wissensnetzwerke im Innovations-Ökosystem zu einem noch stärkeren Thinktank – dem Thinknet Bayern.

Welche Vorteile hat das für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die Sie beraten und fördern?

Alle Organisationen und Partner arbeiten heute verzahnter und offener miteinander zusammen – Stichwort: Open Innovation – und sind über eine KI-gestützte Plattform miteinander verbunden. So entsteht ein ganzheitliches Angebot. Egal, bei welchem Partner ein KMU anfragt, es bekommt zeitnah Antworten und Unterstützung, weil es im Netzwerk für alles Experten gibt, die sich schnell benennen und hinzuziehen lassen. Dennoch bleibt die erste vom Unternehmen angefragte Organisation für dieses der Hauptansprechpartner.

spricht dagegen, dass deutsche etablierte Unternehmen wie internationale Konzerne verstärkt innovative Firmen und Startups einkaufen, wenn diese die Risiken der Produkt- und Marktentwicklung nicht selbst schultern wollen?«, fragt Investor Dittler und schildert die Vorteile: »Innovationen kommen so schneller in den Markt, weil die größeren Player die finanziellen Mittel sowie die Möglichkeiten haben, diese neuen Produkte in Serie zu fertigen, sie zu vermarkten, weiterzuentwickeln und weltweit zu betreuen.«

Der Weg, auf dem innovative Ideen und Kapital zueinander finden, lässt sich dabei noch optimieren. In den USA laufe bei der Finanzierung vieles über Standardprozeduren ab, berichtet Dittler. Unternehmensbeteiligungen etwa seien über quasi genormte Wandelanleihen üblich. »So ist die Finanzierung schnell gesichert und junge, innovative Firmen können sich aufs

Originäre konzentrieren – und wir Investoren auch.«

Ein Whitepaper der MUC SUMMIT GmbH und der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers GmbH WPG sieht an anderer Stelle unausgeschöpftes Potenzial. So sei speziell München zwar ein wachsender Hotspot für Innovationen und Entrepreneurship. Das Profil der Landeshauptstadt im Innovations- und Entrepreneurship-Ökosystem sei aber noch zu undifferenziert und die Leistungsfähigkeit zu wenig bekannt – auf nationaler wie internationaler Ebene.

»Wir müssen an unserer Vermarktbarkeit arbeiten, trommeln lernen«, betont auch IHK-Experte Dollendorf. Darüber hinaus gelte es, das Fachkräfteproblem, das nicht nur Akademiker, sondern qualifizierte Kräfte generell betrifft, konsequent anzugehen. »Dafür müssen wir die Ausbildung in der Tiefe und Breite weiter verbessern

und noch migrationsfreundlichere Strukturen schaffen.« Gleichzeitig sei es unabdingbar, für bezahlbaren Wohnraum zu sorgen. »Denn hohe Lebenshaltungskosten bremsen den Talenzuzug aus – und Innovationen.« ■

Umfassende Informationen zum Thema Innovationen gibt es auf der IHK-Website – zum Beispiel einen Ratgeber für die erfolgreiche Produktentwicklung:

www.ihk-muenchen.de/de/Service/Innovation/6-Innovationsschritte

IHK-Ansprechpartnerin für die Innovationsförderberatung

Birgit Petzold, Tel. 089 5116-0
innovation@muenchen.ihk.de

IHK-Ansprechpartner zu Innovationen

Frank Dollendorf, Tel. 089 5116-1368
frank.dollendorf@muenchen.ihk.de

Unsere Förderanlagen.

Automatisch, innovativ,
wirtschaftlich & leise.



Nächste Messe:
31.05.-02.06.2022 LogiMAT

Wir beraten Sie gerne.
www.haro-gruppe.de

haRo[®]

Gelungener Transfer

Die Papierfabrik Louisenthal überträgt vorhandenes Wissen gezielt in andere Anwendungsfelder oder Branchen – und generiert daraus wirtschaftlich verwertbare Produkte und Lösungen.

In Gmund am Tegernsee produziert die Papierfabrik Louisenthal GmbH Banknoten- und Sicherheitspapiere und entwickelt Sicherheitselemente. »Unser technisches Fachwissen kann für andere Industrie-

diesen Service explizit auf der eigenen Website. Fünf Vollzeitmitarbeiter gehören ihr an, je nach Projekt zieht der Chef weitere interne Experten hinzu. Regelmäßig bewertet das Team die laufenden Innovationsprojekte. Es prüft, ob sie tatsächlich die Lösungen sind, die der Markt braucht, und ob es sich lohnt, sie weiterzuverfolgen. »Schließlich geht es am Ende darum, damit Geld zu verdienen«, so Lenssen. Die Digitalisierung ist zwar ein wichtiger

transparente leitfähige Folien für große Flächen produzieren, die helfen, Energie zu sparen. Das ist etwa für die Automobil- oder Baubranche interessant«, erklärt Lenssen.

Gemeinsam mit dem Engineering-Spezialisten IAV GmbH hat Louisenthal ein energieeffizientes Heizkonzept für E-Autos vorgestellt. Kern ist eine dünne, leicht zu verarbeitende SmartMesh-Folie. Sie lässt sich in Türen, der Mittelkonsole und dem Dachhimmel integrieren. Bei Anlegen der Betriebsspannung erwärmt sie sich und gibt Wärme an den Innenraum und die Fahrzeuginsassen ab. Das E-Auto braucht dadurch insgesamt weniger Energie für die Heizung und hat somit eine größere Reichweite.

Parallel dazu arbeitet Louisenthal mit mehreren Partnern, darunter das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) und zwei Fraunhofer-Institute, am avisierten Förderprojekt Sinter GDL – Gasdiffusionslagen aus metallischen Sinterpapieren für Brennstoffzellen. »Versierte externe Projektpartner sind in einen solchen Innovationsprozess sehr wichtig«, betont Karlheinz Mayer, Director Business Development. Es gehe darum, Kompetenzen zu bündeln, Einblicke in neue Bereiche zu bekommen, wichtige Kontakte – auch zu neuen Kunden außerhalb der Stammklientel – zu knüpfen, für einen permanenten Austausch »und hinsichtlich der Finanzierung«.

Mayer hat die Erfahrung gemacht, dass »Fördermittel meist an Konsortien vergeben werden, und ohne externe Gelder ist es auch für etablierte Unternehmen schwer, Innovationsprojekte mit hohem Risiko anzugehen«. Um dieses Risiko klein zu halten und Rohrkrepiere zu verhindern, empfiehlt er, vorab genau zu formulieren, wo man hinmöchte. Dieses Leitbild helfe zudem durchzuhalten. »Denn für erfolgreiche Innovationsvorhaben braucht es nicht nur eine Vision, die es sich zu verfolgen lohnt«, meint Mayer, »sondern auch einen langen Atem, gerade in der Vorprojektphase, bis ein Förderantrag genehmigt ist.« ■



Heizfolie für E-Autos – Daniel Lenssen, Director Business Development, zeigte die Innovation auf der Messe LOPEC mit Teamkollegin Kerstin Gottschling

Foto: Giesecke+Devrient

zweige außerhalb der Banknotenherstellung interessant sein«, weiß Daniel Lenssen (49), Director Business Development bei Louisenthal. »Zudem erlaubt unser Maschinenpark auch die Herstellung funktionaler Folien und Papiere, etwa für die Elektronik- oder Automotive-Branche.« Deshalb hat das Tochterunternehmen der Giesecke+Devrient GmbH vor vier Jahren eine Stabsstelle New Business unter Lenssens Leitung gegründet. Sie entwickelt Lösungen für die Industrie und bewirbt

Treiber für Innovationsprojekte im Unternehmen, aber nicht nur. »Es war der ausdrückliche Wunsch der Firmenleitung, herauszuarbeiten, was wir mit dem vorhandenen Maschinenpark technisch besser können als andere.«

Dabei kristallisierte sich etwa der Bereich flexible Elektronik heraus: »Wenn wir gewisse Prozessschritte aus unserem Werkzeugkasten anders zusammensetzen, können wir günstiger als viele Mitbewerber hochwertige heizbare Papiere oder

Zukunftstechnologie im Fokus

Wenn Proton Motor Fuel Cell individuelle Lösungen für Kunden entwickelt, entstehen oft Innovationen mit größerem Marktpotenzial – Basis für weiteres Geschäft.

»Wir müssen weg von den fossilen Brennstoffen«, proklamierte Götz Heidelberg, damals Inhaber der Magnet-Motor GmbH in Starnberg, schon vor rund 40 Jahren. Er entwickelte unter anderem Brennstoffzellen, die elektrischen Strom und Wärme aus der Umwandlung von Wasserstoff und Sauerstoff gewinnen. 1998 gliederte der Firmenchef diesen Bereich in ein eigenes Unternehmen aus. Dieses, die heutige Proton Motor Fuel Cell GmbH, residiert in Puchheim bei München und beschäftigt mehr als 100 Mitarbeiter. Mit Faiz Francois Nahab hat es zudem einen neuen Geschäftsführer sowie Investor seit 2008.

Proton Motor produziert umweltfreundliche Wasserstoff-Brennstoffzellen und Brennstoffzellen-Hybridsysteme für stationäre und mobile Anwendungen. Die Mobilität umfasst Fahrzeuge zu Land, auf der Straße, auf der Schiene und zu Wasser. Produkte von der Stange machen den kleineren Teil im Portfolio aus. »Natürlich basieren unsere Lösungen alle auf Grundsatzentwicklungen, die wir auch auf Stack-Ebene weitertreiben. Diese werden in die einzelnen Systemprodukte eingesetzt, das ist unser Fachwissen«, erläutert



Innovativ aus Prinzip – Führungsteam von Proton Motor mit Roman Kotlarzewski (CFO), Faiz Francois Nahab (CEO), Helmut Gierse (Chairman), Sebastian Goldner (CTO, COO), Manfred Limbrunner (Director Sales & Marketing) (v.l.)

Foto: Proton Motor

Sebastian Goldner (41), Chief Technical and Operation Officer. »Unser Fokus liegt jedoch auf Innovationen, die entstehen, indem wir als Projektpartner individuelle Lösungen mit beziehungsweise für unsere Kunden entwickeln.«

Daraus ergeben sich immer wieder Produkte, die sich aus dem Gesamtpaket herausheben und am Markt verkaufen lassen – so wie »PM Frame«, ein modular und universell einsetzbares Wasserstoff-Brennstoffzellen-System für stationäre Anwendungsbereiche, das etwa als Notstromquelle in Straßentunneln eingesetzt wird. »Solche Standardprodukte dienen als zweites Standbein, um unser Geschäft weiter zu finanzieren«, so Goldner. Für Kundenprojekte mit Entwicklungscha-

rakter nutzt die Firma regionale, nationale und europäische Fördermittel. So arbeitet Proton Motor mit der Gilchinger Torqeedo GmbH, einem Spezialisten für E-Mobilität auf dem Wasser, an einem von der Bayerischen Staatsregierung geförderten marinen Hochvolt-Hybridantriebssystem mit Batterie und Wasserstoff-Brennstoffzelle. Größter Geldgeber ist Firmeninvestor Nahab, der in der Wasserstofftechnologie ein Schlüsselement der Energiewende sieht. »Damit haben wir gegenüber vielen Unternehmen einen erheblichen Vorteil: Unser Risiko bei Innovationsprojekten ist überschaubar, wir haben weniger Zeitdruck bei der Finanzierung und können uns auf unsere Kernkompetenz konzentrieren«, so Technikchef Goldner. ■

1/2 m
breiter

Full Service –
von der Planung
bis zur Montage
vor Ort

Raum für Innovationen – Labor für biophysikalische
Forschung und Entwicklung bei NanoTemper



Foto: NanoTemper Technologies

Öfter mal was Neues!

Von Moonshot-Thinking bis zur Selbstorganisation:
Was braucht ein Unternehmen, um nicht nur kontinuierliche Verbesserungen
des Vorhandenen zu entwickeln, sondern bahnbrechende Innovationen?

— EVA ELISABETH ERNST —

Ohne jeglichen kommerziellen Zwang tüfteln sie an der Realisierung neuer Ideen. Die beiden Entwickler der NanoTemper Technologies GmbH werden intern »Team Future« genannt. »Es entwickelt disruptive Innovationen und arbeitet Ideen bei entsprechendem positiven Resultaten bis zum Prototyp aus«, erklärt Geschäftsführer Philipp Baaske. Er hat das Unternehmen 2008 gemeinsam mit Stefan Duhr als Spin-off der Münchner Ludwigs-Maximilians-Universität gegründet.

NanoTemper entwickelt, produziert und vertreibt biophysikalische Labormessgeräte für Grundlagenforschung und Wirkstoffentwicklung. Zu den Kunden zählen bekannte Namen aus Pharmazie und Biotechnologie, darunter Boehringer Ingelheim, Sanofi und diverse Max-Planck-In-

stitute. Derzeit beschäftigt die Firma am Stammsitz in München sowie in Niederlassungen in den USA, in Brasilien, China, Russland und Indien über 180 Mitarbeiter. Neben dem »Team Future« gibt es bei NanoTemper auch noch klassisches Produktmanagement für jede der vier Produktlinien des Unternehmens. »Hier verarbeiten wir das Feedback vom Markt, also von unseren Kunden und Anwendern, um unsere Produkte kontinuierlich zu verbessern«, erklärt Baaske. Zahlreiche internationale Patente und der kommerzielle Erfolg bestätigen den zweigleisigen Ansatz.

In den Betrieben geht es häufig um kontinuierliche Verbesserungen bereits vorhandener Produkte und Services. Aber auch radikale Neuentwicklungen kommen in deutschen Unternehmen häufiger vor als gedacht, wie eine DIHK-Studie zu Sprung-

innovationen im Vorjahr ermittelte. Die Anstrengungen lohnen sich. Die KfW stellte kürzlich in einer Analyse fest, dass Mittelständler mit erfolgreichen Innovationen ihren Umsatz im Schnitt um knapp ein Viertel stärker steigern können als vergleichbare Firmen ohne solche Veränderungen. Wie aber gehen Unternehmen vor, die bahnbrechende Neuerungen auf den Weg bringen wollen?

Dass NanoTemper immer wieder große Innovationssprünge gelingt, führt Firmenchef Baaske auf das Prinzip des sogenannten Moonshot-Thinking zurück. »Dabei arbeiten wir quasi im Science-Fiction-Modus: Wir beschreiben eine erstrebenswerte Realität in der Zukunft und überlegen uns danach, wie wir dorthin kommen können«, erklärt der 42-jährige promovierte Biophysiker. »Dadurch werden Visionen

greifbarer und man verhindert, dass Ideen wegdiskutiert werden, weil sie zunächst unmöglich erscheinen.«

Inspiration für die Moonshots sammelt Baaske bei systematischen Recherchen rund um biomolekulare Eigenschaften von Stoffen, für die es noch keine Messmethoden gibt. »Zur Entwicklung dieser Visionen für bislang ungelöste Probleme lese ich viel und spreche intensiv mit Kunden«, sagt er. Wichtig sei es dabei, geduldig zu sein und sich Zeit zu geben, bis sich aus einem ersten Gedanken etwas Konkretes entwickelt. »Manchmal passiert auch fünf Jahre lang gar nichts.« Dabei treibt Baaske der Gedanke an, dass sein Unternehmen einen Beitrag dazu leistet, Medikamente und Impfstoffe zu entwickeln, die Leben retten. »Das motiviert uns alle hier.«

Diversität in der Belegschaft unterstützt die Innovationskraft. Bei NanoTemper arbeiten Menschen aus 29 Nationen im Alter von 18 bis 74 Jahren, die Frauenquote im Führungsteam liegt bei 50 Prozent. »Wir beschäftigen Persönlichkeiten, die offen ihre Meinung sagen, aber keine Ellbogen einsetzen, um sich zu behaupten«, sagt Baaske, der auch Mitglied im IHK-Ausschuss Industrie und Innovation ist.

Als weiteren wesentlichen Punkt für die Innovationsstärke nennt er Profitabilität: »Man muss es sich leisten können, kreativ zu sein. Von zehn neuen Ansätzen gehen schließlich neun schief.« Daher sei es ihm sehr wichtig, dass es für jede Neuentwicklung auch einen Markt gebe. Dass NanoTemper Technologies mitten in der Finanzkrise gegründet wurde und sich mangels Investoren von Anfang an über den Verkauf von Produkten finanzieren musste, sieht er als großen Vorteil. »Es hilft wenig, wenn alle eine Idee gut finden, aber keiner dafür bezahlen will«, sagt er. »Geld ist ein nicht zu unterschätzender Informationsgeber.« Dies bestätigt Florian Rustler (42), Mitgründer und Berater der creffective GmbH, die Firmen auf dem Weg zu mehr Innovation und Agilität mit Beratungen, Coachings und Workshops unterstützt. Er definiert Innovationskraft als »Fähigkeit einer Organisation, kontinuierlich neue Lösungen zu schaffen, die am Markt als nützlich empfunden und honoriert werden.«

Während für Start-ups typischerweise die Akzeptanz des Markts im Hinblick auf die Nützlichkeit und Monetarisierung ihrer Ideen eine Herausforderung darstellt, ist es für etablierte Firmen deutlich schwieriger, etwas grundlegend Neues zu entwickeln. »Sie haben ja schließlich Produkte oder Dienstleistungen, die funktionieren«, sagt Rustler. Daher sei es durchaus nachvollziehbar, dass diese Unternehmen ihren Fokus darauf legen, das, was sie gut machen, weiter zu verbessern. »Wenn aber andererseits gefordert wird, etwas wirklich Neues zu schaffen, führt das häufig zu einer gewissen internen Spannung: Denn dazu ist nicht nur eine andere Art des Denkens erforderlich, auch der Erfolg muss anders gemessen werden.«

Firmenlenkern, die über mangelnde Innovationskraft ihrer Organisation klagen, empfiehlt Berater Rustler, sich zuerst selbst zu fragen, ob sie tatsächlich eine Kultur fördern, in der Innovationen erwünscht sind und sich wirklich etwas ändern darf (s. Kasten unten).

Die »organisationskulturellen Themen«, so Rustler, setzen sich bei den Führungskräften fort. »Sie sind meistens eher im Modus, das Vorhandene möglichst effizient weiterzubetreiben.« Des Weiteren fehle es häufig an Methodenkompetenz.

Bei ihren Workshops schlagen die Experten von creffective daher unter anderem Experimente vor, mit denen Unternehmen innovativer werden können.

So können Entscheidungen auch von einer Gruppe und dazu auf etwas andere Art getroffen werden: etwa in Form eines Consent-Verfahrens, bei dem jeder zustimmt, der keinen Einwand hat. Ein anderes Experiment ist der Ideen-Supermarkt, in dem alle Einfälle der Organisation gesammelt werden. Finden mindestens drei Personen eine Idee gut, erhalten sie ein Budget, um sie weiterzuentwickeln. Darüber hinaus empfiehlt Rustler, mehrere parallele »Safe-to-Fail-Projekte« durchzuführen, also Vorhaben, deren Scheitern das Unternehmen nicht existenziell bedrohen würde.

Um selbst innovativ und kreativ zu bleiben und immer wieder neue passende Angebote für die Kunden zu entwickeln, arbeitet creffective mit Prinzipien der Selbstorganisation und verzichtet auf fest zugeschriebene Positionen. Die sieben Teammitglieder haben große Entscheidungsspielräume, was laut Rustler zu höherer Agilität und Kreativität führt – und zwar nicht nur bei Innovationsexperten. Er ist überzeugt: »Die Praktiken der Selbstorganisation funktionieren bei Unternehmen aller Größenordnungen.« ■

5 Tipps für Innovatoren

Wie können mittelständische Unternehmen die Kreativität und die Innovationskraft in ihrem Betrieb fördern? Florian Rustler, Mitgründer der Beratung creffective, hat folgende Empfehlungen für Firmenchefs:

- 1 Auch wenn Zufälle und glückliche Fügungen durchaus eine Rolle spielen können: Innovationen sind grundsätzlich keine Selbstläufer, sie passieren nicht nebenbei. Unternehmenslenker sollten daher eindeutig signalisieren, dass sie Innovationen wünschen und unterstützen.
- 2 Eine klare Innovationsstrategie gibt nicht nur vor, in welche Richtung Neuentwicklungen gehen sollen und welche Handlungsfelder besonders relevant

sind. Sie beschreibt auch, wie radikal die Innovationen sein dürfen.

- 3 Definierte Innovationsprozesse sorgen für eine bewusste und systematische Herangehensweise: Wer trifft wann welche Entscheidungen? Wer darf Ideen ausprobieren, weiterentwickeln oder verwerfen?
- 4 Es ist sinnvoll, allen Mitarbeitern ausreichend zeitliche und finanzielle Ressourcen einzuräumen, damit sie Ideen auch einmal unkompliziert ausprobieren können.
- 5 Kreativitäts- und Entwicklungsprozesse werden durch geeignete Methoden deutlich gestärkt. Wer mehr neue Ideen und Innovationen fordert, sollte daher die Methodenkompetenz seiner Mitarbeiter erhöhen.





Panzer & Co. – ein Drittel der deutschen Wehrtechnikbranche sitzt in Bayern

Foto: filmhilfe/fabrik/Adobe Stock

Plötzlich im Rampenlicht

Für Bayerns Rüstungsindustrie interessierten sich bislang nur Insider. Nun läuft die Debatte über zögernde Banken, EU-Taxonomie, Imageprobleme und Sicherheitsrisiken. Wie ernst ist die Lage? Eine Spurensuche.

MARTIN ARMBRUSTER

Diskretion gehört in der Branche zum Geschäft. Fast niemand mag offen reden. Die Frau aus der Chefetage eines oberbayerischen Mittelständlers tut es, obwohl ihre Geschäftsleitung das nicht gern sieht. Namentlich darf man sie nicht nennen, aber die Marketingspezialistin will eine Erfahrung teilen, die sie empörend findet: Ihre Firma ist ein Zulieferer der Rüstungsindustrie. Nach 15 Jahren hat eine der beiden Hausbanken die Geschäftsbeziehung überraschend beendet. Der Betrieb ist kerngesund, Investitionen werden mit Eigenkapital finanziert. Das Manko ist die Branche: Rüstung passt schlecht zu den Nachhaltigkeitszielen der Bank.

Die Mitarbeiterin hält das für Willkür. Man beliebere auch Kunden der Medizintechnik, fördere die Jugend- und Altenpflege und ein Projekt für schwerkranke Kinder. Es sei ein Glück, dass man auf Kredite nicht angewiesen sei.

Anscheinend sind die Zeiten vorbei, in denen das Investment deutscher Banken in die Rüstung als »bombensicher« (»Die Zeit«) oder »todsicher« (»taz«) galt. Die HypoVereinsbank schreibt im Internet:

»Nicht nachhaltig zu sein, heißt für Unternehmen, sich den Geldhahn abzdrehen.« Das Magazin »Finance« warnt, elf deutsche Banken wollten sich aus dem Rüstungsgeschäft zurückziehen.

Im Freistaat hat Wirtschaftsstaatssekretär Roland Weigert (Freie Wähler) das Thema aufgegriffen und Vertreter bayerischer Rüstungsfirmen zum Krisengespräch geladen. Im »Donaukurier« schilderte er eine dramatische Lage. Banken und Versicherungen würden langjährige Geschäftsbeziehungen kündigen, mittelständische Betriebe hätten Probleme, Kredite zu marktgerechten Konditionen zu bekommen.

Allerdings agieren die Banken sehr unterschiedlich. Manfred Knof, Vorstandsvorsitzender der Commerzbank AG, signalisiert etwa, dass Waffenbauer willkommen seien: »Es ist klar, dass es jetzt mehr Investitionen in der Rüstungsindustrie hier in Deutschland geben wird, und das sind alles unsere Kunden.«

Die BayernLB fährt dagegen einen anderen Kurs. Firmen, die mehr als 20 Prozent ihres Umsatzes mit Rüstung machen, bekommen keine Kredite mehr. Das Ge-

schäft mit dem Konzern Rheinmetall AG wurde gekappt.

Andreas Glas, Forschungsgruppenleiter für Rüstungsmanagement an der Münchner Universität der Bundeswehr, hält das für einen weitreichenden Schritt: »Es macht einen Unterschied, ob eine Privatbank für sich grüne Richtlinien definiert oder ob eine Staatsbank aus dem Geschäft aussteigt. Das ist ein klares Signal.«

Den Druck der Banken spürt man auch in Hallbergmoos. Dort sitzt die HFTS Helicopter Flight Training Services GmbH, ein Dienstleister der Bundeswehr. Die Firma fördert mit Flugsimulatoren die Ausbildung der Hubschrauberpiloten. Die Hausbank, die man seit 2004 hat, versprach, das Geschäft mit der Bundeswehr bleibe unangetastet. Dennoch teilte die Bank jetzt mit: Es ist Schluss mit dem Rüstungsgeschäft.

»Die Botschaft ist angekommen«, sagt HFTS-Geschäftsführer Manfred Röthinger. Training Service Officer Hermann Grube weist darauf hin, dass der Flugsimulator Flugstunden, Treibstoff und CO₂-Emissionen einspare. Sein Chef Röthinger fragt sich, wie es nach 2026 weitergeht. Dann läuft der Vertrag mit der Bank aus.

Martin Kroell, Geschäftsführer der Autoflug GmbH, war mit seiner bayerischen Bank sehr zufrieden. »Alles tiptopp«, wie er sagt. Dann, Ende 2019, wurde alles anders. Neue Ansprechpartner, neue Strategie. Sein Unternehmen produziert Sitze, Sicherheitsgurte, Fallschirme und wartet Schleudersitze. Das Unternehmen sitzt in Schleswig-Holstein, macht aber in Bayern Geschäfte mit dem Flugzeughersteller Airbus und dem Rüstungsunternehmen Krauss-Maffei Wegmann GmbH & Co. KG (KMW).

Mit den Nachhaltigkeitszielen seiner Bank funktioniert das nicht mehr. »Wenn ich an die Bundeswehr liefere, ist das Good Business. Verkaufe ich an Airbus, ist das Bad Business«, spottet Kroell. Er hat sich längst eine andere Bank (»Wir haben den Stecker gezogen«) gesucht. Was ihm Sor-



EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen – als deutsche Verteidigungsministerin startete sie die Trendwende in der Beschaffung

Foto: Christophe Licoppe/European Union, 2022

gen macht, ist die Einstellung zur Rüstungsbranche im Freistaat. »Rüstung in Bayern, das ist doch eine Erfolgsgeschichte«, meint der Firmenchef.

Daran mag sich nur – fast – keiner mehr erinnern. Staatssekretär Weigert stellt deshalb ganz bewusst auch öffentlich klar: Bayern ist ein Zentrum der wehrtechnischen Industrie. Rund ein Drittel der deutschen Branche sitzt im Freistaat.

Wie sehr die Stimmung gekippt ist, zeigt das Beispiel Leopard 2. Bayern war einmal stolz auf »den Mercedes unter den Panzern« (Deutschlandfunk). Er war und ist ein Exportschlager. Als Hersteller KMW im November 2019 das 40-jährige Jubiläum des Panzers feierte, interessierte das die Münchner aber kaum. Stattdessen herrscht Dauerstreit mit den Anwohnern um die KMW-Panzerteststrecke in München-Allach. Die Münchner IG-Metall-Chefin Stefanie Krammer sieht 1650 Arbeitsplätze in Gefahr.

Für den Europaabgeordneten Markus Ferber (CSU) passt das gut ins Bild. Er klagt über eine Verquickung von Zeitgeist und »falschem Gehorsam der Banken«. Nur

zeigte auch die Politik lange Zeit wenig Leidenschaft für das Militär. Stattdessen hat die Bundesregierung die Plattform »Geld bewegt« unterstützt – diese hilft Verbrauchern dabei, Banken zu meiden, die Rüstung finanzieren.

»Die Branche leidet seit Dekaden. Da hat man übermäßig Kapazitäten abgebaut«, lautet das Fazit von Rüstungsforscher Glas. Die CSU-Europaabgeordnete Angelika Niebler hält das für ein sehr deutsches Phänomen. Es sei undenkbar, dass Frankreich sein Militär schwächen würde. Von Frankreichs Ex-Präsident Nicolas Sarkozy stammt etwa die Idee, EU-Staaten sollten sich für Rüstungsausgaben unbegrenzt verschulden dürfen.

Was den Unternehmen in Deutschland ferner zu schaffen macht, sind laut Rüstungsforscher Glas »sehr zähe Prozesse«. Das Beschaffungssamt sei mit 11 500 Mitarbeitern für 2000 Projekte überfordert. Die »Süddeutsche Zeitung« spricht von einem »Nichtbeschaffungssamt«. Seit 2015 warte die Bundeswehr beispielsweise auf ein neues Sturmgewehr. Derzeit befassten sich Richter und Anwälte mit dem Fall.

Es kann Monate dauern, bis eine Exportgenehmigung vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) erteilt wird. In der Branche geht es um große Summen und lange Durststrecken, die überbrückt werden müssen. Jan Molter, Geschäftsführer der Aeromaritime Systembau GmbH in Neufahrn, sagt daher, für ihn als Mittelständler sei es dramatisch, wenn die Hausbank nicht mehr mitspielt. Sein Unternehmen stellt Kommunikationstechnik für die Marine her. Von seiner Hausbank sei er »ausgelistet« worden, berichtet Molter. Grund: Wehrtechnik, falsche Branche. Der Unternehmer sagt, man habe eine schwierige Phase hinter sich, aber inzwischen sei man wieder gut drin im Geschäft. Und nun das. Ausgelis-

tet. »Das hat uns kalt erwischt«, so Molter. Bislang haben seine Zulieferer Aufträge vorfinanziert, indem sie Anzahlungen oder Bankgarantien akzeptierten. Wochenlang überlegte Molter, wie er ohne Bankgarantien klarkommen soll. Die Sorge ist er vorerst los. Der neue Kurs der Bundesregierung werde Einfluss auf die Banken haben. Davon ist Molter überzeugt. Was ihn zudem hoffen lässt, ist die Ansage des neuen Inspektors der Marine, Vizeadmiral Jan Christian Kaack: »Wir brauchen Munition, Ersatzteile und Kommunikation.« Nach Ansicht von Hans Christoph Atzpodi, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (BDSV), muss das Zittern um die Finanzierung ein Ende ha-

ben. Seine Branche will auch nicht länger mit der Tabak-, Glücksspiel- und Pornoindustrie in der Schmutzdecke stehen. Was er von der Bundesregierung fordert: Sie müsse dafür sorgen, dass Rüstung in der von der EU geplanten Sozialtaxonomie als nachhaltig eingestuft wird. Seit Jahresbeginn ist der Verband damit in den Medien unterwegs. Wie ernst man die Sache nimmt, zeigt die Tatsache, dass Jens Bodo Koch, Chef des Rüstungsunternehmens Heckler & Koch GmbH, das erste Interview der Firmengeschichte gegeben hat. Seine Botschaft: »Wir sind nachhaltig.« KMW-Chef Ralf Ketzler klagte im »Münchner Merkur« über die zögerliche Bestellung des Schützenpanzers Puma durch die Bundeswehr und über die Ban-



dualISM.de



INTERNATIONAL.
INDIVIDUAL.
INSPIRING.

ISM

INTERNATIONAL
SCHOOL OF MANAGEMENT
University of Applied Sciences



F-35-Tarnkappenjets – für die Bundeswehr in den USA bestellt

Foto: Bundeswehr/Timmig

ken. 271 Zulieferer seien bedroht, einige Betriebe stünden vor dem Aus. Der Rüstungskonzern Hensoldt AG und die Airbus Defence and Space GmbH warnen, ohne das Siegel »nachhaltig« werde es schwer, die »Supply Chain« zu erhalten.

Staatssekretär Weigert betont den »nachhaltigen« Wert einer wehrhaften Demokratie. IHK-Chef Manfred Gößl begrüßt Anzeichen für ein Umdenken in der EU-Kommission, die sogenannte Sozialtaxonomie zumindest bis auf Weiteres zurückzustellen. Die Landesverteidigung auch mit militärischen Mitteln dürfe im Angriffsfall nicht in einen als unsozial gebrandmarkten Topf »Rüstung« geworfen werden. Die reale Welt zeige doch in der Vergangenheit wie auch in der erschütternden Gegenwart, dass Frieden und Sicherheit der Menschen, also der Kern jeder Nachhaltigkeit, auch abgesichert werden müsse durch starke und wehrhafte Militärbündnisse. Das demokratische Europa müsse sich hier – Stichwort Zeitenwende – »stärker aufstellen, anstelle sich mit zusätzlicher Bürokratie und selbstgestellten Finanzierungsfallen zu schwächen«, so Gößl.

Während der zuständige Bundesfinanzminister Christian Lindner (FDP) sich bislang nur vage über eine Taxonomie äußerte, die »unsere Sicherheit gefährdet« hätte, wird die Nachhaltigkeitsszene deutlich und bezeichnet die Diskussion als »verstörend«. Jutta Albrecht, Referentin

für ethisches Investment bei Brot für die Welt, sagt, sollte Rüstung für nachhaltig erklärt werden, wäre das der »Sargnagel der sozialen Taxonomie«. Zudem kämpfe die Rüstungsindustrie an der falschen Front. »Es liegt nicht nur an den Banken oder der EU. Es sind zunehmend die Verbraucherinnen und Verbraucher, die Druck

wird als neutral eingestuft. Schneeweiß widerspricht dem Vorwurf bürokratischer Willkür. Das Papier ihrer Arbeitsgruppe basiere auf Normen, die international seit Jahren von Gesellschaft und Wissenschaft als »nachhaltig« akzeptiert würden. Rüstung gehöre nicht dazu. »Sonst müssten wir auch Putins T-90-Panzer als nachhaltig einstufen«, meint Schneeweiß.

Nun stellt sich die Frage, ob sich mit dem Ukraine-Krieg die ganze Debatte nicht ohnehin erledigt hat. Der Sprecher eines Münchner Rüstungskonzerns winkt bereits ab, es gebe jetzt Dringlicheres als die Taxonomie. EU-Politikerin Niebler und Ethikexpertin Albrecht bezweifeln, dass die EU-Kommission noch eine Regulierung weiterverfolgen wird. Nur EU-Gruppenleiterin Schneeweiß ist davon überzeugt, dass die Sozialtaxonomie kommt. Die Rüstungsbranche präsentiert sich währenddessen in stabiler Verfassung.

Foto: Universität der Bundeswehr



»Die Rüstungsbranche leidet seit Dekaden. Da hat man übermäßig Kapazitäten abgebaut.«

Andreas Glas, Forschungsgruppenleiter für Rüstungsmanagement, Universität der Bundeswehr

ausüben und ihr Geld nicht in Rüstung investiert wissen wollen«, so Albrecht.

Antje Schneeweiß hat sich gut zwei Jahre lang dagegen gewehrt, Rüstung als nachhaltig einzustufen. Schneeweiß ist in der EU-Kommission Leiterin der Untergruppe 4 der Plattform Nachhaltige Finanzen. Sie hatte den Auftrag, den Entwurf einer Sozialtaxonomie zu erstellen. Am 28. Februar, als Kiew schon beschossen wurde, präsentierte Schneeweiß ihren Abschlussbericht. Der entscheidende Punkt: Rüstung

Das Magazin »Europäische Sicherheit & Technik« bezeichnete vor Corona die Geschäftslage der schätzungsweise 70 bayerischen Rüstungsfirmen als »sehr gut«.

Zur Wahrheit gehören allerdings auch hausgemachte Probleme der Branche. Panzer, die im Praxistest der Bundeswehr durchfallen. Flugtransporter, die zu spät geliefert werden, teuer und störanfällig sind. Drohnenhersteller, die in die Insolvenz gehen. Schon 2015 bescheinigte die damalige Verteidigungsministerin Ursu-

la von der Leyen (CDU) dem deutschen G36-Sturmgewehr nicht nur ein »Präzisionsproblem«, sie läutete auch eine Trendwende in der Beschaffung ein. Die Bundeswehr kauft deutsche Waffen – diesen Automatismus gibt es nicht mehr.

Florian Hahn (CSU), verteidigungspolitischer Sprecher der Union im Bundestag, baut daher schon einmal vor: »Wir müssen jetzt nicht in aller Welt einkaufen.« Die Bundesregierung hat trotzdem F-35-Tarnkappenjets beim US-Giganten Lockheed Martin bestellt. Das geplante Raketenabwehrsystem Arrow 3 kommt aus Israel. Die USA liefern den neuen Transporthubschrauber der Bundeswehr. Unklar ist nur, ob der 5,2-Milliarden-Euro-Auftrag an Boeing oder Lockheed Martin geht.

Was Hahn und Experten des Verteidigungsministeriums nervös macht, ist die immer größere Dominanz der US-Rüstungsindustrie. Wie in den USA zivile und militärische Technologie miteinander verschmelzen, welche Summen da bewegt werden – Europa kommt da nicht mit. Google entwickelt für zwölf Milliarden US-Dollar eine Super-Datenbrille für die US-Armee. Tesla-Chef Elon Musk liefert der Ukraine Satellitenbilder, Spezialisten von US-Militär und Microsoft rüsten die Ukraine für den Cyberkrieg auf. Das hilft der Ukraine, das hilft dem eigenen Geschäft.

Rüstungslobbyist Atzpodien stellt indes fest, seit Kriegsbeginn werde seine Branche wieder positiver gesehen. Zumin-

dest sitzt jetzt in jeder Talkrunde ein Ex-General. »Zeit«-Chef Giovanni di Lorenzo bezweifelt aber, dass der Trend von Dauer ist. »Im Moment sind wir alle Ukrainer«, schreibt er. Bald werde das Murren jedoch wieder anschwellen.

Ob die Aufrüstung der Bundeswehr zu einem Boom der deutschen Rüstungsfirmen führt – nach Ansicht eines Experten auf der Hardthöhe wird man das erst in zehn bis zwanzig Jahren wissen. Sicher ist nur: Die Rüstungsdebatte wird weitergehen. Und das mit typisch deutscher Dogmatik. ■

**IHK-Ansprechpartner zum Thema
Finanz- und Kreditwirtschaft**

Bernhard Eichiner, Tel. 089 5116-2087
bernhard.eichiner@muenchen.ihk.de

Allianz 

GESUND^x – DIE EXTRAPORTION GESUNDHEIT

Einfach Danke sagen!

Wertvolle Gesundheitsleistungen für Ihre Mitarbeitenden – mit der betrieblichen Krankenversicherung (bKV) der Allianz!

Eine lohnende Investition – auch für Sie:

- Positionierung als attraktiver und sozialer Arbeitgeber
- Flexible Wahlmöglichkeiten – individuell für Ihr Unternehmen
- Steuerliche Vorteile im Rahmen des Sachbezugs
- Persönliche Beratung – Ihr Vermittler berät Sie gerne!

Jetzt informieren!



→ www.allianz.de/angebot/gesundheit/bkv

»Das Ganze beerdigen«

Alexander Radwan, europapolitischer Sprecher der CSU, kritisiert die Finanzmarkt-Regulierungen durch die EU-Taxonomie und warnt vor drastischen Folgen für die Wirtschaft.

MARTIN ARMBRUSTER

Herr Radwan, Sie haben in einem Wirtschaftsmagazin die EU-Taxonomie, also das EU-Klassifizierungssystem für die Bewertung ökologischer Nachhaltigkeit, kritisiert. Warum sind Sie damit an die Öffentlichkeit gegangen?

Weil gerade die aktuelle Weltlage deutlich macht, dass die Taxonomie ein Irrweg ist. Die Idee, die Komplexität der Welt und des Lebens in der europäischen Finanzmarktregulierung abzubilden, ist absurd. Putins Krieg und seine Folgen stellen alles infrage, was in der Energie- und Rüstungspolitik als nachhaltig oder nicht nachhaltig klassifiziert wurde.

Was ist schlecht daran, grüne Investments zu fördern?

Nichts! Mein Problem ist, dass viele Menschen meine Kritik als Generalangriff verstehen auf ihre guten Ziele. Die ESG-Ziele (Environmental/Umwelt, Social/Soziales, Governance/Unternehmensführung, die Red.) sind richtig. Niemand bestreitet das. Ich halte nur den Weg für falsch, wie man sie erreichen will.

Was ist denn das bisherige Ergebnis der Regulierung?

Eine dem Parlament weitgehend entzogene Taxonomie-Klassifizierung, die voller Widersprüche steckt. Die Bundesregierung konnte nicht verhindern, dass Kernkraft und Gas in der grünen Taxonomie als nachhaltig eingestuft wurden. Die Umwelthilfe will das wieder ändern, kommt aber nicht auf die Idee, dass heute auch die Kohle anders klassifiziert werden müsste.

Also nicht mehr als braun und schädlich ...

... zumindest als politisch weniger schäd-



Die EU überschätzt ihre Kompetenz, sagt Alexander Radwan

Foto: Stephan Muennich

lich, denn sie kann eher unabhängig von Putin verstromt werden.

Derzeit wollen aber zwölf deutsche Banken aus der Kohlefinanzierung aussteigen.

Ja, Deutsche Bank, KfW, ING-DiBa, Allianz – sie alle haben groß angekündigt: Wir finanzieren keine Kohle mehr. Aber was bedeutet das heute? Das gefährdet die Energieversorgung Deutschlands, da ist

die Lage hochdramatisch. Das zeigt, dass wir mit einer Regulierung nicht weiterkommen. Es ist die Politik, die über solche Abwägungsprozesse entscheiden muss.

Bei den meisten Fragen gibt es doch Konsens darüber, was »grün« ist.

Ich nenne Ihnen ein weiteres Beispiel. Wir belegen Russland mit Sanktionen. Zu Recht. Das heißt aber auch: Wir be-

kommen aus Russland wichtige Rohstoffe nicht mehr, die wir aber für die E-Mobilität brauchen. Was ist jetzt wichtiger für uns? Die E-Mobilität voranzubringen, die Unabhängigkeit von Russland oder das Verhindern von Kinderarbeit in Schwarzafrika, wo diese Rohstoffe alternativ herkommen? Dieser Zielkonflikt kann nur politisch aufgelöst werden.

Erwarten Sie ähnliche Probleme auch bei der geplanten Sozialtaxonomie?

Natürlich. Bei der sozialen Taxonomie ist es sogar noch schwerer, eine wissenschaftliche und einigermaßen objektive Begründung für Regulierungen zu finden. Ein erster Expertenentwurf zur sozialen Taxonomie enthielt zudem Dinge wie den Mindestlohn, die betriebliche Altersversorgung, die Einordnung vieler Rüstungsunternehmen als sozial schädlich und, und, und. Diese Fragen gehören in die Parlamente und in die Nationalstaaten. Das haben nicht Banken und Regulierungsbehörden zu entscheiden. Auch die EU überschätzt hier teils ihre Kompetenz, ob bei der Taxonomie oder bei den Lieferketten.

Bundesfinanzminister Christian Lindner (FDP) hat die Sozialtaxonomie abgehakt, weil sie unsere Sicherheit gefährdet hätte. Reicht Ihnen das nicht?

Herr Lindner sollte das Ganze beerdigen – die gesamte Taxonomie und die ESG-Regulierung. Eine regulative Unterscheidung in Gut und Böse ist grundfalsch. Die Politik muss entscheiden, wie viel Rüstung wir brauchen. Von der Freiheit, die das erzeugt, profitieren auch Menschen, die in Deutschland leben und bei Banken und Versicherungen arbeiten. Aber die Taxonomie ist nicht vom Tisch. Sobald der Ukraine-Krieg vorbei ist, wird das weitergehen. Wir stehen erst am Beginn der ESG-regulativen Umsetzung der 17 UN-Ziele und eine begonnene Regulierungskultur wird sich nicht wieder selbst beschränken.

Welche Folgen hat das für Mittelständler?

Unabhängig vom Geschäft: mehr Bürokratie. Für die Einstufung nachhaltig oder nicht nachhaltig braucht es Unmengen an Daten, die viele Unternehmen heute noch gar nicht haben. Wer nicht als grün oder sozial eingestuft wird, wird es schwer haben, an Geld der Banken und Investoren zu kommen.

Die EU betont, kleine Firmen würden nicht belastet.

Konzerne wie Siemens und BMW werden ein grünes Label anstreben. Dann müssen

Zur Person

Alexander Radwan (57) ist europapolitischer Sprecher der CSU im Bundestag und Mitglied im Auswärtigen Ausschuss. Zuvor war der Rechtsanwalt und Diplomingenieur Abgeordneter des Europäischen Parlaments und Mitglied des Bayerischen Landtags.

aber auch alle, die in der Lieferkette sind, entsprechend zertifiziert sein. Was selbst große Unternehmen überfordert, sind die Nachweispflichten für die Lieferkette. Das müssen sie bis zur Quelle, an der irgendein Metall abgebaut wird, lückenlos dokumentieren. Und was große Konzerne schon überfordert, kann für Mittelständler unmöglich sein.

Fordert das auch die Finanzbranche?

Sie fängt erst langsam an zu realisieren, wie hart sie selbst geprüft werden wird. Die NGOs (Nichtregierungsorganisationen, die Red.) werden jede Bank und Versicherung durchleuchten. Wie grün ist die Allianz? Kann ich künftig noch eine Vollkasko-Versicherung für ein Auto mit Verbrennungsmotor anbieten? Können wir noch Häuser finanzieren, die mit Erdöl befeuert werden? Diese Debatten laufen schon. Die Finanzbranche wird bald von den Prüfern zu den Überprüften werden. ■

ANZEIGE

Chiemsee-Alpenland Tourismus mit Nachhaltigkeitsinitiative „Natürlich bewusst“ am Start

Nachhaltigkeit ist für die Urlaubsplanung und bei der Auswahl eines Reiseziels immer wichtiger. Auch in der Destination Chiemsee-Alpenland südlich von München stellen die Urlaubsexperten die starke Nachfrage nach diesem Megatrend fest. Die Chiemsee-Alpenland Tourismus GmbH & Co.KG (CAT) hat daher inzwischen entsprechende Angebote entwickelt und viele Leistungsträger der Region richten ihre Betriebe oder Produkte nachhaltig aus. Da die Region schon seit jeher für sanften Tourismus steht, lag es auf der Hand die Thematik aufzugreifen. Um das Bewusstsein noch weiter zu stärken, startete CAT nun zudem



gemeinsam mit der regionalen Tourismusbranche die Nachhaltigkeitsinitiative „Natürlich bewusst“.

Hierzu wurden Kriterien in zehn unterschiedlichen Kategorien entwickelt, angefangen vom sparsamen Umgang mit Ressourcen, klimafreundlicher Bauweise über die Verwendung von regionalen Produkten, umweltfreundliche Anreise- und Mobilitätsmöglichkeiten bis hin zur sozialen Nachhaltigkeit, wie barrierefreie Zugänge. Um als Leistungsträger eine entsprechende Auszeichnung zu erhalten, müssen in mindestens fünf der insgesamt zehn Kategorien Maßnahmen erfüllt werden. Mit der speziellen Kennzeichnung

findet der Gast schnell die entsprechenden Angebote und kann seinen Wunsch nach einer nachhaltigen Reise realisieren. So findet der Gast das Logo nicht nur crossmedial in allen Kommunikationskanälen des CAT, sondern auch direkt im Buchungsportal. Rund 200 Betriebe machten bereits zum Start mit. Vom Hotel bis zu Urlaub auf dem Bauernhof, von Freizeiteinrichtungen bis zur Gastronomie. „Wir freuen uns nicht nur über die große Resonanz unserer Leistungsträger, sondern können auch schon viele positive Rückmeldungen unserer Gäste verzeichnen“, fasst CAT-Geschäftsführerin Christina Pfaffinger den erfolgreichen Start der Initiative zusammen.

Weitere Informationen unter www.chiemsee-alpenland.de/nachhaltiger-urlaub

Erfolge fürs Klima

Im Münchner Klimapakt reduzieren Unternehmen gemeinsam ihren CO₂-Ausstoß. Was haben die Teilnehmer und ihre Partner bisher erreicht?

JOSEF STELZER

Weniger Treibhausgase – ein Ziel des Klimapakts



Foto: Man As Thep/Adobe Stock

Das Ziel, das sich die 15 Münchner Firmen gesteckt hatten, war ambitioniert: Um mindestens 20000 Tonnen Kohlendioxid-Äquivalente (CO₂e) wollten die Teilnehmer der zweiten Phase des Münchner Klimapakts, kurz Klimapakt², ihre Treibhausgasemissionen senken.

Von Ende 2019 bis Ende 2021 lief das Projekt, das die bayerische Landeshauptstadt initiiert hat. Nun ist klar: »Die zweite Runde des Klimapakts war herausfordernd, aber am Ende erneut ein Erfolg«, sagt Clemens Baumgärtner (45), Referent für Arbeit und Wirtschaft der Landeshauptstadt München. »Das gesetzte Reduktionsziel ist erreicht worden, das Netzwerk wurde gestärkt und neue Formen der Zusammenarbeit erprobt.« Unter dem Motto »mehr Kooperation – mehr Klimaschutz« suchten die am Klimapakt teilnehmenden Firmen aktiv nach Einsparpotenzialen in ihren Betrieben, entwickelten Klimaschutzprojekte und tauschten sich über Maßnahmen und Umsetzung aus. Der Gedanke dahinter: Vorreiter können den Klimaschutz entscheidend voranbringen – tun sie sich zusammen, erreichen sie noch mehr.

Zu den Klimapaktteilnehmern gehört etwa die Allianz SE. »Wir wollen die Treibhausgasemissionen aus unserem Geschäftsbetrieb weiter reduzieren, deshalb war es einfach sinnvoll und naheliegend, beim Klimapakt mitzumachen«, sagt Merlin Schönthier (28), Umweltbeauftragter des Versicherungskonzerns. Während der Projektphase reduzierte die Allianz-Zentrale in Schwabing ihre Kohlendioxidemissionen um rund 335 Tonnen pro Jahr. Hierzu ersetzte sie zum Beispiel ein Drittel ihrer Dienstwagenflotte von rund 150 Autos durch Elektro- oder Hybridfahrzeuge.

Schönthier koordinierte vom Projektstart an die Zusammenarbeit mit anderen Teilnehmern. Im Mittelpunkt stand der – bislang noch nicht abgeschlossene – Aufbau der Onlineplattform ClimateBase. Sie soll zunächst den Teilnehmern des Klimapakts und später auch weiteren Firmen zur Verfügung stehen, um etwa Best-Practice-Beispiele zu präsentieren oder sich auszutauschen. »Denkbar ist, dass man Erfahrungen teilt, etwa wie sich Fassadenertüchtigungen und neue Photovoltaikanlagen auf die betriebliche CO₂-Bilanz

auswirken und wie hoch die Kosten für Anschaffung oder Einbau gewesen sind«, erklärt der Allianz-Umweltbeauftragte. Die Idee der Plattform wird in der nächsten Runde des Klimapakts konkretisiert.

Um das Projekt voranzubringen, fand einmal pro Monat ein Workshop statt, seit Frühjahr 2020 virtuell. »In den Workshops war viel Motivation in einem offenen, vertrauensvollen Arbeitsklima erkennbar, obwohl uns die Coronapandemie natürlich etwas gebremst hat«, sagt Schönthier.

Auch die Münchner BayWa AG, weltweit tätig in den Sparten Energie, Agrar und Baustoffe, nahm am Klimapakt teil. Sie installierte während der zweiten Phase zum Beispiel in der Tiefgarage der Konzernzentrale 76 Ladepunkte für Elektrofahrzeuge sowie vier öffentlich zugängliche Schnellladesäulen vor dem Gebäude.

Bereits in der ersten Runde von 2015 bis 2017 senkten Münchner Unternehmen ihre Treibhausgasemissionen gemeinsam um 48831 Tonnen CO₂-Äquivalente. Damit konnten sie die Zielvorgabe von 40000 Tonnen deutlich übertreffen. Sie erzielten die Reduktion etwa durch technische Neu-

erungen wie dezentrale Lüftungssysteme mit Wärmerückgewinnung oder durch die Installation von stromsparenden LED-Leuchten mit Präsenzregler und Tageslichtsteuerung in Büroräumen.

Nach den ersten beiden erfolgreichen Phasen des Klimapakts hat der Stadtrat im Januar 2022 die Fortführung beschlossen. Die Firmen stehen einer dritten Runde aufgeschlossen gegenüber. Bernhard Dietl (54), Teamleiter Infrastrukturplanung, Umwelt- und Energiemanagement der MAN Truck & Bus SE in München: »MAN will am Standort München bis 2030 klimaneutral werden. Hierzu könnten aus der Arbeit in den Projektgruppen neue Ideen entstehen, die uns bei diesem ehrgeizigen Vorhaben unterstützen.«

IHK-Ansprechpartnerin zum Klimapakt

Julia Goebel, Tel. 089 5116-1797
julia.goebel@muenchen.ihk.de

Der Klimapakt im Überblick

- ▶ Die Landeshauptstadt München startete 2015 die erste Runde des Klimapakts im Rahmen des Integrierten Handlungsprogramms Klimaschutz. Er soll teilnehmende Unternehmen motivieren, als Vorreiter einen aktiven Beitrag zur Erreichung der Münchner Klimaschutzziele zu leisten.
- ▶ Für die zweite Runde des Klimapakts (2019 bis 2021) lag das gemeinsame Einsparziel bei 20000 Tonnen Kohlendioxid-Äquivalenten (CO₂e). Die Reduktion der Kohlendioxid-Äquivalente, die als Maßeinheit für die Klimawirkung verschiedener Treibhausgase wie Kohlendioxid, Methan oder Lachgas dienen, kommt aus Energieerzeugung, Green Buildings, Produktion, Mobilität und Ressourcennutzung. Nicht eingeflossen sind die bereits in der nationalen CO₂e-Bilanz erfassten Maßnahmen. Gleiches gilt für den Einkauf von Grün-

strom und -gas sowie für Zertifikate zur Kompensation mobilitätsbedingter Emissionen.

- ▶ 15 Großunternehmen unterzeichneten im Klimapakt² die freiwillige Selbstverpflichtung: Allianz SE, Bayerische Landesbank, BMW AG, BayWa AG, Deutsche Telekom Technik GmbH, Europäisches Patentamt, Giesecke+Devrient GmbH, Knorr-Bremse AG, MAN Truck & Bus SE, MTU Aero Engines AG, Munich RE, OSRAM Licht AG, Siemens AG, Telefónica Germany GmbH & Co. OHG, Versicherungskammer Bayern.
- ▶ Kooperationspartner war neben der Flughafen München GmbH und der Stadtwerke München GmbH auch die IHK für München und Oberbayern.
- ▶ Den Klimapakt begleitete ein Beraterteam der sustainable AG und des Green City e.V.

stadt.muenchen.de/infos/klimapakt-2.html

ANZEIGE

Konjunkturabhängiges Leasing mit Sicherheitsnetz



Foto: Thomas Schrott

Mit dem Konjunkturleasing® haben die BTV Leasing Geschäftsführer Michael Perger und Gerd Schwab (v.l.) ein Modell aufgelegt, das die Leasingrate flexibel an die Liquiditätssituation der Kund*innen anpasst.

Die vergangenen Monate haben gezeigt, wie schnell sich die globale Wirtschaft wandelt und dadurch angespannte Liquiditätssituationen für Unternehmen entstehen können. Mit dem Modell der BTV Leasing können Sie sich für solche Konjunkturreinbrüche wappnen.

Die BTV Leasing beobachtet die Märkte und Branchen, in denen ihre Kund*innen tätig sind, ganz genau. So können diese bei der Finanzierung ihrer Vorhaben ideal unterstützt werden. »Konjunkturschwankungen stellen insbesondere in den letzten Jahren eine enorme Herausforderung für zahlreiche unserer Kund*innen dar. Um diesem Effekt entgegenzuwirken hatten wir die Idee, eine Kombination aus einem klassischen Leasingvertrag und der Möglichkeit, die laufenden Raten einmalig bei einem Konjunkturrückgang anzupassen, anzubieten«, erklären die Geschäftsführer der BTV Leasing die Entwicklung des Konjunkturleasing®.

Dieses Sondermodell ist sehr einfach in der Abwicklung. Bei Vertragsabschluss wird ein Wirtschaftsparameter wie beispielsweise der Herstellungs-PMI (Einkaufsmanagerindex), ifo-Geschäftsklimaindex oder Auftragseingang der deutschen Industrie etc. vereinbart. Fällt dieser unter ein definiertes Niveau, können Leasingnehmer*innen die Raten einmalig für die Dauer von maximal 12 Monaten um bis zu 90 % reduzieren.

Im Anschluss kann je nach den individuellen Bedürfnissen der Unternehmer*innen die Laufzeit des Leasingvertrages unverändert bleiben oder um einen gewählten Zeitraum verlängert werden (sofern die steuerlichen Leasingkriterien dies zulassen). Der zugrundeliegende Restwert wird entsprechend angepasst. Durch die flexible Gestaltung der Aussetzungsdauer orientiert sich die Liquiditätsbelastung an den individuellen Bedürfnissen der BTV Leasing Kund*innen.

BTV Leasing

Die BTV Leasing hat ihren Hauptsitz in Innsbruck und ist in Deutschland sowie in der Schweiz mit zwei 100%igen Tochtergesellschaften vertreten. Experten*innen kümmern sich um alle Aspekte des Leasings und Mietkaufs – auch um Sondermodelle. Als 100%ige Tochter der Bank für Tirol und Vorarlberg AG profitieren Kund*innen der BTV Leasing von der nachhaltigen Stabilität eines vitalen und ertragreichen Konzerns. Durch die Zusammenarbeit ergeben sich für Kund*innen der BTV Leasing und der BTV umfassende Leistungsangebote und vielversprechende Geschäftsverbindungen.

www.btv-leasing.com

Vielfalt im Vorteil

Gemischte Teams bringen verschiedene Arbeitsweisen, Perspektiven und Ideen in den Betrieb – davon profitiert die ganze Firma. Wie Unternehmen unterschiedliche Menschen als Mitarbeitende gewinnen und integrieren können.

SABINE HÖLPER



Unterschiede willkommen –
Diversität in der Belegschaft

Foto: rawpixel.com/Adobe Stock

KIMAT ist etabliert und funktioniert bestens. Sichtbare Anerkennung für das Konzept zur Integration von Migranten in den Arbeitsmarkt und in die Teams der rund 550 REWE-Filialen ist der Integrationspreis der Regierung von Oberbayern, den die REWE Markt GmbH Region Süd im Oktober 2021 in Empfang nehmen durfte.

Ibrahim Maiga, Experte für Integration bei REWE Süd, ist seit dem Start 2016 für die Umsetzung von KIMAT verantwortlich. »Vor 2016 gab es keine zentrale Anlaufstelle«, sagt der 41-Jährige. Integration wurde zwar auch damals schon gelebt, aber nicht an einer Stelle verwaltet und war daher weniger effizient. Seit Maiga seine Arbeit aufgenommen hat und KIMAT begann, konnten mehr Menschen mit Migrationshintergrund eingestellt und eingegliedert werden.

Das REWE-Konzept ist nur ein Beispiel für ein gelungenes Diversitätsprojekt in der Wirtschaft. Immer mehr, auch kleinere Unternehmen installieren ein professio-

nelles Diversity-Management. Diversity lässt sich dabei übersetzen mit Verschiedenartigkeit der Belegschaft, oder einfacher: Vielfalt. Diversity-Management beschreibt den unternehmerischen Ansatz, soziale Vielfalt konstruktiv zu nutzen. Die Heterogenität der Beschäftigten wird also nicht nur toleriert, sondern gefördert und hervorgehoben.

Dahinter steckt vor allem die Erkenntnis, dass Teams, deren Mitglieder sich in Geschlecht, Ethnie, Alter, Religion, sexueller Orientierung und anderem unterscheiden, erfolgreicher sind als einheitliche Gruppen. Mehrere Studien, etwa vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, sind zu diesem Ergebnis gekommen.

Entsprechend wächst das Interesse. Zwei Drittel aller Firmen in Deutschland sehen in Diversity-Management konkrete Vorteile, ermittelte die »Diversity-Studie 2020« des Vereins Charta der Vielfalt. Pluspunkte seien vor allem die höhere Attraktivität für neue und bestehende Beschäftigte, die Offenheit und Lernfähigkeit der Organisation

sowie die Förderung von Innovation und Kreativität.

REWE ist daher nicht nur bei der Integration von ausländischen Beschäftigten aktiv. Das Handelsunternehmen hat mit »di.to.« ein firmeninternes LGBTIQ*-Netzwerk ins Leben gerufen, Regenbogen-Aufkleber an den Türen von Tausenden Filialen weisen darauf hin. Diese Maßnahmen seien »ein gesellschaftlicher Beitrag«, so Integrationskoordinator Maiga. »Als Unternehmen haben wir eine Verantwortung.« Vor allem aber, so fügt er hinzu, seien »gemischte Teams besser, produktiver«.

Und kreativer, facettenreicher, findet Walter de Alwis Siriwardena. Er führt gemeinsam mit seiner Frau die de Alwis GmbH, die das Seehotel Schlierseer Hof betreibt. Der Großteil der Belegschaft – rund 25 Mitarbeiter in der Neben- und 70 in der Hauptsaison – komme aus dem Ausland, sagt der 67-Jährige. Sie stammen aus der EU ebenso wie aus Drittstaaten. Aktuell sucht das Hotel Mitarbeitende zum Beispiel aus dem südlichen Afrika. »Nach einer Reise

nach Südafrika und dem Genuss des Essens dort war uns klar, dass wir Köche aus diesem Land einstellen wollen«, erklärt de Alwis. »Die dortige Küche sorgt für so viele Aha-Effekte. Die möchten wir auch unseren Gästen in Oberbayern nahebringen.« Diversität ist also ein Gewinn für Mitarbeiter, Kunden und das Unternehmen selbst. Um die Vorteile auszuschöpfen, sollten Firmen sie gezielt fördern und Diversity-Management ernst nehmen. Dabei geht es im Wesentlichen um zwei entscheidende Punkte: Wie werben Firmen Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund an? Und wie integrieren sie die Kollegen erfolgreich in ein Team?

Um Menschen verschiedenster Herkunft und Anschauung anzusprechen, können Unternehmen ihre Stellenanzeigen zum Beispiel auf internationalen Karriereseiten veröffentlichen. Auch die Zusammenarbeit mit Agenturen, die sich meist auf eine Region konzentrieren, ist hilfreich.

Sucht ein Unternehmen gezielt Menschen aus der LGBTIQ-Community, sollte es seine Jobangebote auf speziellen Portalen und Foren platzieren. Es kann ebenso Events wie etwa Europas größte Job- und Karrieremesse für Lesben, Schwule, Bi-

als 530 in Bayern, die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Die Initiative setzt sich für Diversität in der Arbeitswelt ein. Ihr Logo in der Signatur oder auf der Website ist ein klares Statement für mehr Vielfalt. Firmen können zudem Stellenausschreibungen in mehreren Sprachen verfassen und das Bekenntnis zu Diversität auf der Website klar formulieren. Auch solche relativ einfach umzusetzenden Maßnahmen wirken.

Das Anwerben möglichst unterschiedlicher Mitarbeiter ist jedoch nur der erste Schritt. Mindestens genauso wichtig ist die Integration. Um etwa neue Beschäftigte aus dem Ausland einzugliedern und sie mit der Belegschaft zusammenzuführen, sind häufig Sprachkurse die erste Maßnahme, sagt REWE-Integrationskoordinator Maiga. Er weiß aus Erfahrung, dass außerdem die Führungskräfte für die besonderen Herausforderungen von Integration sensibilisiert werden müssen.

Um ein gemischtes Team zusammenschweißen, sind weitere gemeinsame Aktionen förderlich. Das können einmalige Aktivitäten sein wie das Aufhängen eines Diversity-Kalenders im Büro mit wichtigen Terminen oder regelmäßige Treffen wie gemeinsame Mittagessen oder Feier-

Foto: REWE Group, Zweigniederlassung Süd



»Gemischte Teams sind besser, produktiver.«

Ibrahim Maiga,
Integrationskoordinator bei REWE Süd

sexuelle, Transpersonen und Heteros »Sticks & Stones« besuchen. Wer mehr weibliche Nachwuchskräfte gewinnen will, kann sich zum Beispiel am Girls' Day beteiligen und so gezielt Schülerinnen auf sein Unternehmen aufmerksam machen.

Es ist dabei sinnvoll, die Offenheit des Betriebs nach außen sichtbar zu machen. So haben bereits 4500 Firmen und Organisationen in Deutschland, davon mehr

abend-Zusammenkünfte mit Spezialitäten aller Herkunftsländer der Mitarbeitenden. Zu den Maßnahmen gehört aber auch, potenzielle Kritiker ernst zu nehmen – und Gespräche mit ihnen zu führen. ■

IHK-Ansprechpartnerin zum Thema Diversität

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

Kostengünstige Unternehmenssoftware

Für Dienstleistung, Produktion, Großhandel, Startup und mehr...

Digitalisieren Sie Ihre Unternehmensprozesse jetzt mit der Web-Software **iscrm**. Keine Installation notwendig.

GROUPWARE

Optimieren Sie Ihre Kommunikation mit Kunden, Partnern und im Team:



E-Mail



Kalender



Aufgaben

CRM

Alles was der Vertrieb unterwegs braucht:



Leads



Kontakte



Angebote

ERP

Volle Kontrolle vom Auftrag über die Produktion bis hin zur Abrechnung:



Aufträge



Arbeitszeit



Rechnungen



Kassenbuch



Lager



Auswertung

30 Tage
kostenlos TESTEN



www.infosense.de

info sense



Mobil arbeiten – ein Weg, um Familie und Beruf besser zu vereinbaren

Foto: Gorodenkoff/Adobe Stock

Impulse und Ideen

Familienfreundlichkeit ist für Unternehmen während der Pandemie noch mehr zum Erfolgsfaktor geworden. Der Familienpakt Bayern hat Anregungen aus der Coronazeit aufgenommen und neue Angebote entwickelt.

MECHTHILDE GRUBER

Von den Auswirkungen der Pandemie ist kaum ein Unternehmen unberührt geblieben. Die Schließung von Schulen und Kinderbetreuungsstätten, Kurzarbeit, Homeoffice oder mobiles Arbeiten stellten nicht nur Mütter und Väter vor neue Herausforderungen, sondern auch die Firmen. »Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat während der Pandemie stark an Bedeutung gewonnen«, sagt Elfriede Kersch, Leiterin des IHK-Referats Fachkräfte, Weiterbildung, Frauen in der Wirtschaft.

Die Unternehmen mussten nach neuen Lösungen suchen, um die Arbeitsfähigkeit des Betriebs sicherzustellen. Familienbewusste Maßnahmen wurden ausgeweitet, die interne Kommunikation verbessert. Dabei zeigte sich, dass Firmen, die bereits vorher Angebote zur besseren Vereinbarkeit und zum Beispiel eine eigene Kita oder Notfallbetreuung hatten, im Vorteil waren.

Viele Unternehmen haben in der Coronazeit auch den Rahmen ihrer flexiblen Arbeitszeitmodelle erweitert. »Die Lösun-

gen müssen aber individuell passend und praktikabel sein«, sagt Julia Naetsch (41) von der Servicestelle Familienpakt Bayern. Insgesamt habe sich gezeigt: Unternehmen, die »familienbewusst« waren und dafür viel Engagement zeigten, haben es mit ihren Lösungen gut geschafft, durch die Krise zu kommen.

Mit seinem aktuellen Jahresprogramm »Familie im Wandel: Neue Impulse aus der Coronazeit« stellt der Familienpakt Bayern jetzt neue Angebote zur Verfügung, die bayerische Unternehmen dabei unter-

IHK-Veranstaltungstipp

stützen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter zu verbessern. Auf der Website des Familienpakts finden Firmen Informationen und Anregungen, sowie Hinweise auf Onlineseminare und Veranstaltungen. Eine neue Broschüre bietet einen detaillierten Blick auf Trends und Entwicklungen in Sachen Familienfreundlichkeit, unter anderem mit Studienergebnissen, Erfahrungen aus der Coronazeit und anschaulichen Praxisbeispielen. ■

www.familienpakt-bayern.de/infocenter/neue-impulse

IHK-Ansprechpartnerin zum Thema Familienfreundlichkeit
Elfriede Kerschl, Tel. 089 5116-1786
elfriede.kerschl@muenchen.ihk.de

Firmenbesuch Bergader Privatkäserei

Der Familienpakt Bayern organisiert Besuche bei Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen gesammelt haben. Sie geben dabei Einblick in ihre Betriebspraxis und berichten von Herausforderungen und Chancen. Ein Firmenbesuch findet bei der Bergader Privatkäserei GmbH in Waging statt.

»Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist fest in unserer Unternehmensstrategie verankert und wird bis zur obersten Führungsebene gelebt und gefördert«, sagt Felix Kress (34), Geschäftsführer der Bergader Privatkäserei und Urenkel des Firmengründers. Das Erfolgskriterium dabei sei die möglichst flexible, autonome und planbare Arbeitszeitgestaltung. Den Beschäftigten

werden verschiedene Teil- und Gleitzeitmodelle, Homeoffice, Arbeitszeitkonten, Wunschschichtpläne sowie Jobsharing angeboten – abhängig von ihrem Einsatzbereich. »Das Besondere bei Bergader ist, dass sich viele unserer Teams selbstständig organisieren und die individuellen Arbeitszeiten gemeinsam entsprechend den betrieblichen Abläufen planen«, sagt Kress.

Termin: 17. Mai 2022, 13–15.30 Uhr

Ort: Bergader Privatkäserei GmbH, Marktplatz 10, 88329 Waging a. See

Anmeldung unter:

www.ihk-muenchen.de/Familienpakt

Ansprechpartnerin:

Dr. Gabriele Lüke, Tel. 089 5116-1174
gabriele.lueke@muenchen.ihk.de

WER HAT, DER KANN.



DAILY UND EUROCARGO:

SOFORT VERFÜGBAR*

* Nur, solange der Vorrat reicht. Abbildung unverbindlich, Modelle können abweichen. Irrtum, Widerruf, Fehler und Änderungen vorbehalten.

WIR HABEN DIE FAHRZEUGE, DAMIT SIE DURCHSTARTEN KÖNNEN.
Sprechen Sie uns an!

Iveco Bayern GmbH

info@iveco-bayern.de
www.iveco-bayern.de



Betrieb Nürnberg
0911 9660-0



Betrieb München
089 36 00 04-0



Angesehen, erfolgreich – und verfolgt

Spurensuche in der NS-Zeit – das Bayerische Wirtschaftsarchiv hat die Verdrängung der jüdischen Mitglieder der Industrie- und Handelskammer München dokumentiert.

EVA MOSER

Am Vormittag des 11. März 1933, einem Samstag, marschierte der mit Karabinern bewaffnete Sturm 2/L der Leibstandarte am Münchner Maximiliansplatz auf, um »das Banner Adolf Hitlers« auf dem Haus für Handel und Gewerbe aufzuziehen. Dort hatten die Börse und die Industrie- und Handelskammer München seit 1901 ihren gemeinsamen Sitz. Der »Völkische Beobachter«, das Parteiorgan der NSDAP, berichtete hämisch: »Den anwesenden jüdischen Börsenbesuchern mag diese Unterbrechung ihrer ›Geschäftstätigkeit‹ recht gemischte Erfahrungen verursacht haben; man sah es ihren angstvollen Gesichtern an. – Von den verantwortlichen Stellen der Handelskammer wurde der Flaggenhissung keinerlei Widerstand entgegengesetzt: Bereitwillig öffneten sich alle Türen.«

Entgegen der bössartigen Kommentierung war der amtierende Handelskammer-Präsident, Geheimer Kommerzienrat Josef Pschorr, Teilhaber der Pschorrbräu AG, von den Ereignissen in höchstem Maße alarmiert. Schon wenige Tage später sprach er beim Reichskommissar General Franz Ritter von Epp und gleich danach bei Staatskommissar Adolf Wagner vor, der als besonders antisemitisch galt. Pschorr bat dringend darum, »dass jeder Jude den gleichen Schutz, was Person und Eigentum anbelangt, genießen sollte, wie jeder loyale Christ«.

Der Appell des Kammerpräsidenten kam nicht von ungefähr. Eine Reihe jüdischer Unternehmerpersönlichkeiten war schon seit Jahren als Kammermitglied – heute heißt es Vollversammlungsmitglied – ak-



Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv

tiv. Anfang 1933 gehörten acht jüdische Firmenvertreter dem Parlament der Wirtschaft an, das 60 Sitze umfasste. Den Großhandel repräsentierten Kommerzienrat Adolf Einstein, Teilhaber der Bettfedernfabrik Billigheimer & Einstein, Bruno Levi, Teilhaber der Metallgroßhandlung Holl & Cie, Justin Lichtenauer, Mitinhaber der Textilagentur Julius Lichtenauer, Kommerzienrat Richard Weinberger, Teilhaber des Bankgeschäfts Herzog & Meyer, sowie Geheimer Kommerzienrat Max Weimann, Inhaber einer Seiden-, Besatz- und Kurzwarengroßhandlung. Für den Bereich der Industrie standen Kommerzienrat Ludwig Wassermann, Inhaber der Spiritusraffinerie und Essigspritfabrik Max Wassermann, und Willi Binswanger, Direktor der Amperwerke A.G. Der Gruppe Einzelhan-

del war Kommerzienrat Nathan Stern, Mitinhaber des Spezialhauses für Mode und Wäsche Gerstle & Löffler, zuzurechnen.

Die jüdischen Kammerrepräsentanten waren arriviert, geschäftlich erfolgreich und vermögend. Sie verfügten über hohes gesellschaftliches Ansehen und waren Teil einer wirtschaftsbürgerlichen Elite. Das brachte auch der Ehrentitel eines Kommerzienrats zum Ausdruck, den mehr als die Hälfte von ihnen trug. Unerlässliche Voraussetzungen für diese Auszeichnung waren wirtschaftlicher Erfolg, Engagement für das Gemeinwohl, große Spendenbereitschaft für soziale oder kulturelle Zwecke und ein gutes Verhältnis zu den Beschäftigten.

Der Vorstoß von Kammerpräsident Pschorr bei den neuen Machthabern blieb

FABRIK & LAGER MÜNCHEN
Nockherstr. 2 & 3
TELEPHON-RUF 557

GIRO-CONTO
BEI DER BAYER. NOTENBANK

ZAHLSTELLE
bei der Kantonalbank
ZÜRICH

TELEGRAMM-ADRESSE:
BILLIGHEIMER

BETTFEDERN & DAUNEN EN GROS

Billigheimer & Einstein
München, den 5. März 1899

Herr *F. A. Kammel*

Schuldt Soll

Sandten Ihnen für Ihre werthe Rechnung und Gefahr
durch die Bahn freie Fahrt

ZIEL	MONATE NETTO, ODER GEGEN BAAR MIT	% SCONTO	Brutto	Tara	Netto	Preis
6795	1/2 Jhr	auf	16 ¹	1 ¹	45	
	schwarz 1/2 2	auf			15	150
	grau 1/2 1/2	auf			30	3.20
6797	1/2 Jhr	auf	46 ¹	1 ¹	45	
	grün 1/2 1/2	auf			20	4.-
	weiß 1/2 1/2	auf			15	7.-
						343 50
						3%
						10 70
						332 80

Engangsbewertung für den Betrag...

Billigheimer & Einstein

Foto: Bayerisches Wirtschaftsarchiv

In den ersten 8 Tagen nach Empfang der Waaren berücksichtigen die Wechseln auf Nebenplätze übernehmen wir keine Verbindlichkeit.

Briefkopf der Bettfedernfabrik Billigheimer & Einstein (1898) – Teilhaber Adolf Einstein war Kammermitglied

ohne Erfolg. Der eigens eingesetzte Sonderkommissar für die Kammer München, Georg Sturm, hatte gleich zu Beginn den jüdischen Vollversammlungsmitgliedern das Betreten des Kammergebäudes verboten: Juden seien Feinde der Wirtschaft, denen der Kampf angesagt werden müsse. Er machte auch deutlich, dass bei den anstehenden Neuwahlen der Kammer die Nationalsozialisten mehr als die Hälfte der Mitglieder stellen sollten. Sonst drohte die Zwangsverwaltung. Kommerzienrat Pschorr musste Platz machen für Albert Pietsch, den Vorstand der Elektrochemischen Werke in Höllriegelskreuth, einen sogenannten »alten Kämpfer« wie langjährige Förderer der NSDAP hießen. Auch die Hauptgeschäftsführung der Kammer wurde auf Linie gebracht. Als erste

Amtshandlung hatte der Sonderkommissar den bisherigen Chefsyndikus Edmund Simon, der mit einer Jüdin verheiratet war, entlassen. Für ihn kam der Wirtschaftsredakteur des »Völkischen Beobachters« Hans Buchner, der mit 26 Jahren in die NSDAP eingetreten war und auch am Hitlerputsch teilgenommen hatte. Mit der Machtergreifung der Nationalsozialisten verloren die jüdischen Vollversammlungsmitglieder nicht nur ihr Ehrenamt in der Kammer. Schritt für Schritt folgte der Ausschluss aus dem Wirtschafts- und aus dem öffentlichen Leben. Am Ende standen Verfolgung, Exil und Tod. Willi Binswanger und Kommerzienrat Richard Weinberger starben Mitte der 1930er-Jahre. Auch Kommerzienrat Adolf Einstein und Justin Lichtenauer

erlebten die Schrecken der sogenannten Reichskristallnacht in München nicht mehr. Nathan Stern gelang die Flucht nach England. Ludwig Wassermann emigrierte in die Schweiz und Bruno Levi nach Uruguay. Kommerzienrat Max Weinmann nahm sich 1940 zusammen mit seiner Frau das Leben. Sie fanden auf dem Neuen Jüdischen Friedhof ihre letzte Ruhe. 1955 wurde erstmals nach 1933 wieder ein prominentes Mitglied der jüdischen Gemeinde München in die IHK-Vollversammlung gewählt: Konsul Otto Bernheimer, persönlich haftender Gesellschafter der Kunst- und Antiquitätenhandlung L. Bernheimer KG. Er war nach dem Exil in Venezuela gleich nach Kriegsende in seine Heimatstadt zurückgekehrt. Auch wenn der Titel in der jungen Bundesrepublik offiziell nicht mehr existierte, setzte Otto Bernheimer gewissermaßen die Tradition der jüdischen Kommerzienräte fort. Für seine großen Verdienste um Staat und Gesellschaft war er noch in der Weimarer Republik mit diesem Titel ausgezeichnet worden. In den Beständen des Bayerischen Wirtschaftsarchivs haben die Vorgänge um die Verdrängung der jüdischen Unternehmer aus der Industrie- und Handelskammer München ihren dokumentarischen Niederschlag gefunden. Aufgabe dieser Gemeinschaftseinrichtung der bayerischen Industrie- und Handelskammern ist es, unersetzliche Quellenzeugnisse aus der Geschichte des bayerischen Wirtschaftslebens zu sammeln, dauerhaft zu bewahren und für interessierte Bürger ebenso wie für die Forschung zugänglich zu machen. ■ wirtschaftsarchiv.bihk.de

**Geschäftsidee beim Gassigehen
– Unternehmerin Anna-Maria
Jansen mit Hund Ruby**



Online sichtbar werden

Ohne Dependance in der digitalen Welt kommen die meisten Unternehmen heute kaum mehr aus. Wie Firmen ihre Sichtbarkeit im Internet steigern können.

MELANIE RÜBARTSCH

Der Paketbote liefert neue Ware. In dieser Woche ist es die dritte Sendung, die Anna-Maria Jansen von einer ihrer fünf Schneiderinnen aus München und dem Allgäu erhält. Die 32-Jährige stellt die Pakete erst einmal in den Flur. Später sortiert sie den Inhalt in die drei Kellerregale, die seit Kurzem in ihrem Wohnzimmer stehen. Handgenähte Hundedecken, Bauchtaschen, Schleppleinen und robuste Cordschlaufen für Kaffeebecher lagern dort. Alles Bestandteile für »FOXC«, eine Tasche für Hundebesitzer, die die Münchnerin entworfen hat und seit Mitte Dezember über den eigenen Onlineshop verkauft.

Jansen betreibt den Shop neben ihrem Teilzeitjob als Programmiererin. Es ist bereits ihr zweites Start-up. 2019 hatte sie mit drei Kolleginnen gesundheitsorientierte Bewegungswettbewerbe für Unternehmen konzipiert und dort ihre langjährige Erfahrung im Onlinemarketing eingebracht. Corona verordnete dieser Geschäftsidee eine Zwangspause. Aber Stillstand kennt Jansen nicht: »Ich habe kurzerhand eine Fortbildung zur Programmiererin gemacht.«

Zudem hat sie sich Ruby gekauft – einen hochaktiven griechischen Straßenhund. »Bei den Runden mit Ruby fehlte mir eine ganz praktische Lösung, wie ich Leine, Decke, ein Handtuch, Leckerlis und meinen Kaffee transportieren kann und trotzdem noch immer die Hände frei habe. So entstand die Idee zur Gassitasche«, berichtet sie. Anfang Dezember 2021 baute sie eine erste MVP-Version

(Minimal Value Product) ihres Shops, um die Nachfrage zu testen. Mitte März folgte dann die optimierte, kostenintensivere Version, in der sie die Produkte richtig abbilden und auf die bis dahin ermittelten Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen konnte.

Bis Anfang März hatte sie rund 350 Bestellungen und einen Umsatz von etwa 44000 Euro verbucht. Ihre Conversion Rate, also die Rate der Shopbesucher, die nicht nur gucken, sondern auch kaufen, lag da be-

auch bei Unternehmern«, sagt Franziska Neuberger, Leiterin des Referats Digitalisierung und IKT bei der IHK für München und Oberbayern.

Auch aus diesem Grund hat die IHK gemeinsam mit der Google Zukunftswerkstatt und der Mittelstand Bildungsallianz das vierwöchige Weiterbildungsprogramm »Digitale Zukunftschancen« initiiert. Das Angebot, das viel Input gerade für Unternehmerinnen enthält, umfasst verschiedene Webinare und Prä-



Es gilt, möglichst viel Input zu schaffen, bei dem sich der Suchalgorithmus verfangen kann.



Christian Spancken, Digitalexperte

reits bei zwei Prozent – ein recht guter Wert. »Ich habe offenbar einen großen Bedarf entdeckt und die Interessenten schnell auf mich aufmerksam machen können«, freut sich die Unternehmerin.

Ohne eine eigene digitale Dependance und Grundkenntnisse im Onlinemarketing kommen Unternehmer heute kaum mehr aus. »Deutschland hat bei der Digitalisierung insbesondere in den vergangenen Monaten erhebliche Fortschritte gemacht. Die Akzeptanz von Onlineangeboten ist deutlich gestiegen. Das wiederum steigert den Bedarf an digitaler Kompetenz

senzveranstaltungen rund um das Thema Digitalkompetenz und Onlinesichtbarkeit (siehe IHK-Veranstaltungstipp S. 38).

Für Christian Spancken, Digitalexperte und einer der Speaker bei der Bildungsinitiative, lautet die wichtigste Regel in Sachen Onlinesichtbarkeit: einfach loslegen. »Insbesondere Unternehmerinnen neigen leider oft dazu, zu hohe Ansprüche an ihren Onlinestart zu stellen, sie wollen zu perfekt sein«, beobachtet er. In der Onlinewelt gelte aber: ausprobieren, das Nutzerverhalten beobachten und anpassen. Aus Fehlern lerne man. Für die

IHK-Veranstaltungstipp

Bildungsinitiative »Digitale Zukunftschancen«

Digitalisierung nutzbar machen, eigene Potenziale erkennen, digitale Chancen ergreifen und digital wachsen – zu diesen Themen bietet die IHK für München und Oberbayern in Kooperation mit der Google Zukunftswerkstatt und der Mittelstand Bildungsallianz kostenlose Webinare und Events an. Auf dem Programm stehen unter anderem »Das 1x1 des Onlinemarketings«,

»Wie positioniere ich mich online?« oder »Suchmaschinenoptimierung für die Onlinepräsenz«. Ergänzt wird das Programm durch Stammtisch- und Netzwerktreffen.

Termin: 4.–30. Mai 2022

Die Teilnahme ist kostenfrei.

Anmeldung und weitere Infos unter:

www.ihk-muenchen.de/zukunftschancen

nenoptimierung entschieden. »Konkret für meine Marke FOXC habe ich eine Anzeige gebucht, sodass meine Seite bei der Eingabe des Namens automatisch oben auftaucht«, erklärt sie. Zwei Modelle ihrer Kollektion bietet sie zudem unter dem Oberbegriff »Gassitasche« über Etsy an, einen Onlinemarkt für handgemachte Produkte. Jansen: »Auf diese Weise wird mein Produkt auch über den Suchbegriff ›Gassitasche‹ schnell gefunden –

eigene Webpräsenz sei es wesentlich, genau zu überlegen, wie die Zielgruppe tickt. Was erwarten die Kunden von einem bestimmten Produkt oder einer angebotenen Dienstleistung? Welche praktischen Fragen könnten sie haben? Und welche Informationen kann das Unternehmen dazu liefern? »Genau das muss dann direkt auf der Website stehen«, rät Spancken.

Oder anders ausgedrückt: Ein Unternehmen müsse sich immer fragen, wie seine Website für eine bestimmte Suchmaschinenfrage zum besten Ergebnis werden kann. »Es gilt, möglichst viel Input zu schaffen, bei dem sich der Suchalgorithmus verfassen kann«, so der Experte. Unternehmen kombinieren dafür ein Produktangebot am besten mit einer Beratung oder mit Zusatzinformationen. Ein Weinverkäufer gibt zum Beispiel Tipps, welches Essen zum Wein passt; die Anbieterin von Partylocations hat Checklisten zur individuellen Eventplanung parat. Sinnvoll ist es zudem, Inhalte über verschiedene Medien aufzubereiten. Ein Kunde liest vielleicht gern, der andere schaut lieber Videos, die nächste mag grafische Produkterklärungen. Ähnliches gilt für die Kanäle, die Unternehmen neben der Website bespielen. Wo sind die möglichen Kunden unterwegs? Wollen sie lieber viele neue Fotos auf Instagram sehen oder bevorzugen sie Erklärvideos auf einem YouTube-Kanal?

ich nutze einfach die Reichweite, die Etsy bereits hat.«

Steht der Content, gilt es, die Nutzer immer besser kennenzulernen. »Hierzu sind einerseits Webanalysen hilfreich«, sagt Experte Spancken. Der Digitalunternehmer müsse verstehen, was sich die Nutzer anschauen, wo sie hängen bleiben oder vielleicht auch wieder abspringen. »Andererseits hilft es, in den Austausch mit den Nutzern zu kommen.«

Genau darüber konnte Jansen ihren Onlineshop weiter verbessern. »Am Anfang haben viele Interessenten gefragt, wie die Taschen eigentlich von innen aussehen. Also habe ich bei der zweiten Shopversion Innenfotos mit auf die Seite gestellt«, berichtet sie. Auch eine Anleitung, wie die einzelnen Taschenkomponenten zusammengesetzt werden, ist inzwischen auf der Seite zu finden. Stück für Stück baut die Münchnerin zudem an einer eigenen Community. Sie fragte zum Beispiel ihre ersten Kunden via Instagram, was sie davon halten, wenn in den Paketen zehn goldene Regeln fürs Gassigehen liegen. Die Community nahm die Idee begeistert auf. »Der Erfahrungsaustausch ist extrem wertvoll, weil ich auf diese Weise auch heraushöre, welche neuen Taschenfeatures sinnvoll sein könnten«, sagt Jansen. Die Ideen kann sie dann selbst auf ihren morgendlichen Runden mit Ruby testen. ■

IHK-Ansprechpartnerinnen zu digitaler Weiterbildung

Franziska Neuberger, Tel. 089 5116-1260
franziska.neuberger@muenchen.ihk.de
 Elfriede Kersch, Tel. 089 5116-1786
elfriede.kersch@muenchen.ihk.de

Um bei einer Internetsuche weiter oben auf der Ergebnisliste zu landen, gibt es einfache Mittel wie zum Beispiel das kostenlose Unternehmensprofil auf Google. Hier können Firmen die Infos (Adresse, Öffnungszeiten, Bilder) zu Geschäft, Betrieb oder Restaurant aktiv verwalten, die bei einer Google-Suche angezeigt werden, ohne dass Nutzer auf die Internetseite des Anbieters gehen müssen. Wer bei Google außerdem Anzeigen bucht, nimmt an einer Auktion um die obersten Plätze der Suchergebnisse teil.

Unternehmerin Jansen hat sich bei ihrem Start für eine Kombi zur Suchmaschi-

HALLEN

Industrie | Gewerbe | Stahl



PLANUNG
PRODUKTION
MONTAGE



Wolf System GmbH
 94486 Osterhofen
 Tel. 09932 37-0
gbi@wolfsystem.de
www.wolfsystem.de



Business-Trend 2022: Klimafreundliches Internet

Was haben Homeoffice, Industrie 4.0 und Cloud-Computing gemeinsam? Richtig, sie verursachen einen rasanten Anstieg beim Datenaufkommen deutscher Unternehmen. Doch was vielen nicht bewusst ist: Wer das Internet nutzt, verursacht unmittelbar auch Treibhausgase.

Grüner Surfen per Glasfaser

Allein die rund 3,8 Millionen Google-Suchanfragen einer einzigen Minute verursachen etwa 769 Kilogramm CO₂. Umgerechnet auf den Verbrauch eines Autos entspricht das rund 2.360 gefahrenen Kilometern. Mit Blick auf die Klimabilanz macht es daher einen großen Unterschied, welche digitale Infrastruktur ein Unternehmen nutzt und wie diese betrieben wird. So werden in einem FTTH-Glasfasernetz, bei dem die Glasfaserkabel bis ins Firmengebäude oder das Büro reichen, Daten komplett durch Lichtimpulse übertragen. Anders ist das bei Netzen mit Kupferkabeln, beispielsweise bei herkömmlichen VDSL- oder Kabelanschlüssen. Dort muss das Signal in elektrische Impulse umgewandelt werden, was bis zu 15-mal mehr Energie benötigt. Echte FTTH-Anschlüsse, wie sie auch der Münchner Glasfaseranbieter M-net für Geschäftskunden anbietet, tragen daher maßgeblich zu einer klimaschonenderen Nutzung des Internets im gewerblichen Umfeld bei.

Vorteile der Glasfaser

Glasfaseranschlüsse für Unternehmen punkten mit einer Reihe von Vorteilen:

- **Bandbreite:** Höchste Performanz mit skalierbaren Bandbreiten bis zu 100 Gbit/s.
- **Geschwindigkeit:** Besonders schnelle Reaktionszeiten durch geringe Signalverzögerung (Latenz) – perfekt für Echtzeitanwendungen wie Video-Telefonie und Cloud-Services.
- **Zuverlässigkeit und Ausfallsicherheit:** Stabiler und sicherer als alternative Technologien.
- **Zukunftsfähige Technologie:** Wegbereiter für die Digitalisierung mit leistungsstarken Internet-, Telefonie- und Vernetzungslösungen.
- **Nachhaltigkeit:** Bis zu 15-mal geringerer Energieverbrauch und bessere CO₂-Bilanz als kupferbasierte Netze.



Gelebter Klimaschutz: M-net ist der erste klimaneutrale Telekommunikationsanbieter in Deutschland

Seit 2018 hat Bayerns führender Glasfaseranbieter mit einer ambitionierten Klimastrategie daran gearbeitet, seinen CO₂-Fußabdruck zu verringern. So hatte M-net im ersten Halbjahr 2021 als erster deutscher Telekommunikationsanbieter die Klimaneutralität erreicht. Diese wurde nun durch den TÜV Rheinland für das gesamte Geschäftsjahr 2021 bestätigt. Betrachtet werden dabei alle direkten Emissionen des Unternehmens sowie Emissionen durch beschaffte Energie. Bereits in den vergangenen Jahren konnte M-net rund 90 Prozent seiner vermeidbaren Treibhausgasemissionen einsparen. So werden inzwischen alle Standorte mit eigenem Strombezug ausschließlich mit zertifiziertem Grünstrom betrieben. M-net hat zudem seit dem Sommer 2021 einzelne Glasfaserverteilerchränke mit Photovoltaikanlagen zur eigenen Energieversorgung ausgestattet.

Die vergleichsweise geringe Menge an CO₂-Emissionen, die im Moment noch nicht ganz vermieden werden können, kompensiert M-net mit der Förderung eines internationalen Klimaschutzprojekts nach Goldstandard in Madagaskar und mit einem regiona-

len Projekt in Poing bei München. Mit seiner ambitionierten Klimastrategie leistet M-net einen wichtigen Beitrag zum Pariser Klimaschutzabkommen und gleichzeitig zu einer nachhaltigeren Wirtschaft und Zukunft in der Region.

Mehr Infos unter m-net.de/klimaneutral

Kontakt

M-net
Telekommunikations GmbH
Frankfurter Ring 158
80807 München
Tel.: 0800 7239848

Alles zum Thema Glasfaser-Internet unter m-net.de/geschaeftskunden/business-internet

Die Milch macht's

Die Andechser Molkerei Scheitz setzt sich mit dem preisgekrönten Programm KlimaBauern für den Klimaschutz ein. Das Projekt kann es der Landwirtschaft insgesamt ermöglichen, den CO₂-Ausstoß zu reduzieren.

GABRIELE LÜKE

Welch ein Imagewandel! War die Milch vor wenigen Jahrzehnten noch ein Lebensmittel, das müde Männer munter und Bayern stark machte, wird sie heute als Klimasünderin gescholten. Der World Wide Fund for Nature WWF errechnete Anfang 2021 in einer Studie, dass 25 Prozent der ernährungsbedingten Treibhausgasemissionen in Deutschland auf den Verbrauch von Milch, Butter oder Eiern zurückgehen – ziemlich viel, zumal das Klimagas Methan, das die Kühe ausstoßen, noch klimaschädlicher ist als CO₂.

Barbara Scheitz (56), geschäftsführende Gesellschafterin der Andechser Molkerei Scheitz GmbH, irritieren solche Zahlen nicht. »Wir haben uns der Tatsache, dass die Milchwirtschaft – wie andere Branchen auch – zum Klimawandel beiträgt, längst gestellt«, sagt sie. »Insbesondere als Bio-Betrieb können wir durch gezielte Maßnahmen aber zugleich auch wirksam zur CO₂-Reduktion und zur Erreichung des 1,5-Grad-Ziels beitragen.«

Dafür steht aktuell das Programm KlimaBauern, für das die Molkerei Ende 2021 den neuen Deutschen Umweltmanagementpreis in der Kategorie »Beste Maßnahme Klimaschutz« erhielt. Der Preis wird vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK), dem Bundesumweltministerium, dem Verband für Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement und dem Umweltgutachterausschuss ausgeschrieben. Er löst die nationalen EMAS-Awards ab, die seit 2005 für die vorbildliche Umsetzung des europäischen Umweltmanagementsystems EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) vergeben worden waren.

Die Initiative KlimaBauern der Andechser Molkerei startete offiziell 2021. In



Klimaneutralität als Ziel –
Barbara Scheitz, Chefin der
Andechser Molkerei

Foto: Andechser Molkerei Scheitz

ihr gingen vier Arbeitskreise auf, in denen das Unternehmen gemeinsam mit ausgewählten Bauern bereits seit 2017 verschiedene Pilotprojekte zu Tierwohl, Weidehaltung, Humusaufbau und Biodiversität entwickelt und praktisch umsetzt. »Ihre Zusammenführung unter dem Dach der KlimaBauern war absolut folgerichtig, denn alle vier Bereiche gehören eng zusammen, verstärken sich wechselseitig gerade auch im Klimaschutz«, sagt Scheitz.

Dreh- und Angelpunkt für die CO₂-Reduktion in der Milchwirtschaft ist die Weidehaltung. Kühe leben auf der Weide gesünder – Stichwort Tierwohl –, vor allem weil sie dort Gras und andere Grünpflanzen fressen können, im Unterschied

zur konventionellen Stallhaltung, bei der typischerweise mit Soja gefüttert wird, das CO₂-intensiv aus Übersee importiert wird. »Zugleich sind Grünfutter und Heu ihre wesensgemäße Ernährung – und das bedingt, dass sie automatisch weniger klimaschädliches Methan ausstoßen«, sagt die Molkereichefin.

Doch die Weidehaltung bringe noch weitere Klimavorteile, so Scheitz: Die Kühe fressen Grünpflanzen so ab, dass deren Wurzeln und Blätter einen Wachstumsimpuls erhalten. Zudem tragen die Kühe beim Laufen zur Lockerung des Bodens bei. Sie treten aber auch abgestorbene Pflanzenreste in den Boden ein, wodurch sie ebenso wie ihre Kuhfladen eine wichtige Rolle beim Humusaufbau spielen.

Beides, Humus und eine wachstumsstarke Pflanzenwelt, fördert die Biodiversität, Wasseraufnahmefähigkeit, Fruchtbarkeit und Resilienz der Böden und Wiesen, binden aber vor allem sehr viel CO₂. »Wiesen und humusreiche Böden gehören zu den wichtigsten CO₂-Speichern überhaupt«, so Scheitz. »Ganzheitlich betrachtet, ist die Kuh, wenn sie wesensgemäß gehalten wird, also keine Klimasünderin, sondern die fürsorgliche Pflegerin dieser elementaren CO₂-Speicher.«

Aktuell beteiligen sich 70 von 660 Vertragsbauern an dem Projekt und bringen 3400 Hektar Nutzfläche ein. »Sie haben von Anfang an sehr engagiert mitgearbeitet, Wissen geteilt, die mit den Maßnahmen einhergehenden Veränderungen angenommen. Nach und nach sollen alle 660 mitmachen«, sagt die Firmenchefin. Wie schon in den vorangegangenen Arbeitskreisen ist auch die Wissenschaft begleitend dabei. Die Forschenden des Lehrstuhls für Ökologischen Landbau und Pflanzenbausysteme der Technischen Universität München sowie des Schweizer Instituts für Agrarökologie machen eine individuelle Bestandsaufnahme der CO₂-Emissionen jedes beteiligten Hofes. Sie planen mit den Bauern die konkreten Maßnahmen – zentral ist aktuell der Humusaufbau – und messen die Fortschritte. »Die wissenschaftliche Begleitung und

Dokumentation ist uns sehr wichtig. Denn je besser wir die Zusammenhänge und Kreisläufe verstehen, umso mehr können wir bewirken«, erklärt Scheitz. »Unsere Ergebnisse werden zudem übertragbar. Wir möchten insbesondere auch der konventionellen Vieh- und Landwirtschaft Impulse geben.« Die Molkerei setzt außerdem finanzielle Anreize: Jeder beteiligte Klimabauer erhält in den nächsten fünf Jahren garantiert zehn Euro für jede eingesparte Tonne CO₂.

Das Ergebnis der bisherigen Maßnahmen macht alle Beteiligten sehr zufrieden: Innerhalb eines Jahres konnten die 70 Bauern circa 3400 Tonnen CO₂ – gut zehn Prozent – einsparen. »Aber natürlich sehen wir den Klima- und Umweltschutz nicht allein als Aufgabe der Bauern. Auch in der Molkerei selbst setzen wir uns für das Thema ein, wollen vorbildlich sein – und das schon lange«, ergänzt Scheitz.

Bereits vor 25 Jahren führte der Betrieb EMAS ein. »Hier ist es vor allem die EMAS-Wesentlichkeitsanalyse, die uns voranbringt: Was sind die wesentlichen Faktoren, damit wir immer noch besser, noch umwelt-, noch klimafreundlicher werden? Wo können wir individuell ansetzen?« Zudem stehen die UN-Nachhaltigkeitsziele für viele Maßnahmen Pate. Im Ergebnis wird die Produktion immer ressourcen-, energie- und wasserschonender,

etwa durch Photovoltaikanlagen auf den Dächern (auch bei den Bauern), E-Firmenwagen, Pflanzenkläranlagen oder Verpackungen mit weniger Plastik und mehr Karton, der wiederum aus nachhaltiger Waldwirtschaft stammt. Zudem setzt das Unternehmen auf Regionalität: »Die Bauern sind im Umfeld der Molkerei ansässig, die Wege im Verhältnis kurz. Das spart per se viel CO₂«, so Scheitz. »Unser Ziel ist die komplette Klimaneutralität.«

Ausgangspunkt für all diese Maßnahmen und Initiativen sei aber immer die Haltung, betont die Unternehmerin: »Wir wollen Natürliches natürlich belassen – das Klima inklusive. Das ist unsere Firmenphilosophie. Und die verwirklichen wir, wie ehrbare Kaufleute es tun, indem wir Verantwortung übernehmen für Mensch und Natur, langfristig, regional und damit auch global.«

Informationen zum Umweltmanagementsystem EMAS wie zum Beispiel einen Leitfaden gibt es unter:

www.ihk-muenchen.de/umwelt/umweltmanagement-emas

IHK-Ansprechpartnerin zu EMAS

Susanne Kneissl-Heinevetter
Tel. 089 5116-1467
susanne.kneissl-heinevetter@muenchen.ihk.de

Entwurf: H. Eberherr, Laumer Ingenieurbüro . Ausführung: Laumer Komplettbau

www.laumer.de

SCHLÜSSELFERTIGER GEWERBEBAU

#professionell
#kompetent
#60jahreerfahrung

Laumer
Bahnhofstr. 8 . 84323 Massing

Bürogebäude: dreigeschossiger Bürotrakt aus Stahlbeton-Raummodulen



Digitale Dienste – im Idealfall bedeuten sie mehr Service für den Kunden

Mehr Zeit für die Gäste

Die Coronakrise hat die Digitalisierung im Tourismus beschleunigt. Höchste Zeit, dass auch mittelständische Anbieter nachziehen, sagen Branchenexperten.

— EVA ELISABETH ERNST —

Ein selbst entwickeltes Buchungsmodul auf der Hotel-Website, mit dem Zimmerauswahl und -buchung unkompliziert sind, eine App für iOS- und Android-Smartphones, ein digitales Kundenbindungsprogramm – bei der Motel One GmbH in München, die derzeit 79 Hotels mit 22820 Zimmern betreibt, ist der Digitalisierungsgrad beachtlich. »Wir haben uns bei diesem Thema in den letzten Jahren stetig weiterentwickelt und auch während der Pandemie viele Projekte vorantreiben können«, sagt Co-CEO Daniel Müller (43).

Dazu zählt zum Beispiel das Loyalty-Programm beOne mit mehr als 800000 Mitgliedern, die unter anderem ein kostenloses Frühstück bei Erstregistrierung und ein »Welcome Water« beim Check-in erhalten. Die App ist als »Personal Travel Companion« konzipiert, wurde bereits eine halbe Million Mal heruntergeladen und bietet Informationen zu Häusern und Angeboten des Unternehmens.

Nutzer können zum Beispiel die günstigsten verfügbaren Buchungsoptionen abrufen. »Diese Benefits sowie Gewinnspiele via Newsletter kommen bei unseren Stammgästen gut an«, sagt Müller. Weitere Digitalisierungsprojekte sind in Arbeit. Noch 2022 will Motel One die Zahlung mittels Google Pay und Apple Pay ermöglichen und ein Loyalty-Programm für Geschäftskunden aufsetzen.

Viele Hoteliers und Gastronomen haben die vergangenen zwei Pandemiejahre und die damit verbundenen Einschränkungen dazu genutzt, die Digitalisierung voranzutreiben, beobachtet Alfred Bauer, Leiter des Bayerischen Zentrums für Tourismus (BZT) und Professor für Tourismus-Management an der Hochschule Kempten.

»Diese Entwicklung wurde und wird durch die Nachfrageseite beschleunigt: Denn die Gäste erwarten mittlerweile, rund um die Uhr schnelle Informationen zu erhalten«, sagt Bauer. Auch die Onlinebuchbarkeit werde immer wichtiger.

Für ein weiteres wichtiges Digitalisierungsthema hält der Experte das Datenmanagement: Gäste- und Auslastungsdaten helfen den Betrieben bei Marketingaktionen, Kundenbindungsmaßnahmen und der Personal- und Ressourcenplanung. Auf

Marco A. Gardini (57), Professor für Tourismus-Management an der Hochschule Kempten und stellvertretender BZT-Leiter, auch kleineren und mittelständischen Tourismusbetrieben, sich intensiver mit dem Zukunftsthema Digitalisierung auseinanderzusetzen.

»Manche Betriebe haben durchaus noch Schwierigkeiten, die Anforderungen der Gäste an moderne IT-Lösungen zu erfüllen«, stellt Gardini fest. Das liege größtenteils an einer Kombination aus

Foto: Motel One



»Wir haben während der Pandemie viele Digitalisierungsprojekte vorantreiben können.«

Daniel Müller, Co-CEO Motel One

überbetrieblicher Ebene ermöglichen zuverlässige Daten der touristischen Leistungsträger unter anderem die Besucherlenkung, wie etwa beim Ausflugsticker Bayern, mit dem das Besucheraufkommen an zentralen Ausflugszielen gesteuert werden soll.

Digitalisierung wird – neben Nachhaltigkeit – maßgeblich die Zukunft der Branche bestimmen. Davon geht das Projekt »Szenarien für den Tourismus in Bayern im Jahr 2040« aus, das im Auftrag des Bayerischen Wirtschaftsministeriums vom BZT erstellt wurde. Damit eines der positiven Szenarien Realität werden kann, empfiehlt

mangelndem Fachwissen und fehlenden finanziellen Ressourcen. »Schließlich sind Hoteliers und Gastronomen in aller Regel professionelle Gastgeber und keine Technologieexperten«, so Gardini. »Professionelle IT-Unterstützung wiederum ist teuer.« Allerdings sei bei den Entscheidern auch eine gewisse kulturelle Anpassungsleistung in Form eines »digitalen Mindsets« wichtig.

»Digitalisierung und Gastfreundschaft passen sehr gut zusammen«, betont der Experte. »Moderne IT-Lösungen sorgen dafür, dass man den Gast besser versteht, und sie befreien von zeitfressenden Rou-

tinaufgaben. Die gewonnene Zeit kann dann in die Qualität der Begegnungen mit dem Gast investiert werden.«

Juan Sanmiguel (34) sieht das naturgemäß ähnlich. Er hat 2015 die Hotelbird GmbH gegründet, die digitale Check-in/-out-Lösungen anbietet. »Alle führenden deutschen Hotelketten setzen mittlerweile auf unsere Plattform«, sagt der Geschäftsführer selbstbewusst. »Denn die manuellen Prozesse an der Rezeption, so wie wir sie heute kennen, sind ineffizient und teuer.«

Hotelbird bietet auch Module für die digitale Zutrittskontrolle, bei der die Tür des Hotelzimmers per Smartphone oder Key-card geöffnet werden kann. »Beide Lösungen ermöglichen einen komplett kontaktlosen Check-in, was Gäste nach wie vor zu schätzen wissen«, sagt der Unternehmer.



Foto: Hotelbird

»Manuelle Prozesse an der Rezeption sind ineffizient und teuer.«

Juan Sanmiguel,
Gründer und Geschäftsführer von Hotelbird

Zur Produktpalette gehören außerdem ein digitaler Covid-Check, ein rechtskonformer digitaler Meldeschein sowie eine digitale Gästemappe mit Hotelinformationen. Anfangs zeigten ausschließlich Hotelket-

ten Interesse an den digitalen Angeboten. »Die Inhaber einzelner Häuser oder die Vermieter von Ferienwohnungen von unseren Lösungen zu überzeugen, war damals sehr schwierig«, erinnert sich Sanmiguel. »Doch seit Corona hat sich das Blatt

extrem gewendet. Nicht zuletzt durch den grassierenden Fachkräftemangel in der Branche erkennen nun auch sie, wie wichtig es ist, wiederkehrende Prozesse zu optimieren.«

Die 2010 gegründete Hans im Glück Franchise GmbH hat ihre Prozesse gleich von Anfang an digitalisiert. Das sei ein großer Vorteil, sagt Geschäftsführer Johannes Bühler (38): »Gastronomiebetriebe, die jahrzehntelang gewohnte Arbeitsabläufe digital abbilden wollen, haben es deutlich schwerer.« Der hohe Digitalisierungsgrad helfe nicht nur bei der Steuerung der Gesamtorganisation, zu der in Deutschland 84 und im europäischen Ausland sechs Burger-Restaurants zählen. Auch in den einzelnen Restaurants sorgt sie für reibungslose Abläufe und den effizienten Umgang mit Ressourcen.

Auf Basis von Daten der Vergangenheit und der prognostizierten Auslastung, bei der selbst der Wetterbericht eine Rolle spielt, werden etwa Schichtpläne und Bestellvorschläge für die Zutaten automatisiert erstellt. »Personal und Material sind schließlich die beiden größten Kostenblöcke eines Restaurants«, sagt Bühler. QR-Codes auf den

4 Tipps für die Digitalisierung

Wie gelingt die Digitalisierung in mittelständischen Tourismusbetrieben? Marco A. Gardini, Vizechef des Bayerischen Zentrums für Tourismus (BZT), empfiehlt:

1 Es gibt sehr viele Digitalisierungslösungen für verschiedenste Geschäftsfelder und Arbeitsbereiche. Vermeiden Sie an-

gesichts all dieser Möglichkeiten Technikverliebtheit: Am wichtigsten sind derzeit die Themen digitale Buchbarkeit und Sichtbarkeit sowie das Management von Kundendaten.

2 Bevor Sie sich für einzelne Lösungen entscheiden, sollten Sie eine Digitalisierungsstrategie entwickeln und überlegen, welche Ansätze Ihnen und Ihren Gästen den größten Mehrwert bieten. Die Entwicklung dieser Strategie ist Chefsache.

3 Gehen Sie schrittweise vor: Identifizieren Sie ein bis zwei Lösungen, mit denen Sie Geld sparen können und/oder näher zum Gast kommen, und setzen Sie zunächst diese Projekte um. Das schont nicht nur finanzielle, sondern auch personelle Ressourcen.

4 Setzen Sie auf Kooperationen: Es macht durchaus Sinn, dass mehrere Unternehmen gemeinsam Lösungen entwickeln und dabei jede Firma nur quasi die letzte »Abzweigung« für ihren Betrieb maßschneidert.



Foto: privat

Digitalisierungsstrategie ist Chefsache, sagt Marco A. Gardini, Professor für Tourismus-Management und stellvertretender Leiter des Bayerischen Zentrums für Tourismus (BZT)

Tischen der Restaurants führen nach dem Einscannen per Smartphone zur digitalen Speisekarte auf der Website. »Dadurch lässt sich zum Beispiel verfolgen, in welcher Reihenfolge die einzelnen Speisen angeschaut werden – und unsere Servicekräfte können sich auf ihre Gastgeberrolle konzentrieren, anstatt gedruckte Speisekarten zu desinfizieren«, sagt Bühler.

Die digitalen Speisekarten waren ebenfalls für das Abhol- und Liefergeschäft während der Lockdowns wichtig. »Dass unser Essen über sämtliche Lieferdienste bestellbar ist, kommt sehr gut an«, sagt der Hans-im-Glück-Geschäftsführer. Er bezeichnet die Website mit Speisekarte als »digitalen Point of Sale«, der weiter an Bedeutung gewinnt: Obwohl die Umsätze mit Restaurantbesuchern wieder das Niveau der Jahre vor Corona erreicht haben, ist das Außer-Haus-Geschäft nach wie vor stark. »Wir arbeiten daran, aus all den Daten, die wir selbstverständlich streng datenschutzkonform erheben und speichern, Muster zu erkennen, um unsere Planungen zu verbessern«, so Bühler. Das helfe unter

IHK-Veranstaltungstipp

Tourismusforum Oberbayern 2022

Wie können sich Tourismusbetriebe zukunftssicher aufstellen? Im Rahmen des Tourismusforums Oberbayern zeigen Experten, welche Unterstützungsmöglichkeiten es für die Digitalisierung gibt und wie Investitionen finanziert und gefördert werden können.

Die Veranstaltungen finden in drei Vorzeigebetrieben statt, die von ihren Erfahrungen berichten, Förderprogramme aktiv nutzen, die Digitalisierung im eigenen Betrieb vorantreiben und ihr Qualitätsniveau kontinuierlich ausbauen. Sie werden von der IHK für München und Oberbayern in Zusammenarbeit mit dem Tourismus Ober-

anderem bei der Expansion: »Wir können mittlerweile ziemlich genau voraussagen, wie das Umsatzpotenzial an einem möglichen neuen Standort aussieht.« Daher will die Firma auch weiterhin in digitale Lösungen investieren. Bühler ist überzeugt: »Derzeit kratzen wir lediglich an der Oberfläche des heute bereits Möglichen.« ■

bayern München e.V. und DEHOGA Oberbayern angeboten.

Termin: 13. Mai 2022, 10–14 Uhr

Ort: AlpenCongress, Maximilianstraße 9, 83471 Berchtesgaden

Termin: 6. Juli 2022, 10–14 Uhr

Ort: Fuchsbräu, Hauptstraße 23, 92339 Beilngries

Termin: 12. September 2022, 10–14 Uhr

Ort: Posthotel Hofherr, Hauptstraße 31, 82549 Königsdorf

Die Teilnahme ist kostenfrei.

Anmeldung unter:

<https://top.oberbayern.de/events/tourismusforum-oberbayern-2022>

Die Studie »Szenarien für den Tourismus in Bayern im Jahr 2040« ist abrufbar unter: bzt.bayern/szenarien-tourismus-bayern-2040

IHK-Ansprechpartnerin zu Tourismus

Beatrice Frinzi, Tel. 089 5116-1858
beatrice.frinzi@muenchen.ihk.de



Design – Bau – Service

Gewerbeimmobilien
mit **System**

GOLDBECK Niederlassung München, 80807 München,
Domagkstraße 1a, Tel. +49 89 614547-100, muenchen@goldbeck.de

GOLDBECK Niederlassung Rosenheim, 83026 Rosenheim,
Am Oberfeld 5, Tel. +49 8031 40948-0, rosenheim@goldbeck.de

building excellence
[goldbeck.de](https://www.goldbeck.de)

 **GOLDBECK**

Setzt auf Nachhaltigkeit –
Gerhard Godl, Verkaufsleiter
von Rohrdorfer Zement



Foto: Thorsten Jochim

Schadstoffe zu neuen Produkten

Von der Baustoffindustrie wünschen sich viele Unternehmen klimafreundlich produzierten Zement und Beton. Die Rohrdorfer Gruppe zeigt, dass solche Lösungen nicht nur Kosten sparen, sondern sogar Zusatzumsätze versprechen.

STEFAN BOTTLER

Die Fundamente aus Beton stehen bereits. Am Stammsitz im Landkreis Rosenheim zieht die Rohrdorfer Gruppe auf rund 30 Quadratmetern eine 25 Meter hohe Anlage für die Abscheidung von Kohlendioxid (CO₂) hoch. Ab Herbst will der Baustoffhersteller jeden Werktag bis zu zwei Tonnen Kohlenstoffemissionen zu Ameisensäure verarbeiten

und diese vielseitig nutzbare Flüssigkeit an die Chemieindustrie verkaufen.

»Mit der Anlage kommen wir unserem Ziel, möglichst schnell klimaneutralen Zement zu produzieren, einen großen Schritt näher«, freut sich Gerhard Godl (60), Vertriebsleiter Zement bei Rohrdorfer und Geschäftsführer der Zementwerk Hatschek GmbH. Das Unternehmen im

österreichischen Gmunden ist Teil der Unternehmensgruppe, die rund 2500 Mitarbeiter an 42 Standorten in Mitteleuropa beschäftigt und deren eigentlicher Name Südbayerisches Portland-Zementwerk Gebr. Wiesböck GmbH & Co. KG an den 1980 verstorbenen Firmengründer Georg Wiesböck erinnert. Die große Zahl der Standorte ist das Ergebnis einer

druckvollen Expansionsstrategie seit den 1990er-Jahren. Vor allem während der Geschäftsführung von Mike Edelmann, einem früheren Manager des Marktführers und Minderheitsgesellschafters HeidelbergCement AG, stieg Rohrdorfer in zahlreiche regionale Baustoff- und Kiesbetriebe mit eigenen Steinbrüchen und sonstigen Abbaustätten ein.

Mit der rund drei Millionen Euro teuren CO₂-Abscheideanlage, der ersten in Deutschland, festigt Rohrdorfer seinen Ruf als Pionier in puncto Nachhaltigkeit. Der Baustoffhersteller will mit der Technologie seine CO₂-Bilanz optimieren und einen neuen Benchmark für eine Branche setzen, die als notorischer Klimasünder gilt.

Marktschätzungen zufolge verursacht die Zementindustrie bis zu acht Prozent der weltweiten CO₂-Emissionen. Von jeher verschlingt die Produktion dieses Baustoffs außerordentlich viel Energie: Kalk-

stein, Ton und weitere Rohstoffe müssen nach ihrer Verarbeitung zu Rohmehl auf bis zu 1450 Grad Celsius erhitzt werden, damit sie miteinander verschmelzen. Der so entstandene Zementklinker wird nach der Abkühlung zum Endprodukt weiterverarbeitet. Vor allem während des Verbrennungsprozesses wird jede Menge Kohlendioxid freigesetzt.

Klimaneutral produzieren

Der Verein Deutscher Zementwerke (VDZ), dem Rohrdorfer und 16 weitere Branchenunternehmen angehören, hat deshalb eine Roadmap für die Dekarbonisierung von Beton und Zement entworfen, die entsprechend den Green-Deal-Vorgaben der Europäischen Union (EU) eine klimaneutrale Produktion bis spätestens 2050 anstrebt. Möglich machen sollen dies klimaneutrale Wertschöpfungsketten mit neuen Technologien, alternativen Brenn-

stoffen und optimierten Prozessen. Der VDZ reagiert damit auch auf Forderungen der Wirtschaft. Für viele Makler und Mieter machen Nachhaltigkeitszertifikate für Immobilien nur Sinn, wenn deren Baustoffe und Bauprozesse mit Klimafreundlichkeit überzeugen.

An der VDZ-Roadmap haben Rohrdorfer-Experten federführend mitgearbeitet. Für Vertriebsleiter Godl muss eine klimafreundliche Produktion jede mögliche Option nutzen und ganzheitlich handeln: »Im Grunde genommen, hat Rohrdorfer dieses Thema bereits in den 1970er-Jahren angepackt.« Als während der Ölkrise 1973 die Energiepreise erstmals in die Höhe schossen, investierte das Unternehmen in leistungsstarke und energiesparende Ofentechnologien und wechselte auf moderne Wärmetauscher.

Während der 1990er-Jahre fuhr Rohrdorfer seine Investitionen für Innovationen

Transport und Logistik seit 1474.

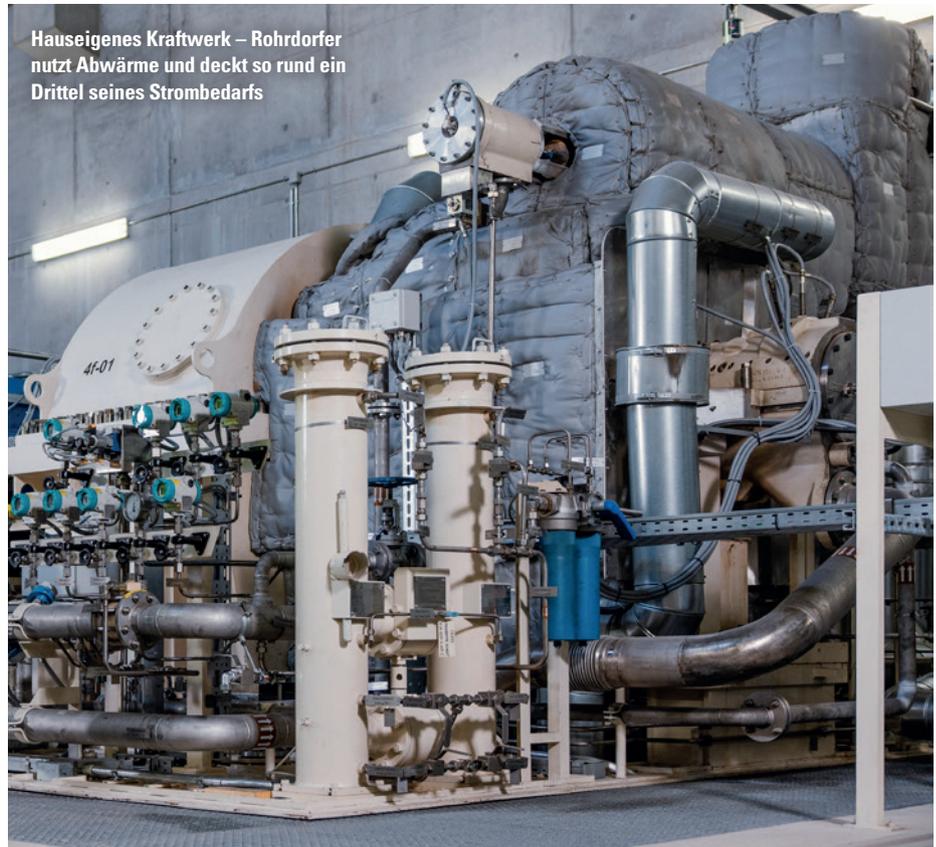
Jetzt auch in München –
wir freuen uns auf Sie.



weiter hoch. Das Unternehmen gründete ein Labor für Entwicklungstechnik und wechselte auf Sekundärrohstoffe. Für Verbrennungsprozesse wurden anstelle von Kohle und Öl zunehmend thermoplastische Kunststoffe, Dachpappen, Papiere, Klärschlämme und andere biogene Alternativen eingesetzt. Heute verwendet Rohrdorfer fast ausschließlich solche Alternativen.

Außerdem setzt das Unternehmen alternative Energieträger ein und deckt rund ein Drittel des Strombedarfs mit eigenen Abwärme- und Erdwärmekraftwerken. »Unser Strom wird dort produziert, wo er auch genutzt wird«, sagt Godl. Als Konsequenz entlastet der Baustoffhersteller das öffentliche Netz und spart Kosten, was gerade jetzt wichtig ist.

Ansonsten investiert Rohrdorfer in moderne Verfahrens-, Anlagen- und Fahrzeugtechnik. Bereits vor zehn Jahren rüstete das Unternehmen seine Produktion mit Katalysatoren aus, die heute gesetzlich vorgeschrieben sind. Die rund 50 Lkws im firmeneigenen Fuhrpark fahren alle mit umweltfreundlichem Euro-5- oder Euro-6-Antrieb. Für weitere Entlastungen sorgen Gleisanschlüsse in Rohrdorf und an weiteren Standorten, die für die Rohstoffbelieferung genutzt werden und laut



Hauseigenes Kraftwerk – Rohrdorfer nutzt Abwärme und deckt so rund ein Drittel seines Strombedarfs

Foto: Thorsten Jochim

Firmenangaben bis zu 40000 Lkw-Anlieferungen im Jahr ersetzen.

Die dezentrale Struktur des Unternehmens erleichtert arbeitsteilige Lösungen. So stellt das Zementwerk Hatschek seit 2021 mit einem neuen Rohstoffmix Transportbeton und Betonfertigteile her,

die den örtlichen CO₂-Ausstoß um bis zu 50000 Tonnen jährlich verringern. Die hausinterne Forschungs- und Entwicklungsabteilung ermöglicht solche Innovationen. Im Team »Zero Emission« arbeitet über ein Dutzend Mitarbeiter an Lösungen für eine klimaneutrale Produktion. Sie haben in ihren Laboren auch die Gewinnung von Ameisensäure aus CO₂ getestet.

»Rund 65 Prozent der Emissionen können bis 2030 durch optimierte Zementsorten und Brennstoffeinsätze eingespart werden«, sagt Godl. »Für die verbleibenden 35 Prozent müssen andere Wege gefunden werden.« Hier soll die neue Abscheideanlage für den Durchbruch sorgen.

Wenn sich diese Technologie an allen Produktionsstandorten durchsetzen sollte, ist nicht nur eine klimaneutrale Herstellung zum Greifen nah. Dann hat Rohrdorfer mit dem neuen Endprodukt Ameisensäure auch eine zusätzliche Einnahmequelle erschlossen. Die farblose Flüssigkeit wird für die Herstellung von Reinigungs-, Desinfektions- und im Einzelfall sogar von Lebensmitteln verwendet. Erste Sondierungen in der Chemieindustrie gab es bereits.

www.rohrdorfer.eu



Tel. +49 (0) 8034 3000-0
www.dettendorfer.de

IHK-Veranstaltungstipp

MünchnerStiftungsFrühling lädt ein

Der MünchnerStiftungsFrühling 2022 will Stiftungen und andere Akteure der Zivilgesellschaft auf Augenhöhe zusammenbringen, um gemeinsam an Lösungen für die Herausforderungen der Stadtgesellschaft zu arbeiten. So sollen Initiativen, Kooperationen und Förderpartnerschaften gestärkt werden – bereits zum fünften Mal. Organisiert von der Münchner Kultur GmbH und der Stiftungsverwaltung des Sozialreferats der Landeshauptstadt München finden vom 5. bis 10. Juli 2022 zahlreiche Vorträge und Workshops statt.

Die IHK für München und Oberbayern bietet einen Grundlagenvortrag der promovierten Fachanwältin für Steuerrecht Carolin Polt (Kanzlei Skusa Partners). Dabei geht es um Themen wie: Die Motive für die Gründung einer Stiftung sind vielfältig, welche Stiftungsform ist die passende? Welche zivil- und steuerrechtlichen Besonderheiten sind zu beachten? Was ändert sich bei der Reform des Stiftungsrechts, die am 1. Juli 2023 in Kraft tritt?

Vortrag: »Erfolgreich Stiften – von Anfang an die richtigen Weichen stellen«

Termin: 6. Juli 2022, 18 Uhr

Ort: IHK für München und Oberbayern, IHK Campus, Orleansstraße 10–12, 81669 München

Ansprechpartnerin und Anmeldung:

susanne.kneissl@muenchen.ihk.de

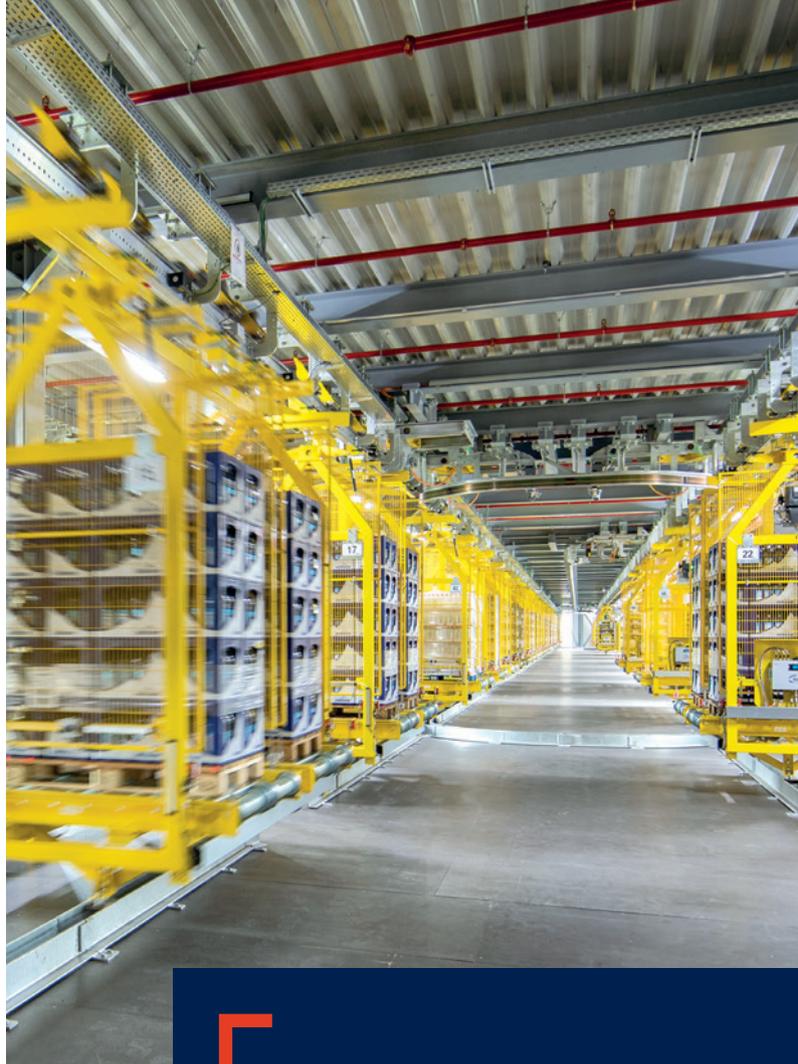
Die Teilnahme ist kostenfrei.

Weitere Informationen: www.muenchnerstiftungsfruehling.de



Treffpunkt für die Stadtgesellschaft – der 5. MünchnerStiftungsFrühling (Archivbild) kommt im Juli

Foto: Katrin Plab/MünchnerStiftungsFrühling



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 bewährten Vorgehensweise.

- Analyse und Optimierung des Flächenbedarfs, der Materialflüsse und Wertströme
- Logistik- und Lagerplanung einschl. Industrie 4.0 Integration
- Lean-orientierte Werkstrukturplanung

Hinterschwepfinger.de



Hinterschwepfinger

Foto: Panattoni



Phönix aus der Asche

Sanieren statt neu bauen – das kann auch bei brachliegenden Gewerbestandorten funktionieren. Welche Voraussetzungen gegeben sein sollten und wo die Vorteile liegen, zeigen Beispiele aus Oberbayern.

STEFAN BOTTLER

Gewerbstandorte benötigen große Flächen, haben ein hohes Verkehrsaufkommen, verursachen zahlreiche Emissionen und gelten außerdem als architektonisch wenig attraktiv. Solche Bedenken werden vor allem dann laut, wenn Logistikflächen geplant sind. Bei City Dock, dem neuen Businesspark für Produktion und Logistik in Kirchheim

im Landkreis München, ist dies nicht der Fall. »Wir erweitern unser Angebot an Gewerbeflächen im Bestand und verzichten auf weiteren Landschaftsverbrauch«, freut sich Bürgermeister Maximilian Bötl (CSU) über den Bau, der Ende 2022 auf einer aufgelassenen Gewerbeimmobilie fertiggestellt werden soll. »Die nachhaltige Bauweise wird zeigen, dass ökonomi-

sche und ökologische Interessen in Einklang gebracht werden können«, so der 38-jährige Gemeindechef. Der Projektentwickler Panattoni Germany Properties GmbH will mit diesem Bauvorhaben, das auf 16000 Quadratmetern Flächen für kleine und mittlere Unternehmen schaffen will und unweit von zwei Autobahnen liegt, »neue Maßstäbe für nach-

Photovoltaik, Luftfilter und begrünte Dächer
– Businesspark City Dock in Kirchheim



haltige Gewerbeimmobilien« setzen, wie es Managing Partner Fred-Markus Bohne formuliert.

Mit Wärmedämmung, LED-Leuchten und anderen energiesparenden Maßnahmen möchte sich Panattoni deshalb nicht begnügen. City Dock plant mit Photovoltaik-

anlagen, Insektenhotels und durchgehend grünen Fassaden- und Dachflächen. Eine hochmoderne Luftfilteranlage soll Feinstäube um mehr als 50 Prozent reduzieren und ein architektonisch ansprechendes Bürogebäude an der Straßenfront »städttebauliche Akzente« (Bohne) setzen.

Auch in Sachen Flächenverbrauch will City Dock vorangehen. Der Businesspark entsteht auf dem Gelände eines ehemaligen Gleisbauunternehmens. Die alten Gebäude und Gleisanlagen wurden vollständig abgerissen. »Wir schaffen einen Mehrwert auch für Kommune und Bevölkerung«, versichert Bohne.

Areale wiederbeleben

Brachliegende Standorte von aufgegebenen oder weggezogenen Unternehmen existieren in zahlreichen Städten, daher sind Konzepte für eine Revitalisierung solcher Brownfields, wie Industriebrachen auch genannt werden, neuerdings sehr gefragt. Wenn eine Wohnbebauung nicht infrage kommt, liegt eine weitere gewerbliche Nutzung nahe.

Für Hans-Wolfgang Niedermair, Gründer und Geschäftsführer der Intaurus GmbH

in Dachau, bieten Brownfields zahlreiche Vorteile. »In der Regel zeichnen sie sich durch gute Verkehrsanbindungen und bewährte Infrastrukturkonzepte aus«, erklärt er. »Außerdem existieren bereits Bebauungspläne, sodass Baumaßnahmen sofort angepackt werden können.«

Niedermair hat Erfahrung mit der Sanierung von aufgelassenen Unternehmensstandorten. Als Referenzbeispiel nennt er gern den Gewerbepark Karlsfeld im Norden von München. Vor rund fünf Jahren baute Intaurus den jahrelang verwaisten Einkaufsmarkt aus den 1970er-Jahren für rund zwölf Millionen Euro zu einem modernen Gewerbestandort um.

Mit runderneuten Böden, Lichtbändern auf dem Dach, modernen Wärmedämmungen und LED-Leuchten konnte das Gebäude die Anforderungen der Energiesparverordnung um 50 Prozent unterschreiten. Die 15000 Quadratmeter großen Flächen waren auch deshalb schnell vermietet. Außer einem Tochterunternehmen von MAN Bus & Truck SE sind Handwerksbetriebe, kleinere Logistikunternehmen und die Artdeco cosmetic GmbH eingezogen.



BUDGET-PLANER

ONLINE

www.regnauer.de/objektbau



GEWERBEBAU VITAL.

- Energieoptimiert bis **Plus-Energie** • Schlüsselfertig und nachhaltig aus Holz
- Schnelles Bauen zum Festpreis • **Budget-Planer** online

REGNAUER FERTIGBAU • D-83358 Seebruck/Chiemsee • Tel. +49 8667 72-236 • bauen@regnauer.de

REGNAUER
Bauen für den Erfolg.



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



Anders als beim City Dock war der Abriss der Bestandsgebäude in Karlsfeld nicht nur wegen der deutlich jüngeren Bausubstanz kein Thema. Für Niedermair rechnen sich Brownfields vor allem dann, wenn eine Sanierung der Altbauten möglich ist. Der Entwickler spart sich so die Kosten für Abriss und Entsorgung.

»Grundsätzlich dürfen die Baukosten den Grundstückswert nicht übersteigen«, schränkt der Immobilienexperte ein. Schließlich wollen Mieter für einen sanierten Bau nicht mehr zahlen als für einen Neubau. Ansonsten machen Entwickler die Erhaltung der vorhandenen

AG hat selbst Erfahrung mit der Sanierung von aufgelassenen Gewerbeimmobilien gesammelt. In Oberschleißheim im Landkreis München machte sie aus dem früheren Standort des Traditionsunternehmens Bruckmann Tiefdruck mit Bauten aus den 1970er- und 1990er-Jahren den Gewerbepark Druckwerk.

Die Beos-Macher entschieden sich für eine Zwischenlösung mit Teilabrissen und Revitalisierungen. Gebäudeteile, die für die Produktion von Zeitschriften, Katalogen und Prospekten konzipiert waren, wurden durch multifunktionale Neubauten ersetzt. Das Ergebnis ist ein Komplex aus fünf zu-

» Brachen zeichnen sich durch
gute Verkehrsanbindungen
und bewährte
Infrastrukturkonzepte aus. «

Hans-Wolfgang Niedermair,
Geschäftsführer Intaurus

Bausubstanz vom Einzelfall abhängig. Der Zustand des Dachs ist ebenso wichtig wie mögliche Belastungen der Böden. Außerdem müssen Nachrüstungen für den Brandschutz sowie neue Vorschriften für Bautechnik und -statik beachtet werden. Gerade auf diesen Feldern hat der Gesetzgeber die Anforderungen deutlich verschärft. Und natürlich sondieren Entwickler auch das Interesse von Investoren an erneuerten Standorten.

Beim Gewerbepark Karlsfeld ist diese Rechnung aufgegangen. Im Oktober 2020 verkaufte Intaurus das Objekt an den Versicherungskonzern Swiss Life AG in Garching. Dessen Immobilienochter Beos

sammenhängenden Bauten mit 27000 Quadratmetern Mietfläche. Außerdem entstand auf der Südseite ein Ladehof, der eine ebenerdige Belieferung über die früheren Untergeschosse ermöglicht.

Der runderneuerte Bau lockte prominente Mieter an. Die BMW AG entwickelt hier 3-D-Druckverfahren für Pkw-Teile, der österreichisch-kanadische Autozulieferer Magna konzipiert automatische Fahrssysteme, die Würth-Gruppe verkauft Werkzeug und Befestigungsmaterial. Von einem »modernen Campus mit individuellen Flächenkonzepten« schwärmen die Beos-Macher – und wollen dem Referenzbeispiel weitere folgen lassen. ■

Das Lager wird digital

Viele Unternehmen investieren derzeit in ihre Lagerlogistik. Mit Robotik, fahrerlosen Transportsystemen, Drohnen und anderen digitalen Technologien sparen sie Kosten und beschleunigen Prozesse.

STEFAN BOTTLER



Allein unterwegs – mobile Roboter wie der iw.hub optimieren Logistik

Foto: Idealworks

Die BMW AG zählt zu den erfolgreichsten Fahrzeugherstellern der Welt. Aber der Münchner Konzern kann nicht nur Autos bauen. Mit dem mobilen Roboter iw.hub ist BMW unlängst in den Markt für Intralogistik eingetreten. Das rund 1,5 Meter lange Hightech-Fahrzeug, das über eine cloudbasierte Plattform gesteuert wird, organisiert mit künstlicher Intelligenz (KI) innerbetriebliche Workflows und fährt ausschließlich autonom. Ein Fahrer ist nicht einmal als Aushilfskraft notwendig. Der Alleskönner, den BMW zusammen mit dem US-Konzern Nvidia entwickelt hat, kann täglich über 20 Kilometer zu-

rücklegen und findet sich auch in sehr unübersichtlichen Umgebungen zurecht. Für die Weiterentwicklung und Vermarktung ist das BMW-Tochterunternehmen Idealworks GmbH verantwortlich. Außer dem Autokonzern setzen auch Automotive-Zulieferer, E-Commerce-Konzerne und Logistikdienstleister die Lösung bereits ein.

Lukrative Perspektiven

BMW ist in einen vielversprechenden Markt aufgebrochen. Über Jahre hinweg hat die Logistikbranche vor allem die Transportdienstleistungen digitalisiert und in IT-gestützte Lösun-

gen für Tourenplanung, Ladeprozesse, Fahrzeugauslastungen und Sendungsverfolgung investiert. Mittlerweile hat die Digitalisierung auch die Intralogistik erfasst

Darum geht's

- ▶ Mit digitalen Technologien kann Intralogistik kostengünstiger und effizienter werden.
- ▶ Unternehmen setzen vor allem Robotik und fahrerlose Transportsysteme ein.



Foto: Group7

**Spart Geld und Zeit –
Drohnen erfassen Bestände**

– also die Waren- und Materialflüsse, die auf einem Betriebsgelände stattfinden. Mit Lagerverwaltungs- und Warenwirtschaftssystemen kann nahezu jeder innerbetriebliche Logistikprozess optimiert werden.

Viele Unternehmen investieren außerdem in innovative Hardware. Das Spektrum reicht von Drohnen zur Unterstützung von Controllingprozessen über RFID-gestützte Lösungen zur Produktidentifikation und Prozessbeschleunigung bis hin zu sogenannten Exoskeletten, die schwere körperliche Arbeiten leichter machen.

Am meisten nachgefragt werden jedoch mobile Roboter und fahrerlose Transportsysteme. Mit ihnen haben Anwender eine interessante Alternative zu klassischen Flurförderfahrzeugen. Außer BMW haben zahlreiche mittelständische Hersteller und Start-ups wie die Magazino GmbH in München solche Fahrzeuge entwickelt. Am weitesten verbreitet sind Systeme für innerbetriebliche Transporte. Außerdem gibt es Roboter, die Waren einlagern, sortieren oder kommissionieren.

Solche Systeme entlasteten Mitarbeiter und würden allein deshalb bereits Wett-

bewerbsvorteile bieten, versichert Peter Lowet (61), Bereichsleiter Kontraktlogistik bei Reichhart Logistik GmbH in Gilching im Landkreis Starnberg. Hinzu kämen wachsende Anforderungen der Kunden an immer kürzere Lieferzeiten und höhere Termintreue. Lowet: »An einer Optimierung der Prozesse führt kein Weg vorbei.« Seit 2019 setzt Reichhart Logistik an einem Standort nahe München drei fahrerlose Transportsysteme ein. Die Fahrzeuge, die vor allem Europaletten und Gitterboxen transportieren, sollen innerbetriebliche Verkehre mit Flurförderfahrzeugen unterstützen. »Mit fahrerlosen Transportsystemen können vor allem standardisierte Warenflüsse und Prozesse effizienter gemacht werden«, sagt Lowet.

Das technische Level ist hoch: Wenn Software die Fahrzeuge steuert, werden abhängig von der Auftragslage Fahrziel und -tempo automatisch bestimmt. Auch die Abrufvolumina können ohne Programmierer geändert werden.

Und die Kosten?

Für viele fahrerlose Transport-beziehungsweise Robotiksysteme sind Investitionen in mittlerer fünfstelliger Höhe notwendig, die in der Regel vergleichsweise schnell wieder eingefahren werden können. Wohl auch deshalb dürften sich in Zukunft viele mittelständische Unternehmen für den Einstieg in autonome Technologien entscheiden.

Bei der Group7 AG in Schwaig ist deren Einführung an allen deutschen Standorten bereits beschlossen. Der Logistik-



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



dienstleister möchte dabei von seinen bisherigen Erfahrungen mit digitalen Lösungen profitieren. Er hat unter anderem bereits Drohnen eingesetzt und Anwendungen beispielsweise für die Erfassung von Beständen oder die Abwicklung von Inventuren entwickelt.

Daten für die Wirtschaftsprüfer

Bei der Inventur zum Beispiel werden die ermittelten Zahlen elektronisch an Wirtschaftsprüfer übermittelt, die dann einzelne Artikel für Stichproben auswählen. Die Drohne fliegt anschließend deren Lagerplätze an, erfasst die gewünschten Daten und schickt sie inklusive Bildern per Skype an die Prüfer. Von »begeisterten Geschäftspartnern« spricht Hubert Borghoff (57), Logistikchef und Prokurist von

Group7. »Wir benötigen nur die Hälfte der Zeit und sparen zusätzlich Reisekosten.« Solche Erfolge festigen den Ruf der Logistikbranche, für digitale Lösungen besonders aufgeschlossen zu sein. Der Benchmark-Studie »Digitalisierungsindex Mittelstand 2020/21« zufolge, welche die IT-Beratung techconsult GmbH im Auftrag der Deutschen Telekom AG erstellte, haben insbesondere Firmen aus der Logistik ihre Geschäftsmodelle und Prozesse während der Pandemie digitalisiert. Jeder fünfte Marktteilnehmer plant vor allem KI-gestützte Anwendungen fürs Lager. Schon warnen manche Experten vor einer Überschätzung der digitalen Technologien im Logistikalltag. »Viele autonome Systeme sollen Artikel selbstständig aus den Regalen nehmen beziehungsweise

dort einlagern«, sagt Johannes Fottner (51), Logistikwissenschaftler an der Technischen Universität (TU) München. »Mit den sensorischen Fähigkeiten des Menschen kann jedoch bislang keine Technologie mithalten.« An körperlichen Arbeiten führe weiterhin kein Weg vorbei. Allerdings gibt es auch hierfür KI-gestützte Technologien in Form von Exoskeletten. Sie werden wie ein Rucksack auf den Rücken geschnallt und helfen beim Heben und Tragen von besonders schweren und sperrigen Gegenständen. Der Effekt ist enorm. Der Logistikdienstleister Hermes Fulfillment GmbH, der Exoskelette der Augsburger German Bionic Systems GmbH in einem bayerischen Standort einsetzt, ermittelte eine Entlastung von 3500 Kilogramm pro Mitarbeiter täglich. ■

„Jedes Gebäude hat eine Persönlichkeit. Es lebt von seinen Bewohnern und Besuchern, seiner Bestimmung oder seinen Besonderheiten. Es schreibt Geschichte. Wir von LIG sind ein Teil dieser Geschichte und bauen mit unserer nachhaltigen Arbeitsweise Gebäude für viele Generationen.“

Karl Ulrich, Geschäftsführer



**Wir liefern,
was wir
versprechen.
Seit über
25 Jahren!**



**Für innovative Verwaltungs-,
Produktions-, Lager-
und Logistikimmobilien
nach Maß und schlüsselfertig!**

**Neubau,
Erweiterung,
Modernisierung**

Otto-Wagner-Str. 2
82110 Germering
Tel. 089 38033170
www.lig-projektbau.de

Jubiläen des Monats

50 Jahre

Gerd Dieter Pflügel
**AWV-Allgemeine Wohnhaus Verwaltungs-
 gesellschaft mbH & Co. Geschäftsbesorgungs KG,
 München**

40 Jahre

Ingrid Dendorfer
**HiPP-Werk Georg Hipp OHG,
 Pfaffenhofen a.d. Ilm**

Irmgard Nöbauer
**Raiffeisen-Tours RT-Reisen GmbH,
 Burghausen**

Matthias Decker, Elke Rink
WWK Lebensversicherung a.G., München

25 Jahre

Ronald Göbel
**A. Schmid Gastro-Service GmbH & Co. KG,
 Obersöchering**

Monika Forstner
**Freudenberg Chemical Specialities SE & Co. KG,
 München**

Christian Ponath
Schiedel GmbH & Co. KG, München
 Ralf Dreßler, Snezana Risticjevic
**Tretter-Schuhe, Josef Tretter GmbH & Co. KG,
 München**

Emma Schlegel
Aurora Lichtwerke GmbH, Eichstätt

Hildegard Schüssler
Gienger Logistik KG, Markt Schwaben

Thomas Herberich
Veit GmbH, Landsberg am Lech

Irmgard Schönenberger
Bio-Rad Laboratories GmbH, Feldkirchen

Benedikta Seitz
HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG, Pfaffenhofen a.d. Ilm

Albert Wolf
Versicherungskammer Bayern, München

Günter Zettlitzner
Ecolab Engineering GmbH, Siegsdorf

Mitarbeiterjubiläen

IHK-Ehrenurkunde

- ▶ Verleihung ab 10-jähriger ununterbrochener Betriebszugehörigkeit (15, 20, 25 Jahre usw.)
- ▶ Versand oder Abholung bei der IHK
- ▶ auf Wunsch namentliche Veröffentlichung der Jubilare bei 25-, 40- oder 50-jähriger Betriebszugehörigkeit
- ▶ Urkunde ab 30 Euro (35,70 Euro inkl. 19% MwSt.)

Antragsformulare und weitere Informationen:
www.ihk-muenchen.de/ehreenauszeichnung

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



Foto: Goran Gajarin

Firmenindex

Firma	Seite	Firma	Seite	Firma	Seite	Firma	Seite
Aeromaritime Systembau GmbH	20	Diehl Defence GmbH & Co. KG	20	Kneitz Solutions in Textile GmbH	12	Südbayerisches Portland-Zementwerk	
Airbus Defence and Space GmbH	20	German Bionic Systems GmbH	53	Krauss-Maffei Wegmann GmbH & Co. KG	20	Gebr. Wiesböck GmbH & Co. KG	46
Allianz SE	28	Giesecke+Devrient GmbH	16	Magazino GmbH	53	Swiss Life AG	50
Alwis GmbH	30	Group7 AG	53	MAN Truck & Bus SE	28	techconsult GmbH	53
Andechser Molkerei Scheitz GmbH	40	Hans im Glück Franchise GmbH	42	Motel One GmbH42		Thoba Einrichtungshaus	
Anna-Maria Jansen	36	Heckler & Koch GmbH	20	MUC SUMMIT GmbH	12	Baumgartner GmbH	8
Autoflug GmbH	20	Hensoldt AG	20	NanoTemper Technologies GmbH	18	Torqueo GmbH	17
Bayern Innovativ GmbH	12	Hermes Fulfillment GmbH	53	Panattoni Germany Properties GmbH	50	Turtlebox GmbH	10
BayernLB	20	HFTS Helicopter Flight		Papierfabrik Louisenenthal GmbH	16	UnternehmerTUM GmbH	12
BayWa AG	28	Training Services GmbH	20	PricewaterhouseCoopers GmbH WPG	12	Vectoflow GmbH	12
Beos AG	50	Hotelbird GmbH	42	Proton Motor Fuel Cell GmbH	17	Zementwerk Hatschek GmbH	46
Bergader Privatkäserei GmbH	32	Idealworks GmbH	53	Reichhart Logistik GmbH	53		
BMW AG	53	IKO Sportartikel Handels GmbH	8	REWE Markt GmbH Region Süd	30		
Commerzbank Aktiengesellschaft	20	Industrial Makers GmbH	12	Rheinmetall AG	20		
creactivefactive GmbH	18	Intaurus GmbH	50	Rohrdorfer Gruppe	46		
Deutsche Telekom AG	53	Kneitz AG	12	Rupp & Söhne e.K.	8		

Die Seitenangaben beziehen sich auf den Anfang des jeweiligen Artikels.

INTERNATIONAL, INDUSTRIE, INNOVATION

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

VERANSTALTUNGEN

Webinarreihe ONLINE erfolgreich im Ausland

Von digitalem Marketing über Recht und Steuern bis zur Geschäftsabwicklung: Termine fortlaufend unter: international.bihk.de/e-commerce/veranstaltungskalender.html

SEMINARE ZOLL UND AUSSENHANDEL

Zoll kompakt | 3., 4. und 5.5.2022, Live online

Import leicht gemacht | 5.5.2022, Live online

Der/die Zollbeauftragte | 6.5.2022, Live online

Lieferantenerklärung: Bedeutung und Regeln | 10.5.2022, Live online

Zoll für Einsteiger | 10.–11.5.2022, Live online

Basisseminar Warenursprung und Präferenzen mit Lieferantenerklärung | 17.5.2022

Umsatzsteuer – Behandlung des Waren- und Dienstleistungsverkehrs mit dem Ausland | 17.5.2022, Live online

Digitalisierung der Zollprozesse | 23.5.2022, Live Online

Basisseminar Warenursprung und Präferenzen mit Lieferantenerklärung | 20.6.2022, Live online

Kompakt-Überblick über die US-Exportkontrolle | 22.6.2022, Live online

Importe effizient gestalten – Importabwicklung ist mehr als nur Zollabwicklung | 28.6.2022

Exportkontrolle – Workshop und Vertiefung für Fortgeschrittene | 28.6.2022, Live online

Exportwissen kompakt – Auftragseingang, Exportkontrolle, Dokumentation, Zollabwicklung bis zum Ausfuhrnachweis | 29.6.2022

Ausfuhrverfahren in Theorie und Praxis | 4.7.2022

Zollabwicklung von Garantie-, Reparatur- und Ersatzteillieferungen 7.7.2022

Vertiefungsseminar Warenursprung und Präferenzen mit aktuellen Rechtsänderungen | 12.7.2022

Lehrgänge:

IHK-Fachkraft Zoll | 15.9.–26.11.2022

IHK-Fachkraft Zoll | 19.9.–25.11.2022, Live online

Exportmanager/-in IHK | 10.10.–26.4.2022, Live online

Gern bieten wir diese und weitere Themen auch als Inhouse-Seminare an. Fragen Sie uns, wir erstellen ein individuelles Angebot.

Weitere Themen aus dem Bereich Außenwirtschaft und International Business auf der Website der IHK Akademie unter: akademie.muenchen.ihk.de/aussenwirtschaft

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

Informationen und Anmeldung:

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

WERBEARTIKEL

STIEFEL®
eurolcart
Ihr Partner für Langzeitwerbung
Info (084 56) 92 43 00
www.stiefel-online.de
Werbe-Wandkarten • Werbekalender • Wandkarten • Kalender • Schreibunterlagen

GROSSFORMAT- UND DIGITALDRUCK

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

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
KNOTGEN Telefonsysteme Vertriebs GmbH
Alcatel-Lucent OMNI - PCX

Neue und gebrauchte TK-Anlagen
KAUF - MIETE - EINRICHTUNG - SERVICE
- günstiger als Sie glauben -
www.knoetgen-tel.de / info@knoetgen-tel.de
Raiffeisenallee 16, 82041 Oberhaching/München
Tel. 089/614501-0, Fax 089/614501-50
- Unser SERVICE beginnt mit der Beratung -

IMMOBILIEN

WEICHSELGARTNER seit 1975
■ **WOHN- & GEWERBEIMMOBILIEN IN MÜNCHEN & REGION**
Immobilienkaufleute (IHK) verkaufen & bewerten Ihre Immobilie zuverlässig.
www.weichselgartner-immo.de • Ein Münchner Immobilienbüro ☎ 089/918071

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  **Aumer**



Zeichnung: Dieter Hanitzsch

IMPRESSUM

Wirtschaft –
Das IHK-Magazin für München und Oberbayern
78. Jahrgang, 4. Mai 2022
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
E-Mail: info@muenchen.ihk.de
Chefredakteurin: Nadja Matthes
Redaktion: Eva Schröder
Redaktionsassistent: Iris Oberholz
Redaktionelle Mitarbeiter:
 Harriet Austen, Stefan Bottler,
 Uli Dönch, Eva Elisabeth Ernst,
 Mechthilde Gruber, Monika Hofmann,
 Dr. Gabriele Lüke, Eva Müller-Tauber,

Ulrich Pfaffenberger, Melanie Rübartsch,
 Josef Stelzer
Redaktion Berlin: Sabine Hölper
Gesamtherstellung/Anzeigen/Vertrieb:
 Münchener Zeitungs-Verlag GmbH & Co. KG
 Paul-Heyse-Str. 2-4, 80336 München
www.merkur-online.de
Anzeigenleitung (verantwortlich) & Vertriebsleitung:
 MuP Verlag GmbH, Nymphenburger Str. 20 b
 80335 München – Christoph Mattes, GF
 Tel. 089 139284220
E-Mail: christoph.mattes@mup-verlag.de
Stellvertretende Anzeigenleiterin:
 MuP Verlag GmbH, Nymphenburger Str. 20 b
 80335 München – Regine Urban-Falkowski
 Tel. 089 139284231, E-Mail: wirtschaft@mup-verlag.de
Produktion: adOne
 Nymphenburger Str. 20 b, 80335 München
 Telefon 089 1392842-0, Fax 089 1392842-28
www.adone.de
Projektleitung: Philip Esser
Grafik: Ulrich Wassmann

Druck: Firmengruppe APPL, Senefelderstraße 3–11,
 86650 Wemding
Titelbild: Gorodenkoff/Adobe Stock
Schlussredaktion: Lektorat Süd,
 Hohenlindener Straße 1, 81677 München
www.ektorat-sued.de

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

»wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und
 Oberbayern« ist das öffentliche Organ der Industrie- und
 Handelskammer für München und Oberbayern und
 erscheint monatlich.

Druckauflage: 112.530 (IVW II. Quartal 2020)
 Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 78
 vom 1.1.2022





v. l. n. r. **Jenny Steinbeiß**, Geschäftsführerin, Immobilienkauffrau (IHK); **Thomas Aigner**, Geschäftsführer; **Martin Steinbeiß**, Leitung Büro Bogenhausen, 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 über 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



An orange circle containing white text.

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

A man in a blue suit and white shirt, smiling, standing in a server room with his hand on a piece of equipment.

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

m-net.de/geschaeftskunden

Tobias Fausch
CIO BayWa AG