

wirtschaft

09/2025

magazin.ihk-muenchen.de

Auf Kurs?

Wie der Einsatz von Wasserstoff vorankommt



28 Sonderseiten

Das Magazin zum
IHK-Nachhaltigkeitsbericht



18 **FABRIKBAU & CO.**
Mehr Akzeptanz für große
Vorhaben: Wie gelingt das?

44 **HUGENDUBEL**
Wie der Buchhändler
neue Kunden gewinnt

59 **FINANZIERUNG**
So erhalten Firmen
das nötige Kapital



Erfolg ermöglichen. Zukunft sichern.

382 Mio. Euro Beteiligungskapital für den bayerischen Mittelstand - wir zählen zu den großen Eigenkapitalgebern in Bayern und unterstützen als verlässlicher Investitionspartner seit über 50 Jahren Unternehmerinnen und Unternehmer auf ihrem Erfolgsweg.

Mit Investitionen bis zu 10 Mio. Euro schaffen wir den finanziellen Spielraum für weitere Innovations- und Wachstumsvorhaben, die Regelung der Unternehmensnachfolge, Transformation oder die Optimierung der Kapitalstruktur.
Lassen Sie uns gemeinsam Chancen ergreifen!

Aus Chance wird Erfolg

➤
Sichern Sie sich
Ihre Zukunft.



Mit Vollgas in die Bürokratie-Falle



Foto: BayWa AG/Forster & Martin

Prof. Klaus Josef Lutz, Präsident der IHK für München und Oberbayern

In Brüssel lernen einige Verantwortliche offenbar nichts dazu. Erst kürzlich mussten sie ihr völlig überzogenes Lieferkettengesetz entscheidend korrigieren. Aber nur wenig später erschaffen sie das nächste Bürokratie-Monster: die »EU-Entwaldungsverordnung« (EUDR). Sie soll eigentlich die illegale Abholzung der Wälder in aller Welt stoppen, trifft aber viele unserer kleinen und mittleren Unternehmen bis ins Mark.

Denn ab 1. Januar 2026 dürfen viele Firmen nur noch Dinge importieren oder handeln, die »entwaldungsfrei« sind. Das heißt: Sie müssen nachweisen, dass ihre Produkte zum Beispiel aus Gummi, Papier, Palmöl, Soja oder Kakao nichts mit illegal gefällten Bäumen zu tun haben. Sie müssen also lückenlos ihre Lieferketten dokumentieren und garantieren, dass ihre Importeure alle Umwelt-, Arbeits- und Menschenrechte einhalten. Mittels Geodaten muss dargelegt werden, dass die Anbauflächen der (verarbeiteten) Rohstoffe nicht in entwaldeten Gebieten liegen. Schaffen die Firmen dies nicht, drohen heftige Strafen: vier Prozent des Jahresumsatzes oder sogar die Beschlagnahme der Waren durch den Zoll.

Dieser neue Gesetzgebungs-Albtraum betrifft allein in Deutschland ca. 150.000 Unternehmen. Die gut gemeinte »Entwaldungs-Verordnung« wird in der Praxis zu einer »De-Industrialisierungs-Richtlinie«. Sie kriminalisiert den Mittelstand und verschreckt zuverlässige Lieferanten. Sie bedroht Wertschöpfung und Arbeitsplätze in Deutschland. Völlig zu Recht spricht das

»Handelsblatt« von einer »Turboversion des Lieferkettengesetzes«. Der neue Regulierungsmoloch überfordert vor allem kleine und mittlere Betriebe. Viele von ihnen haben uns schon alarmiert.

Ich versichere Ihnen: Wir bleiben dran. Wir setzen uns für Ihre Interessen ein. Wir fordern eine vernünftige, rechtssichere Lösung. Diese starre EU-Verordnung muss flexibler werden – sie braucht Testphasen, Übergangsregelungen und realistische Fristen ohne sofortige Sanktionen. Im Einzelnen: Die Richtlinie sollte nicht für »Null-Risiko-Staaten« gelten – das sind alle EU-Mitglieder und andere sichere Drittländer; sie sollte das bewährte »Once-Only-Prinzip« umsetzen – Nachweise nur durch den ersten Importeur; und sie sollte die unverhältnismäßigen Vorgaben bei Umsatz und Mitarbeiterzahl den angekündigten neuen Schwellenwerten des Lieferkettengesetzes anpassen.

Denn wer die Umwelt wirkungsvoll schützen und die Wirtschaft nachhaltig transformieren will, darf die Unternehmen nicht überfordern. Sie brauchen praktikable Regeln statt endloser Dokumentationspflichten. Wer unsere Unternehmen stärken will, muss Bürokratie ab- und nicht aufbauen. Nur so bleibt der Wirtschaftsstandort Deutschland in Europa zukunftsfest.

Ihr

TITELTHEMA

WASSERSTOFF

Grüner Wasserstoff gilt seit Längerem als Hoffnungsträger für die Energieversorgung. Der Aufbau der Infrastruktur hat begonnen. Wie sind die bisherigen Erfahrungen in der Praxis?

Foto: AA+W/Adobe Stock



14

UNTERNEHMEN + MÄRKTE

MISSION IM ALL

The Exploration Company entwickelt mit großen Ambitionen ein modulares wiederverwendbares Raumfahrzeug. Das Potenzial ist enorm, das zeigt das rasante Wachstum der jungen Firma.

Foto: The Exploration Company



48

BETRIEB + PRAXIS

AUSBILDUNG

Um Azubis zu finden und zu binden, setzen Unternehmen auf Zusatzangebote. Diese erhöhen nicht nur die Attraktivität des Betriebs, sondern vertiefen auch den Lerneffekt.

Foto: Tina Birke/H-Hotels



56

INHALT

NAMEN + NACHRICHTEN

- 6 **FAMILIENPAKT**
Familienfreundliche Firmen ausgezeichnet

UNTERNEHMERPROFIL

- 12 **FRANZ INSELKAMMER**
Der »Bräu von Aying« sieht sich als Traditionalist – und setzt auf den Export

TITELTHEMA

- 14 **WASSERSTOFF**
Die Erwartungen sind hoch: Wie kommt die Energieversorgung mit Wasserstoff voran?

STANDORTPOLITIK

- 18 **GROSSPROJEKTE**
Wenn große Vorhaben gelingen sollen, müssen die Bürger mitziehen. Wie schafft man das?
- 22 **RISCHART'S BACKHAUS**
Neue Produktion mitten in München
- 24 **IHK-JAHRESEMPFANG**
Das Sommerevent mit prominenten Gästen
- 28 **FRÜHFLUKTUATION**
Wenn neue Mitarbeiter gleich wieder kündigen
- 30 **LADENÖFFNUNG**
Die wichtigsten Änderungen in Bayern
- 31 **IHKAKTUELL**
IHK Start-up Slam & Slam/Darlehensvermittler/
IHK-Sachverständige
- 32 **VERPACKUNGSSTEUER**
Belastung für die Wirtschaft
- 34 **INKLUSION**
So profitieren Firmen, wenn sie mehr Menschen mit Behinderung rekrutieren
- 37 **IHK-WAHL 2026**
Aktuelle Informationen für Unternehmen
- 38 **VOLLVERSAMMLUNG**
Intensive Debatte um Steuern und Investitionen
- 40 **NACHRUF**
Zum Tod des früheren IHK-Hauptgeschäftsführers Wilhelm Wimmer
- 42 **AUS DER REGION**
Wie der IHK-Start-up-School-Cup Schülern das Unternehmertum nahebringt

UNTERNEHMEN + MÄRKTE

- 44 **HUGENDUBEL**
Filialen, Festivals & Co.: Der Traditionsbuchhändler setzt auf unterschiedlichste Kanäle
- 48 **SCALE-UP**
Lieferdienst für Raumstationen – was The Exploration Company vorhat

50 INTERVIEW

Rumänien & Bulgarien: Auslandsexperte Dominik Vorhölder über die Perspektiven in beiden Ländern

54 JAPAN

Welche Vorteile Partnerschaften mit japanischen Firmen bayerischen Unternehmen bieten können

BETRIEB + PRAXIS

56 AUSBILDUNG

Mit Zusatzangeboten die Ausbildung vertiefen – Erfahrungen aus der Praxis

59 FINANZIERUNG

Von Liquiditätssicherung bis Expansion: So stemmen Firmen die Finanzierung

64 NACHFOLGE

Wie das Tech-Unternehmen BBW Lasertechnik den Generationswechsel angeht

66 NO-CODE/LOW-CODE

Ohne IT-Know-how Apps entwickeln

68 WIRTSCHAFTSSPIONAGE

Die Risiken wachsen – worauf Betriebe achten sollten

70 EVENTS

Wirtschaftsempfänge in Rosenheim und Ingolstadt/
Buchvorstellung

113 IHKAKTUELL

Finanzanlagen- und Immobiliendarlehensvermittler

SONDERSEITEN

73 WIRTSCHAFT FÜR ZUKUNFT

Das Magazin zum IHK-Nachhaltigkeitsbericht

RUBRIKEN

8 FIRMENJUBILÄEN

110 EHRUNGEN

112 VERÖFFENTLICHUNGEN + BEKANNTMACHUNGEN

– Veränderungen in den IHK-Regionalausschüssen
Erding - Freising, Landkreis München, Dachau,
Landsberg am Lech

– Veränderung in der IHK-Vollversammlung

114 KARIKATUR/IMPRESSUM

Beilagenhinweis: AIGNER Immobilien (Teilbeilage),
Cotraco (Teilbeilage), MM Brown Deutschland
(Teilbeilage), vmm Wirtschaftsverlag (Teilbeilage)



[linkedin.com/company/ihk-muenchen](https://www.linkedin.com/company/ihk-muenchen)



[fb.com/ihk.muenchen.oberbayern](https://www.facebook.com/ihk.muenchen.oberbayern)



@IHK_MUC



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

Ist Ihre Produktion fit für den globalen Markt?

Optimieren Sie mit uns

- **Logistik**
- **Materialfluss**
- **Werkstrukturen**

Gemeinsam
den Standort
Bayern
sichern.

Fabrikplanung. Generalplanung. Industriebau.

Hinterschwepfinger Projekt GmbH

Marktler Straße 1, 84489 Burghausen



Hinterschwepfinger



**Ausgezeichnet – 20 Unternehmen
freuen sich über den Preis
»Erfolgreich. Familienfreundlich«**

Foto: StMAS/Nötel

Vereinbarkeit Familie und Beruf

Familienfreundliche Betriebe ausgezeichnet

Den Familienalltag vieler Beschäftigten verbessern und gleichzeitig den wirtschaftlichen Erfolg sichern: Viele Unternehmen wollen beide Ziele unter einen Hut bringen und sind dem Familienpakt Bayern beigetreten. Ausgezeichnet wurden 20 Mitglieder im Rahmen des fünften Familienpakt-Wettbewerbs als »familien-

freundlichste Unternehmen Bayerns«. Aus Oberbayern gehören dazu der Autologistiker ARS Altmann AG in Wolnzach, das Bauingenieurbüro cadbauteam GmbH & Co. KG in München, das Biotech-Unternehmen ibidi GmbH in Gräfelfing, die Ergotherapiepraxis Pollmann in Waldkraiburg und Prechtl Lebensmittelmärkte GmbH & Co. KG in Raubling. Die Preise überreichten Wirtschaftsminister Hubert Aiwanger (FW) und Familienministerin Ulrike Scharf (CSU) im Kaisersaal der Münchner Residenz.

www.familienpakt-bayern.de

Regionalentwicklung

Wirtschaft und Wissenschaft Raum geben

Auf Geschossflächen von 18.000 Quadratmetern werden Technologieunternehmen und Start-ups mit Wissenschaftlern in Bad Tölz an Wachstumsfeldern wie Neue Materialien, Luftfahrt, Wasserstoff sowie Sicherheit und Verteidigung zusammenarbeiten. Der neue Campus Toelz hält »Lab Offices« für Entwicklung und Produktion bereit. »Gegenwärtig führen wir Gespräche mit Interessenten aus Luftfahrt, Robotik und der KI-Branche und verhandeln außerdem über ein Gründerzentrum«, sagt Investor und Geschäftsführer Hannspeter Schubert (63). Die Räume können modular an die jeweiligen Bedürfnisse der Mieter angepasst werden.

Die vier Gebäude werden ausschließlich mit privaten Mitteln realisiert. Zwei sind bereits fertiggestellt. Das Transfer- und Innovationszentrum im Oberland (TIZIO) der Hochschule



**Campus Toelz – teilweise schon bezogen
(Visualisierung)**

München ist schon eingezogen. Es entwickelt in vier Laboren Lösungen für Automatisierung und Robotik, additive Fertigung, Internet of Things (IoT) und Tourismus.

»Im Süden der Metropolregion München fehlte bislang ein Ort, an dem Forschung, Technologie und Unter-

nehmertum zusammenkommen«, sagt Schubert. Diese Lücke will der Campus Toelz schließen. »Hinzu kommt der hohe Wohn- und Freizeitwert der Region. Das wird sich bei der Gewinnung von Spezialisten und Fachkräften auszahlen.«

campus-toelz.de

Visualisierung: Campus Toelz

Messe

Rekord auf der Automatica

Die Robotikmesse Automatica hat in diesem Jahr 49.300 Besucher aus über 90 Ländern angezogen, so viele wie noch nie. Vier von zehn Besuchern kamen aus dem Ausland. Vor allem KI-gestützte Robotik, Automationslösungen für den Mittelstand und Technologien für den Gesundheitsmarkt standen im Fokus. Die rund 800 Aussteller hoffen nun auf zahlreiche Geschäftsabschlüsse.

Viele Maschinen- und Anlagenbauer rechnen allerdings wegen hoher Zölle und geopolitischer Konflikte mit einem bestenfalls »durchwachsenen« Jahr 2025, teilt der Branchenverband VDMA mit. Ein Umsatzwachstum sei frühestens 2026 zu erwarten.

www.automatica-munich.com



Automationstrends zum Ausprobieren

Foto: Messe München GmbH

Gründer

Innovationen am Start

Ideen mit Potenzial von jungen Start-ups: Nicht-invasive Blut- und Speicheltests von BioExoTec, um bestimmte Krebsarten früh zu erkennen, robuste Prozessoren für Quantencomputer von Peak Quantum sowie Versatile Robotics, das Robotern mit neuartiger Steuerungssoftware Fingerspitzengefühl beibringt – das sind die Siegerideen des Münchener Businessplan Wettbewerbs von BayStartUp und der LfA Förderbank Bayern. Angetreten waren in mehreren Runden 241 Teams aus München und Südbayern. www.baystartup.de

27.000

Betriebe in Bayern aus Industrie, Handel und Dienstleistungen haben fürs beginnende Lehrjahr Azubis neu eingestellt.

Quelle: BIHK, Stand Ende Juli

KURZ & KNAPP

Förderprogramm

Biomethan ins Netz

Biogas gilt als unterschätzter Energieträger. Aufbereitet zu Biomethan, hat es die gleiche Qualität wie Erdgas. Mit dem Förderprogramm BioMeth will das Bayerische Wirtschaftsministerium die Einspeisung von Biomethan in Erdgasnetze unterstützen.

In nur 18 Monaten sollen die Betreiber von Biogasanlagen einen Anschluss erhalten für die Nutzung im Verkehr sowie zur Erzeugung von Wärme und Strom. Vor der Antragsbewilligung darf nicht mit dem Vorhaben begonnen werden.

www.stmwi.bayern.de/foerderungen/biometh-bayern

Standortportal Bayern

Schneller zum Ziel

Wer freie Gewerbeflächen oder Gewerbeobjekte sucht, wird jetzt auf dem Standortportal Bayern noch schneller fündig. Die bayerischen IHKs (BIHK) und die Ansiedlungsagentur Invest in Bavaria, die das Portal betreiben, haben die Nutzung weiter vereinfacht. Besucher können nun mit wenigen Klicks ermitteln, welche Standorte ihre Anforderungen erfüllen, und sofort deren Ansprechpartner kontaktieren. Die Nutzung ist kostenfrei.

www.standortportal.bayern

Patente

Quiz überrascht

Über Patente herrscht viel Unwissen. Aufklären will das Europäische Patentamt (EPA) mit einem unterhaltsamen Quiz. Die zehn Fragen behandeln Themen wie Schutzzumfang, Laufzeiten und nützliche Datenbanken, darunter die öffentlich zugängliche EPA-Datenbank Espacenet. Sie enthält 150 Millionen Patentdokumente aus mehr als 100 Ländern. Sie können direkt in mehr als 30 Sprachen übersetzt werden.

www.epo.org/de/new-to-patents/patentquiz

Firmenjubiläen

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

180 JAHRE

Chiemsee-Schiffahrt Ludwig Feßler KG

Prien am Chiemsee

Das Unternehmen startete 1845 mit dem Bau des ersten, hölzernen Chiemsee-Dampfers. Die Kesselanlage kam vom Kupferschmied Josef Feßler aus München, der das Schiff und den Betrieb kurz darauf übernahm. 1859 ging das erste Dampfschiff aus Eisen in den Linienverkehr. Es beförderte Fahrgäste und transportierte das Material für den Bau von Schloss Herrenchiemsee. Die Flotte wurde über die Zeit ausgebaut, immer wieder angepasst und modernisiert. Inzwischen führt mit Michael und Birgit Feßler die fünfte Generation das Unternehmen.



Foto: Chiemsee-Schiffahrt

Andreas Bensegger, Vorsitzender IHK-Regionalausschuss Rosenheim, Michael und Birgit Feßler, IHK-Bereichsleiterin Elke Christian (v.l.)



Foto: IHK

Inhaber Korbinian Baur (M.) mit IHK-Vizepräsidentin Ingrid Obermeier-Osl und Herbert Prost, Leiter der IHK-Geschäftsstelle Mühldorf

140 JAHRE

Baur – Uhren, Schmuck eK

Ampfing

1885 begann Anton Baur mit einer Uhrmacherwerkstatt. Das Geschäft wurde im Laufe der Jahre erweitert, umgebaut und das Sortiment an die jeweilige Zeit angepasst. So reichte das Angebot von Grammophonen, einem Fotoatelier und Fahrrädern bis hin zu Brillen und Besteck. Heute konzentriert sich das Unternehmen auf Uhren und Schmuck. Die Geschäfte leitet Korbinian Baur.

130 JAHRE

Obermaier Bäder München GmbH

München

Gegründet wurde das Unternehmen von Steinmetz Sebastian Obermaier, der 1895 mit einer Naturstein-Werkstätte begann. 1968 eröffneten die ersten Ausstellungs- und Beratungsräume für Obermaier Bäder am Münchner Maximiliansplatz. In den 1980er-Jahren traten Josef Obermaier junior und Fritz Obermaier in die Geschäftsführung ein. Mit Mika Obermaier ist seit diesem Jahr die fünfte Generation in der Geschäftsleitung vertreten.



Foto: Obermaier Bäder

Mika Obermaier (M.) und Josef Obermaier mit IHK-Bereichsleiterin Elke Christian

Sind Ihre sensiblen Daten wirklich sicher?



Vertrauliche Dokumente geraten schnell in die falschen Hände.

Setzen Sie daher auf einen netfiles Datenraum für:

- ✓ Sicheren Datenaustausch
- ✓ Effiziente Zusammenarbeit
- ✓ Zentrale Projektablage

Jetzt kostenlos testen!
www.netfiles.com



Foto: Röss



Manfred Röss, Gesellschafter Rudolf Röss, IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl, Gesellschafter Rupert Röss, Matthias Röss (vorn v.l.); Geschäftsführer Kurt Hofmann, die Prokuristen Michael Iberle, Ann-Kristin Hallermeier und Esra Herbert-Karakas sowie Geschäftsführer Bernhard Wittmann (hinten v.l.)

130 JAHRE

Röss GmbH & Co. KG
 Ingolstadt

1895 wurde Johann Jäger als Bauleiter des bayerischen Fortifikationsbauamts von München nach Ingolstadt beordert und gründete dort seine eigene Bauunternehmung. Später führte sein Schwiegersohn, der Architekt Rudolf Röss, die Firma und weitete das Leistungsspektrum des Betriebs von der reinen Bauausführung hin zur Planung erheblich aus. 1953 übernahmen die beiden Söhne Manfred und Rudolf die Geschäftsführung, es folgte enormes Wachstum in den Jahren des Wirtschaftswunders. Heute führen Rupert und Rudolf Röss in vierter Generation das Unternehmen.



Foto: Goran Gejmin/
Das Kraftbild

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 gern persönlich. Bestellung unter:
www.ihk-muenchen.de/firmenjubilaeum

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

100 JAHRE

Brauereigenossenschaft Holzkirchen eG

Holzkirchen

Die Gründung war eine Art Selbsthilfe: Brauereien boten nach dem Ersten Weltkrieg für bäuerliche Betriebe keinen verbilligten Haustrunk mehr an, vor dem Krieg war das üblich gewesen. Deshalb trafen sich im Februar 1925 in der »Alten Post« in Holzkirchen 30 Landwirte unter der Führung von Pfarrer Alois Daisenberger aus Reichersbeuern und gründeten die Brauereigenossenschaft Holzkirchen. Noch im ersten Jahr stieg die Zahl der Mitglieder auf 220. Heute werden die Biere nach Originalrezepturen aus der Gründerzeit im Brauhaus Holzkirchen von der König Ludwig GmbH & Co. KG Schloßbrauerei Kaltenberg gebraut und vertrieben.

Foto: IHK



Vorstand Hans Kanzler (I.) mit Jens Wucherpfennig, Leiter IHK-Geschäftsstelle Rosenheim

95 JAHRE

dörfler Wohnen

Stephanskirchen

Das Unternehmen hat sich seit seiner Gründung 1930 stetig weiterentwickelt. Heute gilt es als sehr renommierter Anbieter für modernes Design und hochwertige Inneneinrichtung.

Foto: IHK



Jens Wucherpfennig, Leiter IHK-Geschäftsstelle Rosenheim, Christian Dörfler, Rosemarie Dörfler und Günther Dörfler sowie Andreas Bensegger, Vorsitzender IHK-Regionalausschuss Rosenheim (v.l.)

Foto: IHK



Klaus Binder (I.), Vertreter der Geschäftsleitung, und Geschäftsführer Ralph Müller mit Catherine Schrenk, Leiterin IHK-Geschäftsstelle Ingolstadt

75 JAHRE

Gummi-Kraus GmbH & Co. KG

Ingolstadt

Das Groß- und Einzelhandelsunternehmen startete 1949. Es bietet heute eine breite Produktpalette von Antriebstechnik über Arbeitsschutz bis hin zu Kunststoff- und Klebetechnik. Geschäftsführer ist Ralph Müller.

75 JAHRE

Autohaus Georg Spielberger eK

Isen

Das Fundament für das Autohaus legte Konrad Spielberger, als er 1950 einen Landmaschinenhandel begann. Sohn Georg baute mit seiner Frau Magdalena die Firma zum Autohaus aus. Seit 1960 ist sie Fiat-Partner. Heute leitet Georg Thomas Spielberger in dritter Generation den Betrieb.

Foto: IHK



Georg Thomas Spielberger (I.), Georg Spielberger senior und IHK-Referentin Anja Sperr

25 JAHRE

art-connect Werbeagentur

Mühlldorf am Inn

Im Jahr 2000 gründeten die Brüder Andreas und Tobias Seifinger das Kreativunternehmen, das Design, Events und Werbeaufträge für Unternehmen, Kommunen und Institutionen anbietet. Tobias

Foto: Seifinger



Tobias Seifinger (M.) und Andreas Seifinger (r.) mit Herbert Prost, Leiter IHK-Geschäftsstelle Mühlldorf

Seifinger führt die Firma inzwischen allein, sein Bruder Andreas kümmert sich mit seinem Unternehmen INN-SALZACH-MEDIA um das Regionalmagazin »aktiv«.

Gelbe Seiten



„Über meinen
Laden spricht
die ganze
Nachbarschaft.“

Infos unter:
sellwerk.de/verzeichnisse

Gelb gesucht, gut gefunden.
Unser Anspruch: Ihren Erfolg voranbringen.

- mit maßgeschneiderten Online-Sichtbarkeitskonzepten
- für mehr Aufmerksamkeit auch bei Google
- zu noch mehr Neukunden dank positiver Bewertungen



Ihr Gelbe Seiten Verlag



Ayinger

PRIVATBRAUEREI SEIT 1878

»Bier braucht Zeit« –
Brauerei-Chef Franz Inselkammer

»Ich bin Traditionalist«

Franz Inselkammer, der »Bräu von Aying«, hat ein gut geführtes Familienunternehmen übernommen. Er will keinen Trends nachlaufen – und setzt auf den Export.

Von Harriet Austen

Wir haben das große Glück, dass wir uns in einer Gegend befinden, die berühmt ist für das, was wir herstellen: bayerisches Bier«, schwärmt Franz Inselkammer von der 1878 gegründeten Aying Privatbrauerei. »Das Bier gehört zu unserer Kultur wie die Tracht oder die Bräuche«, so der Geschäftsführer. Verständlich, dass er nie große Zweifel daran hatte, dass er den Vater beerben würde, »es war ein Geschenk für mich, es weiterzuführen für die nächste Generation«. Die Entscheidung wurde ihm aber auch leichtgemacht. Franz Inselkammer senior übergab ihm ein gesundes und in der Branche angesehenes Unternehmen.

»Seit ich denken kann, war die Brauerei Thema in der Familie. Dadurch hatte ich ein Gespür für die Problemfelder«, sagt Inselkammer. Gedrängt wurde er nie, aber als der Vater 1999 die Brauerei neu errichtete und modernisierte, verlangte er eine Antwort vom damals 15-jährigen Sohn. Der willigte ein und begann nach dem Abitur eine Lehre in der Klosterbrauerei Andechs, die ihm »den Blick auf einen normalen Alltag in einer Brauerei ermöglichte«, wie er sagt.

Nach einem BWL-Studium in Mailand startete er 2009 im Aying Familienbetrieb, der ältesten Brauerei im Landkreis München. Nachdem er sich intensiv in allen Abteilungen umgeschaut hatte, wusste er genau, was er anpacken wollte. Wenn er eh so viel umgestalten wolle, solle er doch gleich in die Geschäftsleitung gehen, schlug der Vater damals vor.

»Das war wirklich klug. Denn er merkte relativ schnell, dass man mich machen lassen musste«, sagt Inselkammer schmunzelnd. Er habe relativ rasch alles entscheiden dürfen, der Vater sei aber »als Sicherheitsnetz« immer da gewesen. So konnte Inselkammer ab 2010 seine Pläne im Marketing und Vertrieb umsetzen: neue

optische Gestaltung, neues Logo, Abschaffung alkoholfreier Getränke im Handel außer dem Mineralwasser aus dem eigenen Tiefbrunnen, Fokus aufs Bier.

»Wir sind eine reine Bierbrauerei«, begründet er diesen Schritt und nennt sich »Traditionalist, mehr als mein Vater«. Der junge Chef macht das etwa am lange verpachteten Bräustüberl fest. Weil es nicht die Handschrift der Brauerei trug und er einen eigenen Bierausschank im Ort haben wollte, übernahm das Unternehmen das Bräustüberl wieder selbst und führte es behutsam an seine Wurzeln zurück: zum uralten bayerischen Wirtshaus.

Inselkammer hatte sich beim Einstieg vorgenommen, mehr Dynamik in den Betrieb zu bringen. »Das Unternehmen war zwar stabil und besaß ein gutes Fundament, aber es war keine wirkliche Entwicklung sichtbar«, beschreibt er die damalige Lage. Zur Dynamik gehört für ihn vor allem der massive Ausbau des Exports. Dem Vater sei es zu verdanken, dass die Voraussetzungen dafür stimmen. Der hatte 1999 eine der technisch fortschrittlichsten Brauereien Europas errichten lassen. »Das war wirklich aufsehenerregend, unsere Brauerei ist dadurch mit einem Schlag berühmt geworden«, so Inselkammer.

Auch jetzt tragen diverse Investitionen zu einem Ausbau der Bierqualität und zu einer höheren Lieferfähigkeit bei. Aying Bier wird in 40 Länder bis in die USA und Asien exportiert. Und es soll noch mehr werden.

Bei der nationalen und internationalen Kundschaft kommt das bayerische Bier aus Aying offenbar gut an. Die alteingesessene Brauerei setzt auf regionale Zutaten, einen eigenen Tiefbrunnen und ursprünglichen Geschmack. Aber auch darauf, dass man sich bei der Reife des Bieres viel Zeit lässt – »Bier braucht Zeit«, sagt Inselkammer über die Brauerei und

das zweite Standbein, die Gastronomie. Zur Firma gehören noch 24 weitere, teils eigene, teils verpachtete Wirtschaften und vor allem der prächtige Brauereigasthof Hotel Aying, bei dem seine Mutter Angela Inselkammer die Geschäfte führt.

Das Unternehmen muss sich allerdings auf veränderte Marktverhältnisse einstellen: Die weltpolitische Lage ist unsicher, die Kosten etwa für Energie, Personal, Transport steigen. Gleichzeitig sinkt der Bierkonsum und alkoholfreies Bier – das in Aying nicht gebraut wird – wird beliebter. Dank des Exports steht die bayerische Brauwirtschaft noch verhältnismäßig gut da und auch Inselkammer lässt sich nicht beirren. »Wir sollten uns auf unsere Stärken konzentrieren, keinen Trends nachlaufen und die Größe der Kunden so halten, dass keiner die Brauerei gefährdet«, nimmt er sich vor.

Er weist darauf hin, dass Aying eine der meistausgezeichneten Brauereien rund um den Globus sei. Inselkammer ist zuversichtlich: »Wir liefern ein weltweit begehrtes Spezialprodukt, das nur in Oberbayern so hergestellt werden kann.«

www.aying.de

ZUR PERSON

Franz Inselkammer, Jahrgang 1983, machte eine Brauer- und Mälzerlehre in der Klosterbrauerei Andechs und studierte BWL in Mailand, bevor er 2010 in die Geschäftsleitung der Brauerei Aying Franz Inselkammer KG einstieg. 2012 wurde er Geschäftsführer, seit dem Tod des Vaters 2024 ist er Alleininhaber. Das 1878 gegründete Unternehmen beschäftigt derzeit 75 Mitarbeiter.

Franz Inselkammer ist verheiratet und hat vier Kinder.

Hohe Erwartungen – kommt
die Wasserstoffwirtschaft schnell
genug voran?





Bausteine für die H₂-Wirtschaft

Grüner Wasserstoff gilt seit Langem als Hoffnungsträger für die Energieversorgung. Der Aufbau der Infrastruktur hat begonnen. Wie sind die bisherigen Erfahrungen?

Von Josef Stelzer

Das oberbayerische Hohenwart hat zumindest den Einstieg in die Wasserstoffwirtschaft bereits geschafft. Immerhin zehn Privathaushalte und ein Gewerbebetrieb heizen dort mit Wasserstoff (H₂). Die Münchner Energie Südbayern GmbH liefert das farb- und geruchlose Gas seit Herbst 2023 gemeinsam mit Partnerfirmen über das bestehende lokale Leitungsnetz an die Kunden. Aus dem Praxisbetrieb ist klar: Heizen mit Wasserstoff statt mit Erdgas funktioniert.

Die nächsten Schritte sind schon geplant. Voraussichtlich ab 2027 wird in Hohenwart grüner, also klimaneutraler Wasserstoff durch die Leitungen fließen. Für die Herstellung soll vor Ort ein Elektrolyseur sorgen, der Wasser mithilfe von Strom aus einer Photovoltaikanlage in Wasserstoff und Sauerstoff aufspaltet.

Grüner Wasserstoff gilt seit Jahren als Energieträger der Zukunft. Er spielt eine Schlüsselrolle bei dem Ziel, bis 2045 klimaneutral zu sein, also nicht mehr Treibhausgase auszustoßen, als auf natürliche Weise oder mittels technischer Verfahren gespeichert werden können. So kann grüner Wasserstoff dabei helfen, zum Beispiel industrielle Prozesse klimaneutral zu machen. Norbert Ammann, IHK-Referatsleiter Umwelt, Energie, Klima, bekräftigt:

»Grüner Wasserstoff ist unentbehrlich, um die Klimaneutralität zu erreichen.«

Als im September 2022 in Wunsiedel Bayerns größter Elektrolyseur startete, war die Aufmerksamkeit entsprechend groß (s. a. IHK-Magazin 10/2022). Wasserstoff, so die Perspektive, sollte möglichst schnell in vielen Bereichen die fossilen Energieträger zumindest teilweise ersetzen. Inzwischen sind drei Jahre vergangen. Welche Fortschritte hat es seither gegeben?

Eine wesentliche Voraussetzung für eine funktionierende Wasserstoffwirtschaft ist ein gut ausgebautes Leitungsnetz. Die Genehmigung des deutschen Wasserstoff-Kernnetzes durch die Bundesnetzagentur im Oktober 2024 war daher ein wichtiger Schritt. Dieses Leitungsnetz soll bundesweit mehr als 9.000 Kilometer für den Transport von Wasserstoff zwischen Produktions-, Import- sowie Verbrauchszentren umfassen und zu rund 60 Prozent auf bestehenden Erdgasleitungen basieren. Damit wird das Kernnetz ein zentraler Baustein für die bundesweite Wasserstoffversorgung sein.

»Die Genehmigung des Kernnetzes war der Startschuss für den H₂-Markthochlauf«, bestätigt Jonas Heilhecker, der bei der Münchner bayernets GmbH für die



Im Testbetrieb – Anlage zur Produktion von grünem Wasserstoff in Pfeffenhausen

Foto: Hy2B Wasserstoff

Projektentwicklung Wasserstoff zuständig ist. Das Unternehmen betreibt in Südbayern ein Erdgasfernleitungsnetz mit einer Gesamtlänge von rund 1.700 Kilometern. Bereits im nächsten Jahr sollen hier die ersten Wasserstoffleitungen betriebsbereit sein.

Im Raum Burghausen wird bayernets zunächst einen etwa 14 Kilometer langen Abschnitt für den Wasserstofftransport umstellen. Die Inbetriebnahme ist

2026 vorgesehen. Es folgt ein Projekt in der Region Ingolstadt, das den Wasserstofftransport für Industriepartner ermöglichen soll, beispielsweise für Mineralö Raffinerien. Im Anschluss folgen die Verbindung dieser Teilnetze, die schrittweise Erweiterung des südbayerischen H₂-Transportnetzes sowie die internationale Anbindung am Grenzübergangspunkt Burghausen nach Österreich. Der sogenannte South₂Corridor, an dem

neben bayernets weitere europäische Fernleitungsnetzbetreiber beteiligt sind, soll in den frühen 2030er-Jahren Nordafrika, Italien, Österreich sowie Deutschland verbinden und Mitteleuropa mit grünem Wasserstoff aus dem südlichen Mittelmeerraum zu wettbewerbsfähigen Preisen versorgen.

Die Leitung erstreckt sich über eine Gesamtlänge von 3.300 Kilometern. Davon basieren mehr als 65 Prozent auf der Umstellung bereits bestehender Erdgaspipelines. Entlang der Route soll eine Vielzahl von Produktionsanlagen für grünen Wasserstoff samt der zugehörigen Infrastruktur entstehen. Letztlich soll der South₂Corridor als Weichenstellung für die Dekarbonisierung der Energieversorgung dienen und gewissermaßen das Rückgrat der Wasserstoffversorgung bilden.

Zugleich gewinnt die H₂-Herstellung durch Elektrolyse vor Ort an Bedeutung. Seit Herbst 2022 produziert die Anlage in Wunsiedel mittels Photovoltaik und grünen Netzstroms jährlich rund 300 Tonnen klimaneutralen Wasserstoff. Der lokale Anlagenbetreiber WUN H2 GmbH liefert das Gas vorwiegend per Lkw-Trailer aus, zumeist an Tankstellen.

In Pfeffenhausen, Landkreis Landshut, ist aktuell eine neue Elektrolyseanlage im Testbetrieb. »Derzeit produzieren wir damit monatlich zwischen 15 und 20 Ton-



Foto: bayernets

Mehr Leitungen – das Wasserstoffnetz soll in den nächsten Jahren deutlich wachsen

nen grünen Wasserstoff, im Regelbetrieb sollen es rund 35 Tonnen werden«, sagt Tobias Christoph Brunner (53), Geschäftsführer der Eigentümerfirma Hy2B Wasserstoff GmbH in Grasbrunn.

Beteiligt sind mehrere Unternehmen, Landkreise und Energiegenossenschaften. Zu den Abnehmern gehören zwei Tankstellen in Hofolding und in Schlacht bei Glonn, die Busse für den öffentlichen Nahverkehr und Lkw-Flotten versorgen, sowie weitere Kunden. »Momentan optimieren wir die Anlage zusammen mit unserem Anlagenbauer, sie hat aber bereits den Nachweis geliefert, dass sie eine dauerhaft robuste H₂-Produktion ermöglicht«, zieht Brunner ein Zwischenfazit.

Die diversen Komponenten samt Elektrolyseur, Verdichter, H₂-Abfüllanlagen sowie Lkw-Trailer stammen von verschiedenen Herstellern und wurden integriert. Für die Wasserstoffherstellung kommt nicht nur selbst produzierter Photovoltaikstrom zum Einsatz. »Wir nutzen auch Strom aus dem Netz, wenn der erneuerbare Anteil im Netz hoch ist und die Spot-

marktkosten niedrig sind«, erläutert der Unternehmer.

Brunner nennt einige Einsatzbereiche für den klimaneutralen Energieträger: »Wasserstoff ermöglicht auch für größere Lkw- oder Busflotten eine schnelle Betankung und eignet sich genauso für Bau- und Landmaschinen, für zahlreiche industrielle Anwendungen sowie als Energiespeicher, etwa für überschüssige Solar- oder Windenergie.« Er ergänzt: »In Zukunft soll unsere Anlage auch Regelleistung für die Netzstabilisierung zur Verfügung stellen.« Für die Netzbetreiber ist dies erforderlich, um unvorhergesehene Leistungsschwankungen in ihren Stromnetzen auszugleichen.

Nur wenige Tonnen

Die Projekte zeigen, dass die Produktion prinzipiell funktioniert. Die hergestellten Mengen von wenigen Tonnen pro Jahr sind jedoch winzig, gemessen an dem Bedarf an grünem Wasserstoff. Das zeigt eine Vergleichszahl: Allein der internationale Energiekonzern TotalEnergies hat europaweit eine Menge von 500.000 Ton-

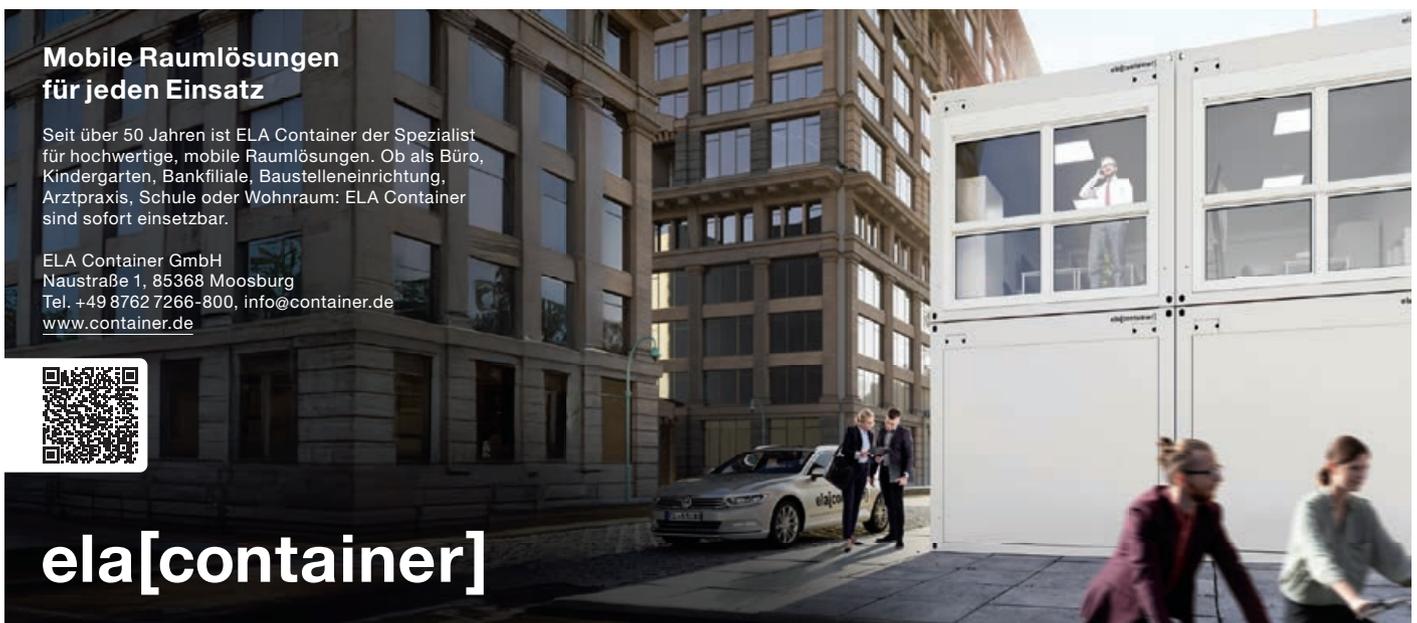
nen grünem Wasserstoff pro Jahr ausgeschrieben, um seine Raffinerien in Europa zu dekarbonisieren.

Bayern unterstützt den Wasserstoffhochlauf im Freistaat mit verschiedenen Programmen. Das Bayerische Elektrolyseur-Förderprogramm etwa konzentriert sich auf Anlagen mit einer elektrischen Mindestleistung von einem Megawatt und fördert bislang 23 Unternehmen. Das Bayerische Energieforschungsprogramm zielt allgemein auf innovative Energietechnologien und Lösungen zur Verbesserung der Energieeffizienz.

Das Bayerische Förderprogramm zum Aufbau einer Wasserstofftankstelleninfrastruktur wiederum hat die Errichtung von 30 Tankstellen unterstützt – es wurde allerdings Ende 2024 beendet. ●

IHK-Ansprechpartner zum Thema Energie

Norbert Ammann, Tel. 089 5115-1392
ammann@muenchen.ihk.de
Alisa Prock, Tel. 089 5115-1816
prock@muenchen.ihk.de



Mobile Raumlösungen für jeden Einsatz

Seit über 50 Jahren ist ELA Container der Spezialist für hochwertige, mobile Raumlösungen. Ob als Büro, Kindergarten, Bankfiliale, Baustelleneinrichtung, Arztpraxis, Schule oder Wohnraum: ELA Container sind sofort einsetzbar.

ELA Container GmbH
Naustraße 1, 85368 Moosburg
Tel. +49 8762 7266-800, info@container.de
www.container.de



ela[container]



Wir müssen reden

Ob ICE-Trasse, Fabrik oder Olympia – wenn Großprojekte verwirklicht werden sollen, müssen auch die Bürger einverstanden sein. Nur wie gelingt das?

Von Martin Armbruster

Endlich mal eine gute Nachricht: London und Berlin wollen ihre Zusammenarbeit vertiefen. Auf sprachlicher Ebene tut sich schon viel. Die britische Tageszeitung »The Guardian« hat »Brösel-Brücken« und »Infrastrukturstau« wörtlich übernommen. »Was läuft schief in Deutschland?«, fragt das Blatt und bebilderte die Katastrophen: eine »Trümmerschule«, die mal ein Berliner Gymnasium war, die Sprengung der Talbrücke Rahmede, die kollabierte Carolabrücke in Dresden.

Die Autorin zeigte Empathie, mit verwahrlosten Innenstädten kennen sich die Briten schließlich aus. Und sie staunt über die Summe, die Deutschland für die

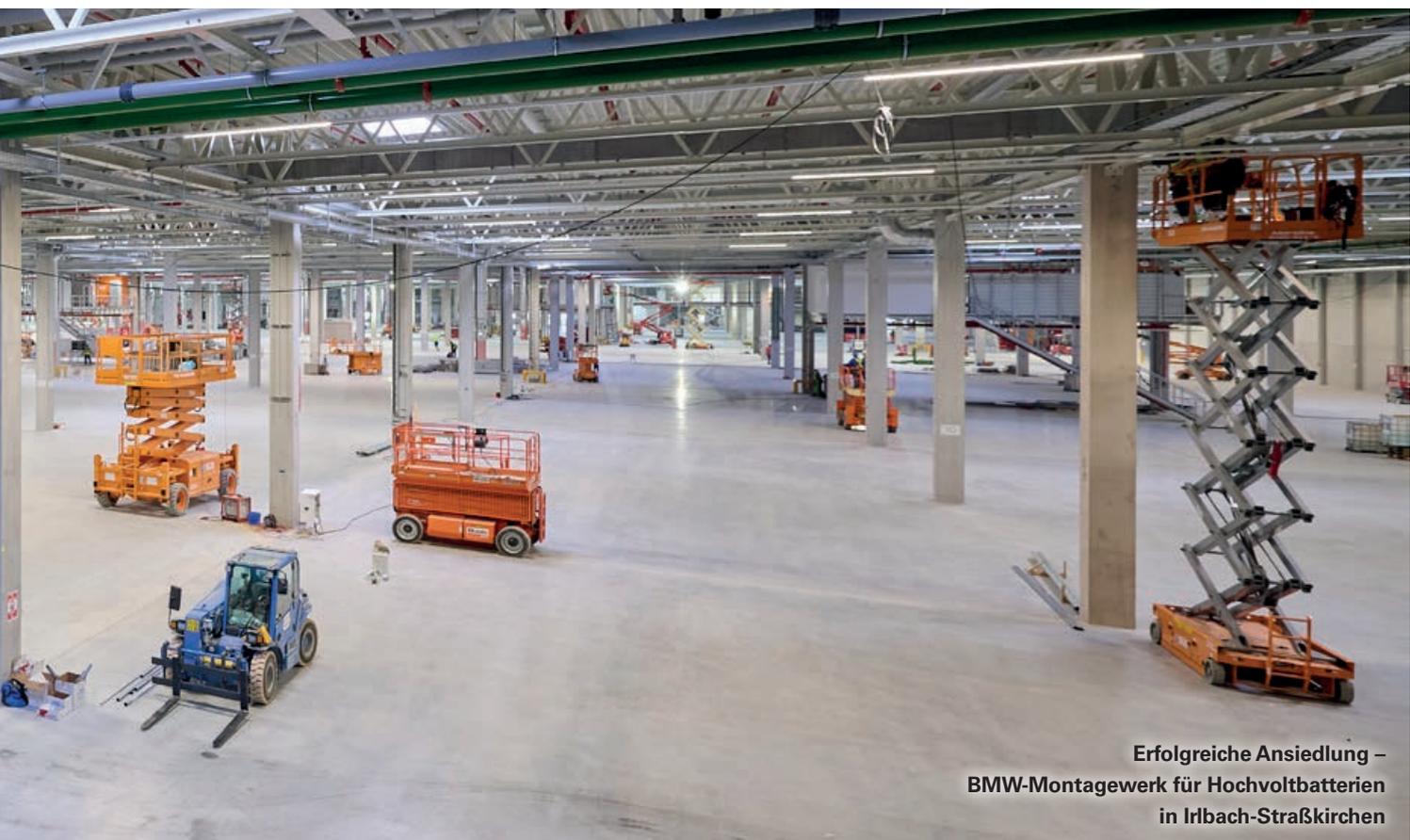
Infrastruktur nun zur Verfügung hat: 500 Milliarden Euro.

Das klingt gewaltig, nur glaubt in Oberbayerns Wirtschaft fast keiner mehr an Berliner Versprechen. Zumal die Bundesregierung einen wichtigen Faktor nicht auf der Rechnung hat: den Widerstand der Bürger.

Der wächst grenzüberschreitend. In der Schweiz stemmen sich Dörfer gegen die Energiewende. Oberbayerische und Tiroler Kommunen verbünden sich für den Erhalt des Lkw-Nachfahrverbots. In den 60 Bürgerentscheiden, die es zwischen 2019 und 2024 in Österreich gab, stimmten die Bürger in 75 Prozent der Fälle mit »Nein«. Dabei wurden Vorhaben versenkt, die

dringend benötigt werden: neue Straßen und Schienenstrecken.

Danyal Bayaz, grüner Finanzminister in Baden-Württemberg, klagt in der Wochenzeitung »Die Zeit«, Jahr für Jahr werde ein Sechstel seines Landeshaushalts nicht abgerufen, weil Planungen und Genehmigungen ewig dauerten. Es mache keinen Sinn, noch mehr Milliarden obendrauf zu kippen, man kriege das Geld einfach nicht verbaut. Bayaz fordert, Politik und Verwaltung müssten das Gemeinwohl gegenüber den Bürgern konsequent vertreten. »Wir erleben bei allen möglichen Investitionen von Staat und Wirtschaft das Prinzip bei Anwohnern: nicht vor meiner Tür«, sagt der Minister.



**Erfolgreiche Ansiedlung –
BMW-Montagewerk für Hochvoltbatterien
in Irlbach-Straßkirchen**

Foto: BMW Group

Deutsche Medien haben dafür den Begriff »Nimby« (Not in my backyard) importiert. Als Nimby kritisiert das Magazin »Der Spiegel« ausgerechnet den Mann, der bundesweit die Bagger rollen lassen will: Bundesfinanzminister Lars Klingbeil (SPD). In seinem Wahlkreis hatten Bahn-Pläne für eine ICE-Trasse Ärger verursacht. Klingbeil machte sich zum Fürsprecher des Protests mit dem denkwürdigen Argument: »Ich habe nichts davon, wenn hier der ICE durchfährt.«

Die Bahn zog die Pläne zurück. Obwohl die Auslastung der Bestandsstrecke bei 147 Prozent liegt und sich ICEs, Regional- und Güterzüge gegenseitig ausbremsen. Was das Störmanöver besonders absurd macht: Es torpediert die Ziele der eigenen Bundesregierung. Denn bis 2030 soll sich die Zahl der Bahn-Nutzer verdoppeln, der Anteil des Schienengüterverkehrs auf 25 Prozent steigen und die CO₂-Emissionen um 65 Prozent sinken. Laut Bahn würde ohne die Trasse auch der Deutschlandtakt scheitern, der alle Städte im 30-Minuten-Rhythmus mit Schnellzügen verbind-

den soll. Das Bundesverkehrsministerium hat daher neu entschieden: Die Trasse muss her.

Die Selbstlähmung des Landes – in der IHK kennt man sich damit aus. Vor gut einem Jahrzehnt erinnerten die Spitzen der bayerischen IHKs beim Gespräch in der Staatskanzlei daran, wie hoch der Zeitdruck beim Ausbau der Stromnetze sei. Der damalige Ministerpräsident Horst Seehofer (CSU) hatte eine andere Agenda: Auch mit Blick auf die Landtagswahl 2018 stoppte er die »Monstertrassen« und setzte beim Bund mit der Erdverkabelung die teuerste Variante durch. Die Umplanung hat Jahre an Zeit gekostet.

Die Trassen stehen bis heute nicht, werden nun erst zwischen 2028 und 2030 in Betrieb genommen. Die EU-Kommission ist der Ansicht, der deutsche Süden müsse für seine Langsamkeit einen höheren Strompreis bezahlen. Die IHK-Organisation hält dagegen, auch die Bundesnetzagentur und die Netzbetreiber wollen am deutschlandweit einheitlichen Strompreis festhalten. Die Gefahr eines Kostennach-

teils für die bayerische Wirtschaft existiert nur, weil zuvor politisch die nötige Umsetzungsgeschwindigkeit ausgebremst wurde.

Auf der jüngsten IHK-Vollversammlung erinnerte IHK-Präsident Klaus Josef Lutz an Zeiten, in denen es nicht hin und her, sondern voranging. An die Aufbruchstimmung, die rund um die Olympischen Spiele 1972 entstand. Nie wieder habe das Land seither zu diesem Schwung zurückgefunden. Lutz sprach an, wie kläglich die Kampagne für Münchens Bewerbung für die Olympischen Winterspiele 2022 gescheitert sei. Es sei nie gelungen, in der Bevölkerung eine positive Stimmung zu erzeugen. Sein Fazit: »Kommunikation ist alles.«

Niemand weiß das besser als Marc Tenbücken. Er ist Gründer und Chef der Münchner Beratungsfirma Hendricks & Schwartz GmbH. Seit gut 20 Jahren betreibt er Akzeptanzkommunikation für Großprojekte. Man könnte sagen, Tenbücken lebt davon, Bürger von Projekten seiner Kunden zu überzeugen. »Eigentlich

ist es traurig, dass es uns gibt«, sagt er. Aber in der »Betroffenheitsgesellschaft« unserer Tage stünde so gut wie jedes Projekt auf der Kippe, egal wie viele Vorteile es bringe.

Wie selbst eine positive Stimmung kippen kann, dokumentiert die Website »Brenner-Nordzulauf«. 2011 hatten die Inntalgemeinden den »schnellen Planungsbeginn« angemahnt, sie wollten den Ausbau also. Seit 2015 läuft der »Dialogprozess«. Mit dem Ergebnis, dass man nur eines sicher weiß: In den nächsten Jahren tut sich wenig. Derzeit prüft der Bundestag, ob für den Nordzulauf noch Geld da ist.

Die BIHK-Brennerkonferenz im Frühjahr 2025 ließ erahnen, dass für den Stillstand auch Probleme in der Kommunikation verantwortlich sind. Ein Bahn-Sprecher mühte sich, für das Projekt zu werben – aber nur mit Zahlen, Folien und Verfahrensdetails lässt sich keine Euphorie erzeugen. Auch Bayerns Verkehrsminister Christian Bernreiter (CSU) löste mit seiner Erklärung, nur der Bund sei zuständig, nicht gerade Ovationen aus.

Martin Ausserdorfer, Aufsichtsrat der Brenner Basistunnel SE (BBT), warf der deutschen Politik beim Dialog mit dem Bürger sogar Versagen vor. Er weiß, wie Überzeugungsarbeit funktioniert: Ausserdorfer versprach, der BBT bedeute die Lösung der Verkehrsprobleme am Brenner. Dafür würden 400 Güterzüge täglich durch den Tunnel gejagt. Pro Jahr eine Million Lkws weniger – dagegen lässt sich kaum argumentieren. Er warb zudem für eine »europäische Eisenbahn«. Dereinst werde man mit dem Zug in zweieinhalb Stunden von München nach Verona »auf einen Cappuccino« fahren, er sprach von einer »Revolution«. So viel mitreißende Begeisterung gibt es in Deutschland selten.

Die Mutlosigkeit der Politik hierzulande macht dem Berater Tenbücken Sorgen. Er hält es für riskant, die Entwicklung



Foto: Roche

des Landes von Bürgerentscheiden abhängig zu machen. Die Sachkompetenz an Stammtischen und auf Instagram sei nicht höher als die im Bauausschuss oder im Landratsamt. Und die Bürger seien widersprüchliche Wesen. »Man kann nicht für den Amazon-Prime-Service und gleichzeitig gegen ein Amazon-Auslieferungslager sein. Das passt einfach nicht«, sagt Tenbücken.

Als typischen Fall nennt er das Beispiel eines alten Hotels in Schliersee. Die Betreiberfamilie hielt einen Neubau für kostengünstiger als die Totalsanierung. Es ging um ein 55-Millionen-Euro-Projekt, eine Riesensache für einen 6.600-Einwohner-Ort. Bürgermeister, Gemeinderat, Hotel- und Gaststättenverband waren dafür, nur der Bürgerentscheid »Kein Megahotel am See« sagte »Nein«. Folge: Keine Sanierung, kein Neubau, das Gebäude dient heute als Flüchtlingsunterkunft.

Laut Tenbücken löst meist nur eine Handvoll »Nimbies« solche Blockaden aus. Er sieht seine Aufgabe darin, »die schweigende Mehrheit« zu aktivieren. Bei der Ansiedlung des BMW-Werks für Hochvoltbatterien in Irlbach-Straßkirchen ist ihm und seinem Team das gelungen. Ein Infopavillon mitten in Straßkirchen machte klar, was die Region von dem Projekt hat: 1.600 neue, gute Jobs, Bauaufträge für Handwerk und Mittelstand. Zwei

BMW-Vorstände reisten aus München an, um mit den Leuten zu sprechen.

Das hat sich ausgezahlt. Beim Bürgerentscheid stimmten gut 75 Prozent für das BMW-Werk. Oliver Gschwandtner, BMW-Sprecher des Werks, spricht von der größten BMW-Investition in Deutschland seit 20 Jahren, von einer dreistelligen Millionen-summe und von »Bavarian Speed«. Baubeginn war 2024, schon 2026 soll die Montage der Hochvoltbatterien starten. Ministerpräsident Markus Söder (CSU) schaute selbst vorbei und äußerte sich zufrieden: Das neue Werk sichere die Zukunft des Autolands Bayern.

BMW-Sprecher Gschwandtner sagt, die Umsetzung dieses Projekts habe gezeigt: Die Akzeptanzkommunikation werde immer wichtiger. Offenbar baut man dafür auch in Berlin auf die Hilfe von PR-Profis. Kanzler Friedrich Merz (CDU) und deutsche Konzernchefs stellten im Juli die Initiative »Made for Germany« vor. Im Kanzleramt kündigten die Manager an, sie wollten binnen drei Jahren 631 Milliarden Euro in den Standort investieren. Die Regie der öffentlichkeitswirksamen Veranstaltung führte die Kommunikationsberatung FGS Global GmbH.

In Penzberg zeigt das Biotechnologieunternehmen Roche, wie erfolgreiche Akzeptanzkommunikation funktioniert. Es investiert dort mehr als 600 Millionen



Foto: Roche

... ebnete den Weg für sein neues Produktionszentrum im Dialog

Euro in ein neues Diagnostik-Produktionszentrum. Die Fertigstellung ist für 2027 geplant, die Produktion soll 2028 starten. Das Ganze verläuft nahezu geräuschlos. Roche-Sprecher Johannes Ritter sagt, als größter Arbeitgeber im bayerischen Oberland mit rund 7.730 Mitarbeitenden genieße man in der Region hohe Anerkennung.

Laut Ritter startet Roche bei Bauprojekten sehr früh den Dialog mit lokalen Behörden, Politik, Medien, Bürgern, auch mit dem Bund Naturschutz sei man im Gespräch. Was man in Penzberg zudem schätzt, ist die nachhaltige Bauweise des neuen Gebäudes, was regionalen Baufirmen Aufträge bringt. Und bei den Ausgleichsflächen unternimmt Roche, etwa mit Aufforstungsprojekten, freiwillig mehr, als es tun müsste. Nimbies? Spielen in Penzberg offenbar keine Rolle.

Im Altöttinger Forst sieht das anders aus. Die Qair Deutschland GmbH soll im Staatsforst mit 400 Millionen Euro den »größten Wald-Windpark Süddeutschlands« errichten. 40 Windräder sollen dank »Bayern-Turbo« schon in zwei, drei Jahren das bayerische Chemiedreieck mit Strom versorgen. Die IHK befürwortet das Projekt sehr, weil es hilft, den Chemiestandort zu sichern.

Nur gibt es nach einem Bürgerentscheid im 2.500-Einwohner-Dorf Mehring zehn

Windräder weniger. Aus dem Betreiberumfeld heißt es, die Politik habe zu wenig für das Projekt getan.

Tatsächlich lässt sich überzeugender argumentieren, als Landrat Erwin Schneider (CSU) es tat, der dem Bayerischen Rundfunk sagte: »Die (Windräder) gefallen mir



Foto: Hendricks & Schwartz



Statt Blockadehaltung die schweigende Mehrheit aktivieren.«

Marc Tenbücken, Geschäftsführer Hendricks & Schwartz

nach wie vor nicht. Aber da muss man über seinen Schatten springen.« Bayerns Wirtschaftsminister Hubert Aiwanger (Freie Wähler) fuhr erst kurz vor der Abstimmung nach Mehring, aber da hatten die Projektgegner das Feld schon bestellt.

»Info-Abende« im Gasthof »Schwarz« und YouTube-Videos hatten die »Wahrheiten« gut verbreitet: Die Windräder seien überflüssig (»Klima-Lüge«, »Schwachwind-Gebiet«), schaden der Gesundheit (»Infraschall«) und bedrohten die Freiheit

(»Große Transformation«). Wenn es nicht gelinge, solche Fake-News-Kampagnen in den Griff zu kriegen, sei in diesem Land kein innovatives Projekt mehr umzusetzen, warnt die Energieökonomin Claudia Kemfert vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl betont, das Beispiel Mehring zeige, wie nötig es sei, die Bürger bei Schlüsselprojekten mitzunehmen.

Genau darum geht es auch am 26. Oktober 2025 beim Münchner Bürgerentscheid über eine Olympiabewerbung der Stadt. Vollversammlung (s. a. S. 38), Präsidium und mehrere Ausschüsse der IHK für München und Oberbayern haben sich für diesen Schritt ausgesprochen. Das Problem liege laut Gößl darin, dass eine knappe Mehrheit nicht reiche. Nur ein Votum von weit über 51 Prozent gebe einer Bewerbung den nötigen Rückhalt.

Ende Juli war im Münchner Alltag vom Bürgerentscheid noch wenig zu spüren. Die besten Argumente für die Bewerbung sind die Bilder, mit denen im vergangenen Jahr die Sommerspiele in Paris die Welt begeisterten.

So ein Imagegewinn täte München gut. Gößl hat die Unternehmer aufgerufen, zur Wahl zu gehen und »ein Herz« für ihre Stadt zu zeigen.

Vor allem aber müssen die Münchner Bürgerinnen und Bürger mitziehen. ●



Produktion, Verwaltung und
Werkwohnungen – neue
Firmenzentrale in München

Foto: Rischart

Backen in bester Lage

Wer in eine neue Produktion investiert, wechselt oft an den Stadtrand oder ins Umland. Nicht so Magnus Müller-Rischart. Warum der Backunternehmer mitten in München gebaut hat.

Von Stefan Bottler

An den Außenwänden sind Glasfassaden mit integrierten Photovoltaikmodulen montiert. Im Erdgeschoss ist eine Konditorei mit Café. Auf dem Dach bietet eine großflächige Terrasse einen grandiosen Rundumblick auf München. Die im November 2024 eröffnete Unternehmenszentrale der Max Rischart's Backhaus KG auf der Theresienhöhe fällt sofort ins Auge.

Der Bau wird vielfältig genutzt. Auf drei Stockwerken arbeiten rund 180 Beschäftigte, davon mehr als zehn Prozent Azubis, in Produktion, Logistik und Verwaltung. Im obersten Geschoss stehen 100 voll möblierte Ein-Zimmer-Appartements als Werkwohnungen zur Verfügung. Außerdem gibt es ein Hotel der Münchner Kette Cocoon. »Mit dem neuen Standort sind wir als Münchner Familienunternehmen

mit rund 550 Vollzeitstellen in der Zentrale und den Filialen weiterhin mitten in der Stadt präsent«, freut sich Geschäftsführer Magnus Müller-Rischart (47).

Der Vorlauf war beträchtlich. Seit 2017 arbeitete der Familienunternehmer in fünfter Generation an einem Ersatz für den zu klein gewordenen Standort im Gärtnerplatzviertel. Im Gegensatz zu vielen anderen Münchner Unternehmen zog er dabei einen Wechsel in ein Gewerbegebiet am Stadtrand oder im Umland nie in Betracht.

Er begründet dies mit der gewachsenen Struktur des 1883 gegründeten Unternehmens. Die 20 Filialen und drei Cafés befinden sich fast ausnahmslos in der Münchner Innenstadt und in angrenzenden Stadtteilen. Neun leichte Lkws mit jeweils 5,5 Tonnen Gesamtgewicht fah-

ren die Filialen mehrmals am Tag an. Die Besucherzahlen sind mit insgesamt acht Millionen Kunden jährlich an allen Standorten hoch.

»Die neue Zentrale stellt kurze Lieferwege sicher«, betont Müller-Rischart. Die weiteste Strecke müssen die Fahrzeuge zu den knapp 13 Kilometer entfernten Riem Arcaden zurücklegen. Auch die Versorgung der Produktion mit Rohstoffen und Zutaten funktioniert wegen der guten Verkehrsanbindungen einwandfrei. Täglich treffen Lkws aus München und Umgebung über den Mittleren Ring und andere Ausfallstraßen ein.

Vor allem aber eröffnet der neue Standort Chancen für eine intensive Kundenkommunikation. Bei der Konzeption des Gebäudes hat sich Müller-Rischart von den »gläsernen Manufakturen« großer

Industrieunternehmen anregen lassen. »Die Glasfassaden an der Außenwand erlauben einen Blick in Konditorei und Backstube«, sagt der Unternehmer. »Wir machen so unsere Arbeit für die Münchnerinnen und Münchner sichtbar.«

Der Mittelständler lädt außerdem zu Koch- und Backkursen sowie Betriebsbesichtigungen ein. Auch Ausstellungen, Geburtstagsfeiern und andere Events können demnächst hier stattfinden. Im Erdgeschoss soll hinter dem Café ein Veranstaltungsraum eingerichtet werden.

Solche Angebote waren am alten Standort nahe dem Gärtnerplatz wegen der beengten Verhältnisse kaum möglich. Aber auch am neuen Standort muss jeder Quadratmeter gut genutzt werden. Die technische Planung des Gebäudes musste die Münchner Kiessler Architekten GmbH auf unterirdische Infrastruktur aus vergangenen Zeiten sowie die Bahntrasse auf der Südseite abstimmen. Der Rischart-Bau befindet sich am Südrand des ehemaligen Messegeländes direkt über dessen früherer Tiefgaragenzufahrt.

Das Gebäude selbst besteht aus drei oberirdischen und zwei unterirdischen Doppelgeschossen. In den Untergeschossen ist außer einer Tiefgarage die komplette Logistik inklusive der teilweise temperaturgeführten Lager untergebracht. In zwei Obergeschossen werden auf 9.000 Quadratmetern alle Backwaren und Konditoreiartikel produziert.

Müller-Rischart nutzte den Standortwechsel für eine umfassende Modernisierung der Fertigung. Wo es möglich war, investierte er in automatische Technologien, zum Beispiel für die Rohstoffzufuhr oder die Warenkorbreinigung. »Trotzdem werden die meisten Arbeiten weiterhin manuell ausgeführt«, sagt der Unternehmer. Das gilt für die Herstellung von Teigen ebenso



Foto: Rischart

Bleibt in der Stadt – Magnus Müller-Rischart, Geschäftsführer Max Rischart's Backhaus

wie für das Formen von Brezen und weiteren Backwaren, die Zubereitung von Kuchen, Torten und süßen Schnitten oder die Produktion von Pralinen. Allenfalls

Feinbackprodukte wie Croissants werden automatisiert gefertigt. Als Konsequenz müssen Rischart-Mitarbeiter, die frische Backwaren herstellen, weiterhin früh aufstehen. »Die erste Arbeitsschicht beginnt um Mitternacht«, sagt Müller-Rischart. Dann startet die Teigproduktion. Wer in einer Werkswohnung lebt, profitiert immerhin von einem besonders kurzen Weg zum Arbeitsplatz.

Ansonsten fertigt Rischart wie andere Backunternehmen auch zahlreiche saisonale Waren. Auf die Krapfen im Fasching und die Fladen an Ostern folgen die Erdbeerschnitten im späten Frühjahr, Datschi im Sommer und Lebkuchen, Stollen und Plätzchen in der Weihnachtszeit. Hinzu kommt regelmäßig Neues wie Brezen-Croissants oder Sesam-Salzkrusten. Für die Kreation solcher Produktinnovationen bietet der neue Standort nun ausreichend Kapazitäten.

Für die Herstellung nutzt Rischart Strom, der aus den Photovoltaikanlagen hinter den Glasfassaden gewonnen wird. Für die Versorgung des Standorts mit Heizwärme und Warmwasser setzt das Unternehmen Abwärme ein, die während der Fertigungsprozesse entsteht.

Auch in der Logistik achtet das Backhaus auf Umweltschutz. Wenn möglich, lässt es Rohstoffe und Zutaten ohne Verpackung anliefern. Für die interne Logistik nutzt es Mehrwegbehälter, die nach jedem Einsatz gereinigt werden.

Der Fuhrpark wurde umgestellt. Die meisten Lkws werden mit Erdgas beziehungsweise Biogas betrieben.

Weitere Maßnahmen sind schon angedacht. »Ich bin auch offen für E-Lkws«, sagt Müller-Rischart. »Die Infrastruktur für solche Fahrzeuge ist vorbereitet.«

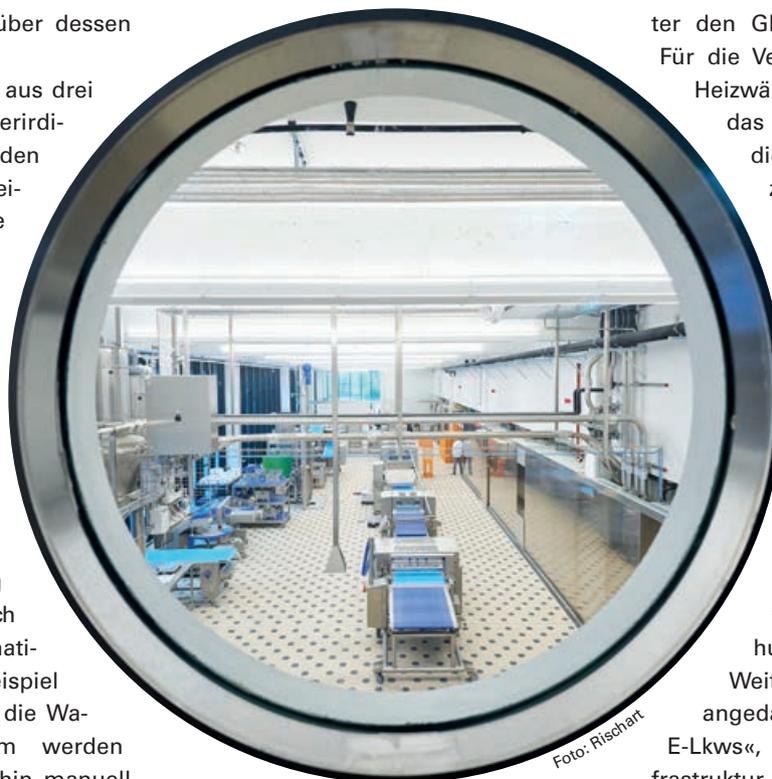


Foto: Rischart

Vorbild gläserne Manufaktur – Blick in die neue Backstube

www.rischart.de



Foto: Andreas Gabert

Auf der Bühne – IHK-Präsident Klaus Josef Lutz, IHK-Vizepräsidentin Ingrid Obermeier-Osl, DIHK-Hauptgeschäftsführerin Helena Melnikov, IHK-Vizepräsidentin Denise Schurzmann und IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl (v.l.)

Mehr Aufbruch, bitte!

Wirtschaftsminister Hubert Aiwanger und 500 Gäste kommen zum IHK-Jahresempfang. DIHK-Chefin Helena Melnikov fordert einen harten Wachstumskurs.

Von Martin Armbruster

Am späten Abend meldete sich der Hausherr auf Social Media persönlich zu Wort. »Der größte, schönste und coolste Wirtschaftsstammtisch Münchens neigt sich dem Ende zu«, schrieb IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl. Da klang eine Spur von Bedauern mit. Es war auch nach Ansicht der Gäste ein gelungener Abend. Vollversammlungsmitglied Herbert Klein gratu-

lierte der IHK auf LinkedIn »zum wirklich phantastischen Jahresempfang«. Für den IHK-Jahresempfang 2025 im Juli war das Wetter wie bestellt. Keine Hitze, kein Gewitter, aber noch so warm, dass sich die gesamte IHK-Location genießen ließ. Mit fast 500 Teilnehmern lag die Gästezahl erneut auf dem Rekordniveau des Vorjahrs. Neben den tollen Räumlichkeiten gibt es laut IHK-Präsident Klaus

Josef Lutz für die Beliebtheit des Events einen entscheidenden Grund: Auf dem IHK-Jahresempfang redet man nicht nur über die Wirtschaft. Man trifft dort auch genau die Unternehmerinnen und Unternehmer, die mit ihrem Engagement das Land voranbringen. Lutz belegte das mit der stolzen Zahl der ehrenamtlich Engagierten. Gut 11.000 sind es bei der IHK für München und Oberbay-



Begrüßte die Besucher – Gastgeber IHK-Präsident Klaus Josef Lutz



Bestens gelaunt – Bayerns Wirtschaftsminister Hubert Aiwanger genoss das »volle Haus bei der IHK«



Im Austausch – IHK-Vizepräsident und Spediteur Georg Dettendorfer



Unter den Gästen – Martin Hagen, Landesvorsitzender der FDP Bayern

ern, 46.000 bei den bayerischen IHKs. Und schließlich bürgt der IHK-Jahresempfang für spannende Reden. Diesmal hatte die IHK die DIHK-Hauptgeschäftsführerin Helena Melnikov als Rednerin gewonnen. Ihr Thema: Wie tickt Berlin?

Das verstehen bisweilen auch die Berliner nicht. Melnikov, selbst gerade einmal gut sechs Monate im Amt, stellte als Erstes fest: Berlin ist anders. Gemeint ist damit der politische Betrieb, das mediale Umfeld, das Gefühl der unheimlichen Beschleunigung. Melnikov beschrieb ein Stakkato aus Sitzungen, Pressemeldungen, Postings, Talkshows, Beschlüssen und Interviews. Auch sie lebe in dieser Berliner »Bubble«.

In der Flut aus News und Infos verliere man leicht den Blick auf das, worum es

gehe: Drei Jahre ohne wirtschaftliches Wachstum – das sei einmalig in der bundesdeutschen Geschichte. Sie habe das Gefühl, dass dies nicht von allen Politikern ernst genug genommen werde. Melnikov versprach, sie werde in jeden ihrer Gesprächspartner eine Botschaft »hineinmassieren«: Das Land brauche »Wachstum, Wachstum, Wachstum«.

Ähnlich skeptisch wie zuletzt die IHK-Vollversammlung äußerte sie sich über die geplante Neuverschuldung bis 2029 von rund 850 Milliarden Euro. Fast wortgleich unterstrich sie die Warnung von IHK-Chef Manfred Gößl vor neuen Schulden ohne Reformen.

Auch Melnikov sieht die Gefahr, das viele Geld könnte wirkungslos »verpuffen«. Wie es sich für einen Sommerempfang der

Wirtschaft gehört, warb Melnikov für Zuversicht. Sie zog ein positives Fazit aus ihren Gesprächen mit Kabinettsmitgliedern. Zwar habe man mit dem gebrochenen Versprechen bei der Senkung der Stromsteuer eine »erste Karambolage« erlebt, gleichwohl habe sie den Eindruck: Kanzler Friedrich Merz (CDU), Finanzminister Lars Klingbeil (SPD) und Wirtschaftsministerin Katherina Reiche (CDU) wollten etwas bewegen.

Was laut Melnikov Hoffnung macht: Das Land habe riesiges Potenzial, man müsse nur endlich seine Bremsen lösen. Knapp zehn Jahre für einen Bebauungsplan, das sei um Lichtjahre zu langsam. Es sei daher an der Zeit, radikal Neues auszuprobieren. Sie schlug eine Prämie vor für den Beamten, der die wenigsten Neubauten

Foto: Andreas Gebert



Gefragte Gesprächspartnerin – DIHK-Hauptgeschäftsführerin Helena Melnikov (M.)

Foto: Andreas Gebert



IHK-Ehrenpräsident Eberhard Sasse mit seiner Frau Christine Sasse



Foto: Andreas Gebert

Katharina Schulze, Fraktionsvorsitzende der Grünen im Landtag, mit IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Göbl (I.) und IHK-Präsident Klaus Josef Lutz



Foto: Andreas Gebert

Angeregte Unterhaltung – Franz Schabmüller (M.), Vorsitzender des Regionalausschusses Ingolstadt

blockiert – oder für den Landkreis mit den kürzesten Bearbeitungszeiten.

Sie bat die IHK, bei der Bayerischen Staatsregierung weiter auf Reformen zu drängen (»Der Ministerpräsident geht bei Ihnen ja ein und aus«). Sie werde in Berlin alle Kontakte nutzen, um verkrustete Strukturen aufzubrechen. Melnikov versicherte: Die DIHK habe in Berlin Einfluss. Kein Verband, keine Lobbygruppe sei von der neuen Bundesregierung so häufig zum Gespräch geladen worden wie die DIHK. Man stehe eben für vier Millionen IHK-Mitgliedsunternehmen.

Bei der Forderung nach einem Klimaschutz-Moratorium von Unternehmer Reinhold Krämmel in der Fragerunde wollte Melnikov so pauschal nicht mitgehen. Erstens gehe es auch da vorrangig

um weniger Bürokratie – und zweitens seien auf dem Feld auch viele IHK-Mitglieder aktiv. Melnikov sprach sich stattdessen für einen »Realitätscheck« aus: prüfen, was wirklich machbar sei. Man dürfe jedenfalls nicht »in Schönheit sterben«.

IHK-Vizepräsident und Spediteur Georg Dettendorfer wollte wissen, was die DIHK beim Thema Fachkräfte vorschlägt. Es sei ihm kaum noch möglich, Fahrer und Fachkräfte zu finden. Melnikov räumte ein, die aktuellen Grenzschießungen verschärften das Problem. Nötig sei ein Kompromiss zwischen Sicherheit und wirtschaftlicher Vernunft. Die Politik habe noch nicht begriffen, wie dringend Deutschland seine Attraktivität für Fachkräfte aus dem Ausland verbessern müsse.

Melnikov stimmte dem Unternehmer Herbert Klein zu, der ein anderes »Mindset« im Land gefordert hatte. Melnikov sagte, es sei absurd, Begriffe wie Leistung und Wettbewerb rein negativ zu werten. Der Aufbruch, auf den alle warteten, fange tatsächlich mit einem anderen Denken an.

Bayerns Wirtschaftsminister Hubert Aiwanger (Freie Wähler) war von Melnikovs Rede offensichtlich beeindruckt. Sein Fazit des Jahresempfangs (»volles Haus bei der IHK«) auf X entsprach Melnikovs Mahnung, das Land müsse endlich aufhören, sich selbst im Weg zu stehen. Aiwanger erwies sich überdies als einer der ausdauerndsten Teilnehmer der Gesprächsrunden, die nach der Rede Melnikovs entstanden. Die Unternehmer fanden das gut.



Entspannte Stimmung – die Gäste genossen wie Michael Zink, Vorsitzender des IHK-Ausschusses Handel, den Sommerabend



Kerstin Schreyer (CSU), Staatsministerin a. D. und Landtagsabgeordnete



Gute Gelegenheit zum Netzwerken – rund 500 Gäste kamen zum Jahresempfang ins IHK-Stammhaus

Auffallend zudem, wie gut sich Katharina Schulze, Fraktionsvorsitzende der Grünen im Landtag, im Gespräch mit den Unternehmerinnen aus dem IHK-Ehrenamt verstand. Der FDP-Landesvorsitzende Martin Hagen und der SPD-Mann Florian von Brunn suchten ebenfalls den Dialog mit den Unternehmern.

Zu den Stammgästen des Events gehören die CSU-Landtagsabgeordnete Kerstin Schreyer, Handwerkskammer-Chef Frank Hüpers, Angela Inselkammer vom DEHOGA Bayern, Münchens Strippenzieher Stavros Kostantinidis und Sabine Lehmann, Verbandschefin der Bayerischen Spediteure.

HVB-Chefin Marion Höllinger bezeichnete den IHK-Jahresempfang als »Höhepunkt« ihres Veranstaltungskalenders: Der

Abend sei »hervorragend organisiert« und besteche mit einer »tollen Atmosphäre«. Die Top-Bankerin äußerte sich beeindruckt von den »klaren Botschaften« von DIHK-Hauptgeschäftsführerin Melnikov, die mit ihrer Rede »wichtige Impulse« gesetzt habe.

Münchens Wirtschaftsreferent Christian Scharpf war zum ersten Mal dabei. Michl Ebner, Präsident der Handelskammer Bozen, war für das Event eigens über den verstopften Brenner gefahren. Starke Präsenz zeigte das diplomatische Korps.

Und nicht zuletzt war der Jahresempfang erneut das große Netzwerktreffen des Ehrenamts der IHK. Ehrenpräsident Eberhard Sasse brachte Tochter Laura und Frau Christine mit. Die ehemaligen Hauptgeschäftsführer Reinhard Dörfler

und Peter Driessen haben den Termin noch nie verpasst. Das Präsidium war mit Dagmar Schuller, Georg Dettendorfer, Karin Elsperger, Ingrid Obermeier-Osl, Denise Schurzmann, Florian Schardt und Kathrin Wickenhäuser-Egger stark vertreten.

Dazu kamen aus der Vollversammlung und aus den Regionalausschüssen: Herbert Klein, Petra Göckel, Reinhard Häckl, Eduard Kastner, Sven Keussen, Katja Lindo, Werner Mooseder, Sabine Fanderl, Franz Schabmüller, Erika Schindecker, Günes Seyfarth, Sonja Ziegltrum, Beate Mader, Denise Amrhein, Klaus Bauer, Helen Brugger, Christian Krömer, Andreas Eisele, Katrin Eissler, René Fassbender, Stefan Fichtl, Florian Loserth und Michael Zink. ●

Verluste vermeiden –
Mitarbeiter finden und binden



Foto: Rido/Adobe Stock

Kündigung vermeiden

Wenn Mitarbeiter schon vor Arbeitsantritt oder kurz danach wieder gehen, kostet das Firmen viel Geld, Energie und Reputation. Dabei lässt sich die »Frühfluktuation« reduzieren.

Von Sabine Hölper

Vor 25 Jahren hat Birgit Gehr (55) die BLUES Bay. Logistik Umwelt & Entsorgung Systeme GmbH gegründet. Seither stellt sie Mitarbeiter ein. Das ist angesichts des Fachkräftemangels schwierig genug. Doch hinzu kommt noch ein weiteres, für Gehr schwerwiegenderes Problem: Etliche neue Mitarbeiter verlassen das Unternehmen nach kurzer Zeit. »Wir haben häufig erlebt, dass Angestellte nach neun bis 15 Monaten wieder gegangen sind«, sagt die BLUES-Geschäftsführerin.

Frühfluktuation heißt das Phänomen, wenn Mitarbeiter nach wenigen Monaten wieder kündigen. Darunter fallen auch Personen, die den Vertrag unterzeichnet haben, aber schon vor Arbeitsantritt abspringen. Das verursacht hohe Kosten, weil die Arbeit erst einmal liegenbleibt, ein neuer Mitarbeiter gesucht, eingestellt und eingearbeitet werden muss. Hinzu

kommt der Imageschaden. Doch es gibt Ansatzpunkte, um das Risiko von allzu schnellen Abgängen zu verhindern.

Leider findet sich zu dem Thema wenig Zahlenmaterial, sagt Tobias König, Referent Fachkräfte und Zukunft der Arbeit bei der IHK für München und Oberbayern. Eine Umfrage des Freiburger Unternehmens Haufe HR Services ergab 2023, dass 36 Prozent der befragten Arbeitgeber frühe Kündigungen zwischen der Vertragsunterschrift und dem ersten Arbeitstag verzeichnen. Allerdings geht aus der Umfrage nicht hervor, wie häufig das geschieht. Gar nicht untersucht wurde, wie viele Mitarbeitende in den ersten zwölf Monaten kündigen.

Um das Ausmaß des Phänomens zu erfassen, muss man sich also auf die Erfahrungen einzelner Unternehmen stützen. Oliver Plank (53), Personalleiter der Stadtwerke München GmbH mit 11.000

Beschäftigten, nennt folgende Werte: »Die Gesamtquote der Fluktuation beträgt weniger als vier Prozent«, sagt er, »die Quote der Frühfluktuation jedoch rund zehn Prozent.« Das ist beträchtlich. Und jeder Mitarbeiter, der nach kurzer Zeit kündigt, ist einer zu viel.

»Die freiwillige Frühfluktuation stellt für Unternehmen einen besonders schmerzhaften Verlust dar, da bereits in den Recruiting-Prozess sowie in Onboarding und Einarbeitung investiert wurde«, sagt Stefan Scheller (51), Buchautor, Speaker und Gründer des Portals persoblogger.de, das sich mit Personalthemen beschäftigt. Noch schlimmer sei, dass »missgestimmte, unmotivierte, illoyale Mitarbeitende die größten Umsatzvernichter sind«, schreibt Expertin Anne Schüller auf persoblogger.de. Sie würden die Innovationsfähigkeit, das organische Wachstum und die betrieblichen Zukunftschancen

hemmen, weil sie öfter abwesend und destruktiv sind. »Die daraus resultierenden Produktivitäts- und Ertragseinbußen sind enorm«, so Schüller.

Es ist also dringend geboten, Frühfluktuation zu verhindern und die neuen Mitarbeitenden im Betrieb zu halten. Dazu sollten Firmen erst einmal wissen, warum sich Beschäftigte bald nach Arbeitsantritt wieder verabschieden. »In der Regel liegt es an nicht erfüllten Erwartungen«, sagt Experte Scheller. Zum Beispiel, weil im Recruiting-Prozess gemachte Versprechen nach Ansicht des Mitarbeitenden nicht eingehalten wurden: Der Arbeitsplatz ist doch nicht so modern wie angenommen, die Arbeitsaufgaben sind nicht spannend genug oder die soziale Einbindung in die Organisation ist nicht oder nicht herzlich genug erfolgt.

BLUES-Geschäftsführerin Gehr hat außerdem vor allem bei jüngeren Leuten beobachtet, dass »ihnen die Bindung zum Arbeitgeber nicht wichtig ist. Erscheint ihnen die Arbeit nicht zu 100 Prozent sinnvoll und komfortabel, suchen sie weiter.« Was sie ebenfalls schon erlebt hat: Eine neue Mitarbeiterin, die vorher bei einem Großunternehmen gearbeitet hatte, kündigte, weil sie sich nicht mit den mehr Flexibilität erfordernden Strukturen eines kleinen Mittelständlers anfreunden konnte. »Wir haben falsch eingestellt«, sagt die Geschäftsführerin selbstkritisch. Auch die in der Haufe-Studie befragten Firmen sahen zum Teil eine eigene Verantwortung. So gab gut ein Fünftel an, dass es zu schnellen Kündigungen kam, weil »es kein professionelles Onboarding gab«. Tatsächlich liegt bei Personalakquise und Onboarding, also bei der Einstellung, Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter, auch der Schlüssel für eine von Beginn an gute Bindung zwischen Arbeitgeber und -nehmer.

Für die Personalakquise gilt: »Die Unternehmen sollten realistische Versprechen abgeben«, sagt Experte Scheller. »Aufgesetzte Kampagnen, an der Realität vorbei, führen schnell zu Frühfluktuation.« Stattdessen sei Ehrlichkeit in den Stel-

lenausschreibungen und in der weiteren Kommunikation mit den Interessenten angebracht.

Onboarding muss früh starten. Der Prozess beginnt bereits mit der Vertragsunterschrift und nicht am ersten Arbeitstag. Ziel ist es, den neuen Mitarbeiter bereits vorab ins Unternehmen zu integrieren und somit eine positive Bindung aufzubauen, dies wird Preboarding genannt. »Sowohl Pre- als auch Onboarding-Prozesse sind wichtige Meilensteine zur Vermeidung von schnellen Wiederaustritten«, sagt Scheller. Er plädiert für eine enge menschliche Begleitung durch Paten, Kollegen, Führungskräfte und die HR-Abteilung. »Je authentischer, desto besser.«

»Wir haben das erkannt«, sagt Stadtwerke-Personalleiter Plank. »Ab dem Moment, in dem der Vertrag unterschrieben wurde, haben wir die neuen Kollegen auf dem Schirm. Da schicken Führungskräfte schon mal vor Arbeitsantritt eine Karte zum Geburtstag oder zu Weihnachten.« Ebenso sei es nicht ungewöhnlich, dass sich Teams bereits im Vorfeld mit neuen Mitarbeitern treffen, um sich kennenzulernen. Das Unternehmen setzt auf eine

Willkommenskultur: »Am ersten Tag wird der neue Kollege von der Führungskraft begrüßt, erhält sofort den Mitarbeiterausweis und die IT ist startklar.« Das sei im Interesse von beiden Parteien, findet Plank: »Wir wollen, dass die neuen Mitarbeiter schnell arbeitsfähig werden.«

BLUES-Geschäftsführerin Gehr hat einen weiteren Weg gefunden, um Mitarbeiter zu gewinnen und ans Unternehmen zu binden: Sie stellt Werkstudenten ein, betreut Bachelor- und Masterarbeiten. Der Vorteil: Die jungen Leute machen sich mit dem Betrieb vertraut, werden Teil des Unternehmens. Sie lernen Kollegen, Markt und Aufgaben kennen und sind bei sozialen Aktivitäten wie Firmenfeiern dabei. Zudem, so Gehr, können sie sich entwickeln, immer anspruchsvollere Aufgaben übernehmen. Das schaffe Bindung. Gehr bildet außerdem aus. Der Effekt ist ähnlich. »Seit wir so vorgehen, läuft es wesentlich besser«, sagt sie. Schnelle Kündigungen gehören der Vergangenheit an. ●

IHK-Ansprechpartner zu Fachkräften

Tobias König, Tel. 089 5116-2258
koenig@muenchen.ihk.de

IHK-VERANSTALTUNGSTIPP

IHK-Podcast – Wirtschaft für Zukunft

Erfahrungsberichte und Tipps für Unternehmer und Selbstständige – der IHK-Podcast »Wirtschaft für Zukunft« ist im Sommer gestartet. Mit dem Motto »Fokus Fachkräfte« bietet das Format auch Tipps und Ratschläge von Personalverantwortlichen und Führungskräften. Neben einer Folge zur Frühfluktuation gibt es diese Themen:

Zwischen Ambitionen, Arbeitsklima und Altersvorsorge. Wie rekrutiert man erfolgreich Young Professionals?

Überraschende Antworten gibt Heidrun Hausen, Vice President HR Global bei DELO Industrie Klebstoffe GmbH & Co. KGaA. Sie erzählt, wie man Kleber attraktiv macht, einen jungen Altersdurchschnitt erreicht und was Young Professionals bei ihrer Jobauswahl wirklich interessiert.



Wirtschaft für Zukunft
Impulse, die voranbringen



Hybrides Arbeiten – wie bekomme ich meine Mitarbeiter ins Büro?

Josef Willkommer, Mitgründer der Tech-Division GmbH, verrät, wie er sogar Tech-Kollegen überzeugt, regelmäßig ins Büro zu kommen – mit positivem Anreizsystem statt Zwang. Er liefert einfache Tricks zur Umsetzung und spricht über den Wert der Zusammenarbeit vor Ort.

Alle Podcast-Folgen sind frei verfügbar auf Spotify, Apple Podcasts und Amazon Music: www.ihk-muenchen.de/podcast

Flexibler handeln

Das neue bayerische Ladenschlussgesetz räumt Einzelhändlern nun mehr Freiräume ein. Ein Überblick über die wichtigsten Änderungen.



Einkaufen bis Mitternacht – nun ab und zu erlaubt

Foto: Liubomir/Adobe Stock

Von Eva Schröder

Seit 1. August 2025 gelten in Bayern die lang und heiß diskutierten neuen Ladenöffnungszeiten. Grundsätzlich können Geschäfte wie bisher öffnen, also an Werktagen von 6 bis 20 Uhr. Auch höchstens vier verkaufsoffene Sonntage im Jahr sind wie bisher in jeder Kommune möglich. Sie werden von ihr anlassbezogen genehmigt, etwa bei Märkten, Festen oder Messen.

Wichtige Neuerungen

- kommunale Einkaufsnächte (werktags 20–24 Uhr):
Gemeinden können per Satzung bis zu acht Werktage pro Jahr mit längeren Ladenöffnungen festlegen – auch ohne Anlass.
- unternehmensindividuelle Einkaufsnächte (werktags 20–24 Uhr):
Händler können nach eigener Festlegung ohne notwendige Genehmigung

durch die Gemeinde (Anzeige bei der Kommune reicht aus), bis zu viermal im Jahr bis Mitternacht Kunden bedienen und Waren verkaufen.

- an bis zu 40 Sonn- und Feiertagen erweiterte Verkaufsmöglichkeiten in Urlaubsorten:
Gemeinden mit touristischem Charakter können sich durch eine Selbsterklärung als Tourismus- beziehungsweise Ausflugsort einstufen. Dann ist eine Erweiterung des Sortiments möglich: Es dürfen auch Waren, die für die Region kennzeichnend sind, sowie Bade- und Sportzubehör verkauft werden.
- täglicher Rundum-Betrieb für (digitale) Kleinsupermärkte:
Kleinsupermärkte mit bis zu 150 Quadratmetern Verkaufsfläche, die ohne Personal betrieben werden, dürfen täglich 24 Stunden öffnen – grundsätzlich auch an Sonn- und Feiertagen.

Jedoch können die Gemeinden die Öffnungszeiten an Sonn- und Feiertagen im Bedarfsfall auf ein Minimum von acht Stunden beschränken, um etwa dem Ruhebedürfnis der Anwohnerschaft entgegenzukommen. Zugelassen ist das übliche Warensortiment eines Supermarkts.

Empfehlungen, wie Einzelhändler sich mit den örtlichen Akteuren vernetzen und gemeinsam die Sonderöffnungen am gewinnbringendsten nutzen können, stehen auf der IHK-Website:

www.ihk-muenchen.de/ratgeber/recht/gewerberecht/ladenschluss

IHK-Ansprechpartner zum Thema Handel

Peter Groten, Tel. 089 5116-2066
groten@muenchen.ihk.de

IHK Start-up Expo & Slam

Jetzt bewerben: Bühne frei für Gesundheitsinnovationen

Frische Ideen rauf auf die große Bühne, um das Gesundheitssystem zu bereichern: Das Format »IHK Start-up Expo & Slam« bietet ausgewählten Start-ups auf dem 24. Europäischen Gesundheitskongress München Ende Oktober Präsenz und Businesskontakte. Zum Branchentreff werden rund 1.000 Teilnehmende erwartet zu Themen der Gesundheitspolitik über Digitalisierung bis zu innovativen Versorgungsstrukturen.

Bis zum 6. Oktober 2025 können sich Start-ups aus der Gesundheitswirtschaft bewerben. Gesucht werden junge Unternehmen (nicht älter als fünf Jahre), die mit innovativen und skalierbaren Geschäftsmodellen überzeugen – und dabei Originalität und Relevanz mitbringen. Die sieben vielversprechendsten Teams erhalten gratis Zugang zum zweiten Kongresstag am 22. Oktober 2025, eine kostenfreie Ausstellungsfläche, Verpflegung – und drei Minuten Bühnenszeit beim Start-up Slam vor einem hochkarätigen Fachpublikum aus Gesundheitswirtschaft, Politik und Start-up-Szene. Wer hier überzeugt, sichert sich die Chance auf ein individuelles Mentoring mit Branchenexpertinnen und -experten, die Fragen beantworten und wertvolle Kontakte vermitteln können. Ziel ist es, Start-ups mit Entscheidern aus dem Gesundheitswesen zu vernetzen und Impulse für bessere Versorgung zu geben. Der Europäische Gesundheitskongress München gilt als Leitveranstaltung der Branche und trägt diesmal das Motto »Sprunginnovationen im Gesundheitswesen«.



Foto: Memed ÖZASLAN/Adobe Stock

Europäischer Gesundheitskongress (kostenpflichtig)

Termin: 21.–22. Oktober 2025

Ort: Leonardo Royal Hotel Munich, Moosacher Str. 90, 80809 München

Als Bewerbung zum IHK Start-up Expo & Slam genügt eine kurze Beschreibung der neuen Dienstleistung, Technologie oder des Geschäftsmodells sowie die Motivation, warum die Kongressteilnehmer genau von dieser Idee erfahren sollten.

www.ihk-muenchen.de/slam

IHK-Ansprechpartnerin:

Damaris Schmidt, Tel. 089 5116-1693
damaris.schmidt@muenchen.ihk.de

Darlehensvermittler

Neue Erlaubnispflicht geplant

Darlehensvermittler müssen sich künftig auf eine neue Erlaubnispflicht nach § 34k der Gewerbeordnung einstellen. Dies ergibt sich aus einem Gesetzentwurf zur Umsetzung der novellierten EU-Verbraucherkreditrichtlinie.

Mehr Informationen zum Stand des Gesetzgebungsverfahrens und den geplanten Änderungen hält die IHK-Webseite bereit unter der Rubrik »Gesetzliche Neuerungen«: www.ihk-muenchen.de/berufszugang/gewerbeerlaubnisse/34c-erlaubnis

IHK-Sachverständige

Verstärkung im Expertenkreis

Vier neue Sachverständige hat die IHK für München und Oberbayern im Juni und August 2025 öffentlich bestellt und vereidigt. Die Experten für Stahlhochbau inklusive Kranbahnen, für Möbel des deutschen Sprachraums des 17. bis 19. Jahrhunderts, für Bewertung von bebauten und unbebauten Grundstücken sowie für Friedhofsgärtnerei hatten zuvor nicht nur ihre persönliche Eignung, sondern vor allem auch ihre besondere Sachkunde nachgewiesen, indem sie einem Fachgremium Rede und Antwort gestanden hatten.

Sie gehören somit zu den derzeit 640 öffentlich bestellten und vereidigten Sachverständigen im oberbayerischen Kammerbezirk. Diese sollen von Gerichten zur Klärung strittiger Sachver-

halte herangezogen werden und beraten die Wirtschaft bei komplexen Entscheidungen.

Alle von den Industrie- und Handelskammern in Bayern öffentlich bestellten und vereidigten Sachverständigen sind in einer bundesweiten Datenbank veröffentlicht:

www.svv.ihk.de

Mehr Informationen:

www.ihk-muenchen.de/sachverstaendige

IHK-Ansprechpartner:

Volker Schlehe, Tel. 089 5116-1254
schlehe@muenchen.ihk.de



Unterwegs bequem –
Mittagessen to go

Foto: Franci Leoncio/Adobe Stock

Ein klares Nein

Eine kommunale Verpackungssteuer belastet Unternehmen und schützt die Umwelt nicht, warnt die Wirtschaftsverbände. Auch die Bayerische Staatsregierung sieht das so und greift jetzt ein.

Von Gabriele Lücke

Auf dem Weg zum Bahnhof noch einen Pappbecher mit Kaffee aus der Bäckerei, mittags einen Salat zum Mitnehmen aus dem Wirtshaus nebenan: Take-away-Getränke und -Speisen sind bei Verbrauchern beliebt und verschaffen der Gastronomie zusätzliche Umsätze. Doch zugleich sorgen To-go-Verpackungen auch für mehr Müll im öffentlichen Raum, da sie häufig Einwegverpackungen sind.

Einige Kommunen in Deutschland wollen solche Verpackungen zum Schutz der Umwelt daher mit einer kommunalen Verpackungssteuer belegen. Die Idee: Besteuerte und damit teurere Einwegver-

packungen stärken die Nachfrage nach Mehrwegverpackungen und senken so Müllmenge und Entsorgungsaufwand.

Die neun bayerischen IHKs (BIHK) sehen eine solche Steuer kritisch. Sie hatten sich im Mai 2025 in einem gemeinsamen Positionspapier gegen neue Steuern und Abgaben ausgesprochen. Ihre Position deckt sich mit der Haltung anderer deutscher IHKs. BIHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl erläutert diese Position insbesondere aus Steuersicht. »Deutschland ist heute schon ein Höchststeuerland. Jede weitere Belastung bremst die so wichtigen Investitionen aus und verlängert die wirtschaftliche Dauerkrise im Land.« Er

betont: »Die überbordende Bürokratie ist das mit Abstand größte und schädlichste Hemmnis in Wirtschaft und Gesellschaft. Deshalb lehnen wir neue, kleinteilige und aufwendige Vorschriften und Steuern rundum ab.«

Auch für Martin Clemens, Referatsleiter Steuern und Finanzen der IHK für München und Oberbayern, stellt eine Verpackungssteuer eine Über- und Mikroregulierung dar. »Es ist mit einem enormen Erklärungsbedarf bei der Erhebung, Berechnung und Abführung zu rechnen«, sagt er. »Zudem führen kommunale Verpackungssteuern zu einem unübersichtlichen Flickenteppich aus kommu-

nal unterschiedlichen Regelungen.« Eine besondere Beeinträchtigung würde sie Betrieben bringen, die in verschiedenen Städten Filialen betreiben.

Auslöser für die Diskussion um kommunale Verpackungssteuern ist das baden-württembergische Tübingen. Es erhebt seit 2022 auf Einwegverpackungen und -geschirr 50 Cent netto, für Einwegbesteck 20 Cent netto als Steuerbetrag. Zahlen müssen die Verkaufsstellen. Flankiert wird die Steuer durch ein städtisches Förderprogramm für die Anschaffung von Mehrweggeschirr oder gewerbliche Spülmaschinen. Andere Kommunen – in Bayern etwa Regensburg, Ingolstadt, München, Passau, Rosenheim, Starnberg und Augsburg – diskutierten bereits über diese Steuer.

Das Bayerische Staatsministerium des Innern, für Sport und Integration will den bayerischen Gemeinden eine Verpackungssteuer nun verbieten. Eine Verpackungssteuer fällt in die Kategorie »örtliche Verbrauch- und Aufwandsteuer«. Diese liegt in der Hoheit der Kommunen und ist in den Kommunalabgabengesetzen der Bundesländer geregelt. Während die einen Länder Städten und Gemeinden freie Hand lassen, solche Steuern zu erheben, müssen in anderen zum Beispiel Rechtsaufsichtsbehörden oder Ministerien zustimmen. Auch in Bayern muss eine neue, bis dahin noch nicht erhobene Verbrauchsteuer wie die Verpackungssteuer vom Innenministerium genehmigt werden (Artikel 2 Absatz 3 Kommunalabgabengesetz).

Das Innenministerium handelt nun: Der Bayerische Ministerrat hat Ende Juni einen Entwurf zur Änderung des Bayerischen Kommunalabgabengesetzes beschlossen, wonach eine kommunale Verpackungssteuer im Freistaat künftig explizit verboten sein wird. Jetzt geht

der Entwurf in die Verbandsanhörung, danach muss der Landtag die Änderung beschließen.

Und der Umweltschutz? »Eine Verbrauchssteuer wie die Verpackungssteuer ist grundsätzlich nicht zweckgebunden, die Einnahmen aus diesen Steuern fließen zunächst dem allgemeinen Haushalt zu – also gar nicht automatisch in den Umweltschutz«, erläutert IHK-Experte Clemens. »Außerdem gibt es mehr als genug Regelungen zur Verpackungsvermeidung, sodass die Nachhaltigkeitsziele auch anders erreicht werden können.«

Zu diesen Vorgaben gehören vor allem die Systembeteiligungspflicht, das Einwegkunststofffondsgesetz und die Mehrwegangebotspflicht. »Diese drei einschlägigen Regelungen nehmen bereits für die Verpackungsmüllreduktion wesentliche Akteure in die Pflicht«, sagt IHK-Umweltexpertin Sabrina Schröpfer.

Schon lange müssen sich gewerbliche Inverkehrbringer von Verpackungen bei einem dualen System anmelden und angeben, wie viele Verpackungen sie in Umlauf bringen. Dazu gehören auch Serviceverpackungen, die an der Theke zur Mitnahme von Lebensmitteln verwendet werden. Mit dem für die Verpackungen erhobenen Lizenzentgelt sorgt der Systemanbieter dafür, dass diese Verpackungen entsorgt oder recycelt werden.

Noch neu ist, dass Hersteller bestimmter Einwegkunststoffprodukte – auch von Behältern für Lebensmittel zum Direktverzehr – in der Pflicht sind. Sie müssen seit diesem Jahr in den Einwegkunststofffonds zahlen. Aus dem Fonds erhalten die Kommunen dann Geld, um die in den Straßen oder Parks weggeworfenen Behältnisse wieder einzusammeln und zu entsorgen. Gastronomiebetriebe müssen, wenn sie mehr als fünf Personen beschäftigen und mehr als 80 Quadratmeter Verkaufsfläche

aufweisen, ihren Kunden bei Bestellungen zum Mitnehmen immer eine Mehrwegverpackung als Alternative zu einer Einwegkunststoffverpackung anbieten.

»Wir haben noch weitere Regelungen zu erwarten«, sagt Schröpfer. »Die EU will mit der neuen Verpackungsverordnung Verpackungen weiter reduzieren und etwa durch den Einsatz von mehr Rezyklaten die Nachhaltigkeit steigern.« Kommunen sollten prüfen, welche Gelder ihnen aus dem Einwegkunststofffonds zufließen, und zudem eine ausreichende Zahl von Abfallsammelbehältnissen – auch spezifische für To-go-Verpackungen – aufstellen, Mehrwegsysteme durch Anreize und Infrastruktur gezielt fördern sowie Bürger stärker sensibilisieren.

»Eine Verpackungssteuer wäre in jedem Fall kein geeignetes Mittel, den gewünschten Umwelteffekt sicherzustellen oder die kommunalen Kassen aufzufüllen«, fasst Clemens zusammen. »Sie würde lediglich erhebliche Zusatzlasten für die Wirtschaft nach sich ziehen.«

Mehr Infos zur Verpackungssteuer und zur Position der bayerischen IHKs unter: www.ihk-muenchen.de/ratgeber/steuern/kommunale-verpackungssteuer



IHK-Ansprechpartnerinnen zum Thema Steuern:

Patricia Brenneisen, Tel. 089 5116-1633
brenneisen@muenchen.ihk.de
Katja Reiter, Tel. 089 5116-1253
reiter@muenchen.ihk.de

zum Thema Umwelt:

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

Der Wert der Inklusion

Menschen mit Behinderungen sind wertvolle Mitarbeitende. Sie werden noch viel zu selten direkt rekrutiert. Wie Unternehmen das ändern können.



Stärken betonen,
nicht Einschränkungen

Foto: Robert Kneschke/Adobe Stock

Von Gabriele Lüke

Die auticon Deutschland GmbH ist auf Dienstleistungen in der IT spezialisiert. Die Suche nach geeigneten Fachkräften ist für sie – wie für die gesamte IT-Branche – eine permanente Herausforderung. Das Unternehmen meistert sie auf ganz eigene Weise: Es sucht neue ITler ausschließlich unter Autisten. »Autismus ist bei uns, neben der IT-Kompetenz, Einstellungsvoraussetzung«, sagt Unternehmenssprecherin Ursula Schemm.

Bei Autismus handelt es sich um eine neurologische Entwicklungsstörung. »Das Gehirn vieler Autisten kann bestimmte Reize kaum filtern und priorisieren. Das stresst sie und schränkt sie ein, zugleich erkennen sie dadurch aber auch Fehler und Chancen in Projekten und Prozessen viel schneller«, erklärt Schemm. »Für uns sind sie ideale Mitarbeiter. Sie brauchen oft lediglich ein paar andere Bedingungen, um ihr ganzes Potenzial auszuleben.«

Unternehmen wie auticon sind ein gutes Beispiel dafür, dass es sich lohnt, die Stärken von Menschen zu betonen und nicht etwaige Einschränkungen. Tatsächlich haben Menschen mit Behinderung es auf dem ersten Arbeitsmarkt jedoch schwerer als Personen ohne Handicap: Laut Inklusionsbarometer 2024 der Förderorganisation Aktion Mensch e.V. sind sie mit einer Quote von rund elf Prozent deutlich häufiger arbeitslos. Lediglich 39 Prozent der Arbeitgeber besetzen alle

Pflichtarbeitsplätze für Schwerbehinderte und zahlen keine Ausgleichsabgabe. »Damit lässt die Wirtschaft in Zeiten des Fachkräftemangels Potenziale liegen«, sagt IHK-Fachkräftereferent Tobias König. Er plädiert dafür, Menschen mit Behinderung ganz bewusst auf den Rekrutierungsplan zu setzen.

Für Johannes Magin, Vorsitzender der Landesarbeitsgemeinschaft Integrationsfachdienste Bayern (LAG ifd Bayern e.V.), liegen die Vorteile auf der Hand: Menschen mit Behinderung sind oft gut ausgebildet, gleichen ihre Einschränkungen durch Stärken in anderen Bereichen aus oder bringen Spezialbegabungen mit. Sie ändern durch ihre Einschränkungen den Blick auf Prozesse und Produkte, was zu Innovationen führen kann. Sie verbessern das Teambuilding, weil sie die Teammitglieder lehren, fürsorglicher und flexibler miteinander umzugehen. Magin ist überzeugt: »Unternehmen profitieren auf vielfältige Weise.«

Diese Erfahrung macht auch die Calida Group Digital GmbH in Bruckmühl, Tochter des Schweizer Nacht- und Unterwäscheherstellers Calida. Sie beschäftigt Menschen mit kognitiven Einschränkungen in der Logistik. »Zum einen verdanken wir ihnen einen ganz neuen Teamzusammenhalt. Die Teammitglieder unterstützen sich mehr, nehmen mehr Rücksicht aufeinander, arbeiten so auch besser miteinander«, sagt Carina Lettenbichler, HR Business Partner bei Calida. »Zum anderen haben sich durch die neuen Mitarbeitenden auch unsere Prozesse verbessert. Sie haben uns zum Beispiel auf die schlecht lesbaren Bezeichnungen von Regalen hingewiesen. Daraufhin haben wir auch andere Abläufe noch einmal angeschaut. Nun arbeiten wir insgesamt effektiver.« Das Unternehmen musste

Foto: auticon Deutschland



**Autismus ist bei uns,
neben der IT-Kompetenz,
Einstellungsvoraussetzung.«**

**Ursula Schemm, Sprecherin auticon
Deutschland**

seine Mitarbeitenden mit Einschränkungen zwar etwas länger einarbeiten, die Betreuung ist etwas intensiver. »Aber wir bekommen zugleich so viel zurück«, so die Personalmanagerin.

Aktuell haben in Deutschland rund acht Millionen Menschen einen Schwerbehindertentatus. Rund drei Prozent der Behinderungen sind angeboren oder treten im ersten Lebensjahr auf, die restlichen 97 Prozent entstehen im Laufe des (Berufs-)Lebens durch Erkrankungen, Unfälle und anderes.

»Dadurch müssen sich Unternehmen, wenn sie Mitarbeiter nicht verlieren wollen, ohnehin mit Inklusion auseinandersetzen. Sie müssen die Stellen für die Betroffenen anpassen oder ihnen Alternativen eröffnen«, erläutert Experte Magin. »Sie sammeln mehr und mehr Erfahrungen mit Inklusion; das kann ihnen auch die bewusste Rekrutierung erleichtern.«

Unterstützung dabei bieten die Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgeber in Bayern (EAA). Als erste Anlaufstelle und Lotsen beraten sie zu allen Fragen rund um die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Die EAA sind mit zwölf regionalen Standorten in ganz Bayern präsent. »Nicht jeder Arbeitgeber kann jede Art von Behinderung integrieren«, sagt Lilli Hilgert, stellvertretende Teamleiterin der EAA-Region München – Freising – Ingolstadt. »Daher klären wir mit dem Arbeitgeber zuerst die Möglichkeiten und Bedingungen.« Dann hilft die EAA zum Beispiel bei der Platzierung der Stellen-

ausschreibung und der konkreten Rekrutierung. »Nicht zuletzt wissen wir, wo es praktische Unterstützung und finanzielle Förderung gibt, etwa zu technischen Hilfen oder begleitenden Assistenten.«

Dabei profitieren die EAA von ihrem großen Netzwerk: Zu den Netzwerkpartnern gehören beispielsweise der auf Menschen mit Einschränkungen zugeschnittene Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit, spezialisierte Onlineplattformen, die örtlichen Integrationsfachdienste (ifd) oder andere Partner im Berufsbildungsbereich.

BEFESTIGUNGSTECHNIK

PAULIS

www.paulis-befestigungstechnik.de



HiKOKI
HIGH PERFORMANCE POWER TOOLS

Paslode

haubold®

RGN® EUROPE
FASTENING SYSTEMS

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

Sattlerweg 1 - Gewerbegebiet Nord - 84367 Tann

Tel. 08572/1601 - Fax 7359

Die Bauer Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG in Weilheim, Spezialist für Motoren und Maschinen, hat sich an die Oberland Werkstätten (OLW) für Menschen mit Behinderungen gewandt. »Wir wollten unsere Belegschaft explizit noch diverser machen, auch mehr Menschen mit Behinderung anstellen und sind auf die OLW zugegangen«, sagt der Bauer-Nachhaltigkeitsbeauftragte Robert Wittig. Inzwischen sind mehrere ehemalige Werkstattmitarbeiter bei Bauer fest und zu Bedingungen des ersten Arbeitsmarkts angestellt. Sie arbeiten vor allem in den



Foto: privat



Wir wissen, wo es praktische Unterstützung und finanzielle Förderung gibt.«

Lilli Hilgert, stellvertretende Teamleiterin EAA-Region München – Freising – Ingolstadt

Montagen, der Lackiererei, als Staplerfahrer oder unterstützen in der Logistik. »Wir erleben sehr motivierte, talentierte Mitarbeitende, die den Teams und dem Unternehmen viel geben«, sagt Wittig.

Spezialisierte Vereine eröffnen ebenfalls Berufsbildungsmöglichkeiten. So hat der Zukunft Trotz Handicap e.V. (ZTH) in Höhenkirchen-Siegertsbrunn ein Programm entwickelt, das Menschen mit kognitiven Einschränkungen den Weg in Einzelhandels-, Gastronomie- und Kita-Berufe erleichtert.

Die Teilnehmenden absolvieren ein einjähriges Praktikum im Betrieb. »So können sich die Teilnehmenden erproben und sich an das reale Arbeitsumfeld Schritt für Schritt gewöhnen«, sagt ZTH-Sprecherin Karina Reisenegger.

Zudem gibt es Theoriemodule und nach der Abschlussprüfung Zertifikate. Die Pilotjahrgänge waren erfolgreich. »Viele engagierte Unternehmen nehmen das Angebot gut an«, so Reisenegger, »sie sind kooperativ und übernehmen die Praktikanten auch.«

Was sollten Unternehmen, die Menschen mit Behinderung einstellen möchten, beachten? »Zunächst sollten sie in ihren Stellenausschreibungen explizit Offenheit für Diversität zeigen – und dann die Stellenausschreibungen in den entsprechen-

den Netzwerken platzieren«, rät EAA-Expertin Hilgert. Abzuwägen ist, ob und wie die Behinderung beim Vorstellungsgespräch und Onboarding thematisiert wird. »Viele Menschen mit Behinderung fühlen sich stigmatisiert. Grundsätzlich ist auch niemand gesetzlich verpflichtet, seine Behinderung explizit offenzulegen«, erläutert Hilgert. »Zugleich hilft eine gewisse Offenheit, zielgerichtete Unterstützung bereitzustellen und das Team einzubinden. Hier braucht es auf jeden Fall viel Fingerspitzengefühl.«

Je nach Rekrutierungsweg können die EAA oder andere Netzwerkpartner die Vorstellungsgespräche begleiten. »Auch nach der Einstellung steht die EAA bei Fragen zur Verfügung«, betont Hilgert.

Bei auticon arbeiten die IT-Spezialisten häufig in Projekten direkt beim Kunden. Das Unternehmen klärt daher die Teams dort im Vorfeld stets über Autismus auf. »Wir verhandeln für unsere ITler idealerweise längerfristige Einsätze, weil der schnelle Wechsel von Kunden und Teams für sie anstrengend ist, und stellen ihnen einen Jobcoach an die Seite«, sagt auticon-Sprecherin Schemm. »Unter solchen Bedingungen entsteht eine Win-win-Situation für alle.«

IHK-VERANSTALTUNGSTIPP

4. EAA-Fachforum Arbeitswelt im Wandel. Inklusion schafft Innovation

Um mit dem stetigen Wandel Schritt zu halten, müssen Unternehmen stets neue Lösungen finden. Ein hohes Maß an Innovationskraft, Kreativität und Flexibilität sind dafür wichtige Kernkompetenzen. Wie kann Inklusion dabei helfen, diese Fähigkeiten im Unternehmen und bei Mitarbeitenden zu stärken? Dieser Frage geht das 4. Fachforum der Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgeber in Bayern (EAA) nach.

Die Veranstaltung findet in Präsenz und online statt.

Termin: 13. November 2025, 13–17 Uhr

Ort: Kultur+Kongress Zentrum
Rosenheim KU'KO (Saal Rosenheim)
Kufsteiner Str. 4, 83022 Rosenheim
und online

Informationen und Anmeldung unter:
www.eaa-bayern.de/4ff-anmeldung.html

IHK-Ansprechpartner zum Thema Inklusion

Tobias König, Tel. 089 5116-2258
koenig@muenchen.ihk.de

IHK-Wahl 2026 ist #EhrensacheIHK

Die Wirtschaft braucht eine starke Vertretung! Besonders in schwierigen Zeiten.
Was Unternehmen zur IHK-Wahl jetzt wissen sollten.

Rund 400.000 Mitgliedsunternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistungen wählen im April/Mai 2026 ihr Parlament der Wirtschaft, die IHK-Vollversammlung. Dieses oberste Organ der IHK entscheidet über grundsätzliche Fragen, legt die Richtlinien der IHK-Arbeit fest und bestimmt über Einnahmen und Ausgaben.

Neben der Vollversammlung werden zusätzlich 20 Regionalausschüsse gewählt. Diese vertreten die Interessen der Wirtschaft auf regionaler Ebene. Vollversammlung und Regionalausschüsse bilden die Wirtschaft von München und Oberbayern spiegelbildlich ab.

Wer kann wählen?

Wahlberechtigt ist jedes in den festgestellten Wählerlisten eingetragene IHK-Mitglied.

Wen können Sie wählen?

Die Kandidatinnen und Kandidaten sind Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich ehrenamtlich bei der IHK engagieren wollen, um die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Standort München und Oberbayern aktiv mitzugestalten.

Wählerlisten – wichtig für die Ausübung des Wahlrechts

Nur in den festgestellten Wählerlisten eingetragene IHK-zugehörige Unternehmen sind wahlberechtigt und deren Inhaberinnen und Inhaber beziehungsweise Vertreterinnen und Vertreter auch wählbar. Die Listen werden von der IHK nach den Vorgaben des Wahlausschusses aufgestellt. Dabei geht die IHK von den ihr vorliegenden Daten aus.



Foto: Kobus Louw/iStock

Einfach wählen – so geht's

Die Wahlunterlagen gehen Ihnen rechtzeitig im April 2026 per Post zu. Sie können die Unterlagen direkt ausfüllen und wieder an die IHK zurückschicken. Oder Sie nutzen die Möglichkeit, Ihre Stimme online abzugeben. Die Zugangsdaten zur Onlinewahl erhalten Sie mit den Wahlunterlagen.

Wie erfahren Sie das Wahlergebnis?

Das Wahlergebnis wird voraussichtlich Mitte Mai 2026 auf der Internetseite der IHK bekannt gemacht. Außerdem wird es im IHK-Magazin veröffentlicht.

Kurzinfo zur Auslegung der Wählerlisten und zur Einreichung einer Kandidatur

Zu den ausführlichen formellen Bekanntmachungen gelangen Sie über die Wahlwebsite der IHK München:

www.ihkwahl2026.de

I. Einsicht in die Wählerlisten

Die Wählerlisten können von 14. November 2025 bis 9. Januar 2026 eingesehen werden. Die Einsichtnahme bezieht sich auf die jeweilige Wahlgruppe und den jeweiligen Wahlbezirk.

II. Einreichung der Wahlbewerbungen/Wahlvorschläge¹

Sie können Ihre Wahlbewerbung/Wahlvorschläge in der Zeit von 14. November bis 11. Dezember 2025 einreichen. Wie Sie sich bewerben können, erfahren Sie auf www.ihkwahl2026.de.

Nach Eingang und Prüfung der Wahlbewerbungen/Wahlvorschläge werden die Kandidatinnen und Kandidaten auf der Wahlwebsite bekannt gemacht.

III. Weitere Infos für Kandidaten

Informationen zur Kandidatur finden Sie auf der IHK-Wahlwebsite www.ihkwahl2026.de sowie in der Oktober-Ausgabe des IHK-Magazins. ●

¹ Bei einer Wahlbewerbung schlägt sich die Bewerberin bzw. der Bewerber selbst vor. Bei einem Wahlvorschlag wird die Bewerberin bzw. der Bewerber von einer oder einem Dritten vorgeschlagen.



Foto: Techcast

Wo bleibt der Aufbruch?

Die IHK-Vollversammlung diskutiert über Stromsteuer-Frust und Investitionsbooster – und gibt ein deutliches Signal für Münchens Olympiabewerbung.

Von Martin Armbruster

Es war wirklich Sommer auf der Sommersitzung der IHK-Vollversammlung Anfang Juli in der IHK Akademie Westerham: brutwarm, gelegentlich ein heißes Lüftchen, zum Glück kein Gewitter. Was die Sommeridylle trübte, war die Lage der Wirtschaft. Holzwerk-Chefin und IHK-Vizepräsidentin Ingrid Obermeier-Osl sagte, den Firmen gehe es schlecht. Das sei überall zu spüren. Während sich die Unternehmer beim Kaffee unterhielten, diskutierten in Berlin Journalisten die Frage: Wo bleibt der Stimmungsaufschwung?

Von dem war auf der Vollversammlung wenig zu spüren. IHK-Präsident Klaus Josef Lutz erklärte, man müsse schon

älter sein, um erlebt zu haben, dass in diesem Land wirklich etwas vorangegangen sei. Er erinnerte an die Pioniertat von CSU-Übervater Franz Josef Strauß, dem Chinas Staatspräsident Mao Zedong als erstem Deutschen eine Audienz gewährt hatte. 50 Jahre ist das schon her. »Damals war das eine Sensation«, sagte Lutz. Davon zehre Bayerns Wirtschaft bis heute. China sei das Importland Nummer eins. Lutz schwärmte im Rückblick von den Olympischen Spielen 1972. Die seien tatsächlich ein »Booster« für die Entwicklung Münchens gewesen. Die Gegenwart sehe trister aus. Lutz berichtete, einige Tage zuvor habe er auf einer Sitzung der Deutschen Industrie- und Handelskam-

mer (DIHK) in Berlin einen Stimmungseinbruch live erlebt. Zu Beginn habe er mit den Spitzen der anderen deutschen IHKs die Hoffnung geteilt, mit der neuen Bundesregierung bewege sich etwas.

Was die Hoffnung erstickte, war laut Lutz die Nachricht über den Rückzieher der Regierung bei der Stromsteuer. Union und SPD hatten im Koalitionsvertrag vereinbart, die Stromsteuer für alle auf das europäische Mindestmaß zu senken. Jetzt fehlten dafür die nötigen 5,4 Milliarden Euro. Versprechen gebrochen.

Lediglich für das produzierende Gewerbe sowie für die Land- und Forstwirtschaft soll die Stromsteuer weiter nur 0,5 Cent je Kilowattstunde betragen. 80 Prozent

der Betriebe und alle Bürger würden wie bisher 2,05 Cent bezahlen. Auch Lutz ist enttäuscht. Das Hin und Her erinnere ihn an die Ampel. IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl sprach verärgert von einem »Wortbruch«: »Das zerstört Vertrauen.« Die IHK bleibe am Thema dran und werde weiterhin eine niedrige Stromsteuer für die ganze Breite der Wirtschaft einfordern. Danach bestimmte das steuerliche Investitionssofortprogramm und hier der »Investitionsbooster« die Diskussion.

Bei dem Gesamtpaket geht es laut Gößl um 48 Milliarden Euro, die größte Entlastung seit 2008. Der Investitionsbooster ermöglicht Abschreibungen für Ausrüstungsinvestitionen von bis zu 30 Prozent. Zumindest einen in der Vollversammlung hat das euphorisiert: Eduard Kastner versicherte, darauf hätten die Firmen seit Jahren gewartet. Er sagte für nächstes Jahr ein Wachstum von 1,5 Prozent voraus, so wie die meisten Wirtschaftsforscher auch.

Die anderen Wortmeldungen im Plenum fielen weit skeptischer aus. Gößl informierte, dass der Booster für Investitionen bis Ende 2027 befristet sei – und die degressive Abschreibung nur für Ausrüstungsinvestitionen, also »bewegliches Anlagevermögen«, gelte. Aber nur etwa 30 Prozent der Gesamtinvestitionen würden in Deutschland in Maschinen, Geräte, Fahrzeuge oder Betriebs- und Geschäftsausstattung gesteckt.

Katharina König sagte, sie finde schon die Grundidee schwierig. Die Steuerförderung nutze nur denen, die Geld für Investitionen hätten. Tobias Viße erklärte, wer investieren wolle, stünde vor hohen Hürden. In der aktuell schlechten Wirtschaftslage seien die Banken sehr zurückhaltend bei der Kreditvergabe. Auch Sven Keussen glaubt nicht an den Booster: »Das wird so nicht funktionieren.« Es komme auf die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen insgesamt an. Die Unternehmen überlegten sich sehr genau, in was sie investierten.

Thomas Dittler unterstrich das. Der Appell von Finanzminister Lars Klingbeil (SPD) »Lasst die Bagger rollen!« stehe für »altes Denken«. Was Klingbeil laut Dittler nicht verstehe: Den Unternehmen fehle es nicht an Maschinen. Was sie dringend benötig-



Foto: Techcast

Neue Impulse für die Stadt – IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl warb für Olympia in München

ten, sei der Kauf von Software und KI. Dabei helfe ihnen der »Booster«, die degressive Abschreibung, nur bedingt. Für einige Softwareprodukte gebe es schon die Möglichkeit der Sofortabschreibung. Um einen richtigen Push auszulösen, bräuchte es weitere gesetzliche Abschreibungsregeln für die Anschaffung von Software.

Franz Schabmüller berichtete, das Problem in der Autoindustrie sei die fehlende Auslastung. Ohne mehr Aufträge werde niemand mehr investieren. Warum, fragte schließlich Lutz, sollte jemand hierzulande investieren, wenn er die Produktion schon nach Osteuropa verlegt habe? Ingo Schwarz wiederum warnte vor Streueffekten. Unternehmer könnten die Förderung mitnehmen, um Maschinen aus China zu kaufen. Es fehle an der »Grundstimmung« für Investitionen, sagte Banker Marcus Lingel.

Maximilian Kobler äußerte den Verdacht, der Booster diene nur der Ablenkung von den eigentlichen Problemen. Der steigende Mindestlohn werde unweigerlich auch zu höheren Löhnen für gute Fachkräfte führen. Das bedeute weniger Gewinn und Investitionen.

Hauptgeschäftsführer Gößl vertiefte diesen Punkt. Er warnte eindringlich vor »Schulden ohne Reformen«, weil das nur ein Strohfeuer entfache. Am Ende würden lediglich die Zinsbelastung und der Schuldenberg wachsen. Er wies daraufhin, dass

850 Milliarden neue Schulden bis 2029 geplant seien. Das sei in nur fünf Jahren die Hälfte der seit 1949 entstandenen Bundesschuld von 1,7 Billionen Euro.

Er sieht nur eine Lösung: dauerhaft höheres Wirtschaftswachstum. Welche Schritte nötig seien, um die Leistungsfähigkeit zu steigern, sei wissenschaftlich belegt: in der Summe mehr Jahresarbeitsstunden, mehr Produktivität vor allem durch Bürokratierückbau sowie mehr Investitionen, die zu 86 Prozent von Wirtschaft und Privathaushalten getätigt werden. Durch den Alterungsschub in Deutschland sei eine Reform der Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung unumgänglich, damit die Lohnnebenkosten bezahlbar bleiben.

Gößl ging in seinem Bericht auch auf die weltpolitische Lage ein. Kriege, Konflikte, die Zollschlachten von US-Präsident Donald Trump trügen natürlich zur Misere bei. Aber man müsse sich nicht passiv in die Opferrolle fügen, so Gößl. Wenn man hierzulande die Bürokratie auf das Niveau Schwedens herunterdimme, bringe das ein Wachstum von 0,5 Prozent jährlich – das allein würde den erwarteten Zollscha-den deutlich überkompensieren.

Positives Ergebnis der Sitzung: Die Vollversammlung beschloss, die Olympiabewerbung Münchens zu unterstützen. Ein auch in psychologischer Hinsicht (»Es muss sich endlich was tun«) wichtiges Signal. IHK-Bereichsleiter Martin Drognitz verwies auf die Sommerspiele in Paris, die die Welt begeistert hätten. Drognitz sprach von einem unbezahlbaren Imagegewinn. Auch ökonomisch habe sich das für Paris gerechnet. Ticketverkauf und Merchandising hätten 95 Prozent der Kosten eingespielt.

Drognitz betonte, die Olympischen Spiele könnten die Impulse bringen, die München seit Langem brauche: Neue Wohnviertel, Ausbau der U-Bahnen und der ICE-Anschluss des Flughafens könnten entstehen.

Gößl bat die Unternehmer darum, am 26. Oktober 2025 in München beim Referendum über die Olympiabewerbung zur Wahl zu gehen. Es brauche ein deutliches Ja, weit mehr als 51 Prozent Zustimmung, um der Bewerbung Rückhalt zu geben. »Zeigt Herz für eure Stadt!«, forderte Gößl das Plenum auf. ●

Wilhelm Wimmer

Bayern ist heute unbestritten einer der wirtschaftlich attraktivsten Standorte in Europa: rund eine Million Unternehmen, kleine wie große, international zum Teil sogar Marktführer, eine im nationalen Vergleich niedrige Arbeitslosigkeit, touristisch besonders nachgefragt. Also alles im Lot? »Nein«, hätte Professor Wilhelm Wimmer gesagt, der 17 Jahre, von 1980 bis 1997, an der Spitze der IHK für München und Oberbayern stand und zuvor 20 Jahre im Bayerischen Wirtschaftsministerium an entscheidenden Stellen den Wandel vom Agrarland zur heutigen Stärke mitprägte.

Wimmer ist am 21. Juli 2025 im Alter von 93 Jahren in seinem Zuhause in München verstorben, eine Gelegenheit zum Rückblick. Ende Oktober 1985 hatte ich ihn bei einem Vorstellungsgespräch kennengelernt; die Stelle eines IHK-Parlamentsreferenten war ausgeschrieben. Die IHK sollte mehr Kontakt zu den Abgeordneten auf Landes- und Bundesebene aufnehmen, ihren politischen Einfluss stärken. Das war das Jobprofil, das mich reizte.

Willi Wimmer stammte aus dem niederbayerischen Rottenburg an der Laaber, machte sein Abitur 1950 in Pfarrkirchen, um anschließend als Stipendiat für zwei Semester in St. Paul/Minnesota zu studieren; äußerst ungewöhnlich in der Startphase der Bundesrepublik. Bis 1955 studierte er an der Ludwig-Maximilians-Universität in München Volkswirtschaft und Jura. Neben dem VWL-Diplom legte er die erste juristische Staatsprüfung ab. Daran schlossen sich zweieinhalb Jahre in einer Münchner Anwaltskanzlei an. Seine juristische Ausbildung beendete er 1959 mit der Promotion und dem Zweiten Staatsexamen.

So gerüstet, standen ihm alle Türen offen. Er entschied sich für eine Stelle im Bayerischen Wirtschaftsministerium, zunächst in der Rechtsabteilung. Nach weiteren Stationen wurde er persönlicher Referent des damaligen Wirtschaftsministers Otto Schedl und nach dessen Ausscheiden von Anton Jaumann.

In der Folge änderte sich der Schwerpunkt seiner Tätigkeit, weg von juristischen hin zu vorwiegend wirtschaftspolitischen Fragestellungen. Der Wandel Bayerns vom Agrarland zum Industriestandort stand fortan im Mittelpunkt. »Wir müssen die Revierferne überwinden, wir brauchen preisgünstige und sichere Energie«, war das gemeinsame Credo. Die Ölpipelines nach Ingolstadt, die Anbindung an das Ferngasnetz waren die Folge.

Der nächste Schritt war die »weiße Industrie«, wie man politisch den Fremdenverkehr nannte. Das kulturelle Erbe Bayerns, seine Sehenswürdigkeiten und Landschaften sollten weiteres Wachstumspotenzial erschließen und Arbeitsplätze auch auf dem Land schaffen. Das bot Wimmer neue Chancen. Er kümmerte sich jetzt um den Fremdenverkehr und das Messewesen. Zum Februar 1978 übernahm er die Leitung der Abteilung Mittelstand.

Seinem Interesse für fremde Länder und Kulturen kamen auch dienstliche Reisen nach China, in die USA, die UdSSR, nach Israel, Mexiko, Südafrika und in andere Länder entgegen. »Reisen bildet« war für Wimmer nicht nur eine Redensart, er war fest davon überzeugt, kam er doch immer mit neuen Marktchancen, Technologien und Ideen zurück.

Die Chance, die Leitung der IHK für München und Oberbayern zu übernehmen und damit in unmittelbarem Kontakt zu vielen Unternehmen Einfluss auch auf politische Entscheidungen zu nehmen, ließ er sich nicht entgehen. So trat er im Januar 1980 die Nachfolge von Günther Bruns an, der die Kammer 27 Jahre geführt hatte. Das von Bruns initiierte Servicezentrum der IHK nahm 1982 seinen Betrieb auf. Man wollte damit näher zu den Kunden, den vor allem mittelständischen Unternehmen.

Für Wimmer ging es darum, was die IHK anbieten könnte, um die Mitgliedsunternehmen bei der Nutzung der unbestritten vielen Chancen zu unterstützen. Einen wichtigen Beitrag sah er im Einsatz neuer Technologien auch im Mittelstand. Be-

reits in seinem ersten IHK-Jahr wurde ein Technologiereferat geschaffen, dem 1984 die Gründung des Förderkreises Neue Technologie FNT folgte, eines Netzwerks, in dem kleine und große Unternehmen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen zusammenarbeiteten. Das reichte bis zur Schaffung eines mit Spenden finanzierten Lehrstuhls an der TU München. Vom »Isar-Valley« war künftig in Anlehnung an das sagemumwobene Silicon Valley die Rede. Wimmers steter Blick auf die Herausforderungen für die Unternehmen zeigte sich auch darin, dass die IHK bereits 1986 einen Umweltausschuss einsetzte, dem 1991 ein eigenes Umweltreferat folgte.

Auch praktische Hilfen gab es für die Unternehmen: Zusammen mit der Handwerkskammer und der Landeshauptstadt München wurde die Münchner Gewerbehof-Gesellschaft gegründet, die seit 1985 in ihren Immobilien Flächen für kleine und mittlere Unternehmen bereitstellt. Informationen zu geeigneten Standorten, sei es für Neuansiedlungen, Verlagerungen oder Erweiterungen, lieferte ab 1997 SISBY, das Standort-Informationssystem Bayern, das aus dem 1990 geschaffenen SIS für die Region München auf ganz Bayern ausgebaut und mittlerweile zum »Standortportal Bayern« weiterentwickelt wurde.

Ein Schwerpunkt von Wimmers Wirken war die Weiterbildung: »Lebenslanges Lernen« war die Maxime. Nur wenn Unternehmer wie deren Mitarbeiter offen gegenüber neuen Entwicklungen waren, auf dem aktuellen Stand des Wissens, dann konnten auch die Chancen des Wandels genutzt werden. So wurde das Weiterbildungszentrum in Feldkirchen-Westerham, als ehemaliges Kinderheim der Bundesbahn in den 1970er-Jahren erworben, in einem ersten großen Bauabschnitt massiv erweitert. Über 100 Betten, zahlreiche Seminarräume unterschiedlicher Größe, ein Restaurant sowie ein kleines Hallenbad zeichneten das Bildungszentrum nun aus. So war es nur

folgerichtig, dass die Weiterbildungsaktivitäten 1986 in einer eigenen Abteilung gebündelt wurden. Dabei blieb es nicht: 1992 wurde in der Orleansstraße in München das IHK-Zentrum für Weiterbildung und Technik in Betrieb genommen, dem noch zum Ende von Wimmers Dienstzeit der zweite Bauabschnitt folgen sollte. Die Nutzung neuer Technologien in Form von Datenbanken führte 1989 zum Weiterbildungsinformationssystem und 1993 zur ersten Weiterbildungsmesse mit 7.000 Besuchern.

Bevor es das Schlagwort »Digitalisierung« in den Sprachgebrauch schaffte, setzte Wimmer bereits auf die Nutzung der Informationstechnik. Zusammen mit anderen IHKs wurde ab 1980 ein gemeinsames Rechenzentrum geschaffen, in dem ab 1985 im Dialogbetrieb die Daten der Mitgliedsunternehmen bearbeitet wurden. Das war auch die Grundlage für die Betreuung von in der Spitze über 40.000 Ausbildungsverhältnissen mit den Zwischen- und Abschlussprüfungen.

1992 wurde mit dem Aufbau eines PC-Netztes für alle Mitarbeiter begonnen. Ende 1995 wurden in der Öffentlichkeit die neuen Möglichkeiten des Internets diskutiert. Wimmer sah die Chancen und bereits im folgenden Sommer präsentierte die IHK auf einer eigenen Website ihr umfassendes Informationsangebot in Ergänzung zu den diversen Datenbanken mit fast 1.300 Dokumenten.

Eine neue Herausforderung stellte sich nach dem Fall der Mauer im November 1989. Im Frühjahr 1990 meinte Wimmer, dass alles ganz anders verlaufen werde als gedacht. Eine hausinterne Arbeitsgruppe entwickelte ein Angebot, um die neu entstehenden IHKs in Sachsen zu unterstützen. Noch vor der Wiedervereinigung wurde die IHK der Projektträger für neue Weiterbildungszentren in Dresden und Glauchau, zahlreiche Mitarbeiter verlegten temporär ihren Arbeitsplatz in die neuen Kammern.

Das Thema Tourismus ließ Wimmer auch in seiner IHK-Zeit nicht los. Seinen Lehr-



Foto: privat

auftrag für Fremdenverkehrspolitik an der Fachhochschule München führte er bis zu seinem Ausscheiden aus der IHK mit großem Engagement fort. Dabei kamen ihm jetzt die intensiveren Kontakte zur Branche, nicht zuletzt durch ein eigenes Referat in der IHK, sehr zugute.

Als Mitglied des Aufsichtsrats der Münchner Messegesellschaften trieb Wimmer den Umzug von der Theresienwiese an den neuen Standort in Riem mit voran. Die Entwicklung gab ihm recht, die Messe München entwickelte sich dort hervorragend zum Gastgeber von Weltleit-messen.

Als Hauptgeschäftsführer der IHK München war Wimmer gleichzeitig auch Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft der bayerischen IHKs. Noch vor seinem Dienstende erfolgte die Umwandlung in den Bayerischen Industrie- und Handelskammertag (BIHK), um schlagkräftiger vor allem gegenüber der Politik zu werden, aber auch um das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Die BIHK-Denkschrift »Für Bayerns Zukunft – die Chancen nutzen« steht stellvertretend hierfür.

Das Bayerische Wirtschaftsarchiv entstand 1994 aus dem vormaligen Wirtschaftsarchiv München, das bereits 1986 gegründet wurde. Hier werden ohne staatliche Finanzmittel wichtige Archivalien von untergegangenen, aber auch

noch existierenden Unternehmen, von Kammern und Branchenverbänden gesammelt und für die Wissenschaft erschlossen.

Als Vertreter der bayerischen IHKs war Wimmer auch im Rundfunkrat des Bayerischen Rundfunks. Als langjähriger Vorsitzender des Ausschusses für Wirtschaft und Finanzen lag ihm der effiziente und sparsame Umgang mit den Beitragsmitteln besonders am Herzen. Im Mai 1998 wurde er zum Vorsitzenden des Rundfunkrats gewählt. In seine Amtszeit fiel die denkwürdige Wahl von Thomas Gruber zum BR-Intendanten ab 2002.

Der Rückblick auf das Arbeitsleben von Willi Wimmer kann nur einzelne Facetten herausgreifen, es gäbe noch manches mehr: sein Interesse für Musik und Kultur, für Geschichte, seine Offenheit für Neues, sein gutes Verhältnis zu Politikern auf unterschiedlichen Ebenen quer über die Parteien. Er hat Maßstäbe gesetzt. Und er wird mit der Geschichte der IHK für München und Oberbayern fest verbunden bleiben. ●

Peter Driessen

Mitarbeiter der IHK für München und Oberbayern ab Januar 1986, von 2008 bis Ende 2018 als Hauptgeschäftsführer



Alles Gewinner – Michael Steinbauer (r.) mit den Siegerteams, Initiator Jürgen Biffar (2.v.l.) und IHK-Referent Max Keneder (l.)

Foto: Hans-Rudolf Schulz/IHK

Kompetenz von nebenan

Der erste IHK-Start-up-School-Cup begeistert mit überraschenden Geschäftsideen aus Gymnasien im Landkreis Fürstentfeldbruck – und der Fortentwicklung des Pionierprojekts.

Von Eva Schröder

Bruchfestes Glas, eine App für schnelle Nachhilfe und ein flexibler Mehrfachstecker – diese Geschäftsideen von Schülerinnen und Schülern setzten sich an die Spitze des ersten IHK-Start-up-School-Cups im Landkreis Fürstentfeldbruck.

Die drei Siegerteams »EternaGlass« vom Gymnasium Gröbenzell, »Studybuddy« aus Gilching vom Christoph-Probst-Gymnasium und »easyclick« vom Germeringer Max-Born-Gymnasium überzeugten die Jury in Pitches von 15 Minuten mit ihren ausgefeilten Konzepten. Für die Finalrunde hatten sich zuvor aus rund 1.000 insgesamt teilnehmenden Schülern acht

Teams jeweils in schulinternen Wettbewerben qualifiziert – allesamt mit praxisbezogenen Ideen. Und als Pioniere.

2017 wurde in Bayern das neunjährige Gymnasium wieder eingeführt. Seitdem sind zwei Unterrichtsstunden während zehn Wochen im Lehrplan der 10. Jahrgangsstufe vorgesehen für die Entwicklung eines Geschäftsmodells im Fach »Wirtschaft und Recht«. Das war gewissermaßen der Startschuss für den jetzigen Schülerwettbewerb und den Cup als großes Finale Ende Mai.

Denn in der Lehrplanänderung sah Jürgen Biffar (62) die Gelegenheit, »mehr Praxisbezug zur Wirtschaft in die Schulen zu

bringen«, wie er seine Mission beschreibt. Der Betriebswirt hat zwei Alleinstellungsmerkmale des Schülerwettbewerbs ausgemacht, den seine Stiftung Digitale Bildung, der IHK-Regionalausschuss Fürstentfeldbruck sowie der Arbeitskreis Schule-Wirtschaft Germering ausrichten: Erstens werden alle Zehntklässler über den regulären Vormittagsunterricht erreicht, wenn ein Gymnasium sich entschließt, am Cup teilzunehmen. Denn dann ist die Teilnahme für die Schüler verpflichtend. Das ist der große Unterschied etwa zur Initiative »Jugend gründet«, bei der interessierte Jugendliche in Arbeitsgemeinschaften am Nachmittag freiwillig an ihren Geschäfts-

ideen feilen. Zweitens hat Initiator Biffar schon damals acht Unternehmer verschiedener Branchen aus der Region als kostenfreie, praxisnahe Coaches für die Schüler an den beiden Gymnasien in Germering gewinnen können.

Inzwischen kommen 41 Unternehmerinnen und Unternehmer immer wieder als Gast in die Unterrichtsstunden an acht Gymnasien, darunter ein Chef einer IT-Firma und ein Finanzierungsanbieter. Sie beantworten individuelle Fragen, wie sie ihre Firma aufgebaut haben und führen, und geben Tipps aus ihrer Erfahrung.

Diese Wirtschaftskompetenz von nebenan, der Kontakt zu »echten« Unternehmern als Vorbild multipliziert den Nutzen, ist der gebürtige Germeringer überzeugt: »Die Jugendlichen kommen auch als potenzielle Mitarbeiter mit Firmen vor Ort in Kontakt«, sagt Biffar. Manche nähmen zum ersten Mal überhaupt das potenzielle Berufsbild »Firmenchef« wahr, weil sie es aus ihrem Umfeld nicht kennen.

Biffar selbst gründete 1988 eine Softwarefirma, verkaufte sie 2019 und ist heute vor allem als Vorstand der Stiftung Digitale Bildung aktiv. Schon vor 15 Jahren ergriff der Digitalisierungspionier die Initiative, um Schule und Wirtschaft zu vernetzen. Dazu rief er an seinem Heimatort gemeinsam mit der Stadt Germering eine Arbeitsgruppe von lokalen Firmenchefs und Schulen ins Leben: »Durch Praxisbezug, zum Beispiel Unternehmerbesuche, wollten wir mehr Realismus und Qualität zu den Jugendlichen bringen, denn das steigert ihre Aufmerksamkeit und Motivation.«

Häufig gehe die Note aus dem Fach Wirtschaft und Recht nicht in die Abiturnote ein und friste deshalb ein Nischendasein, was Biffar bemängelt: »Für jeden Einzelnen, aber auch für uns als Gesellschaft ist es existenziell, wirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen. Die Kernmotivation von Unternehmerinnen und Unternehmern, eigenverantwortlich zu handeln, gehört in die Breite getragen, gerade bei den nächsten Generationen. Das ist in den vergangenen Jahren verloren gegangen.« Dafür seien Lehrer leicht zu gewinnen, »wenn es die Schülermotivation fördert und den eigenen Lehrerfolg stärkt«.

Den Vorgaben des Kultusministeriums gemäß sollen bayerische Zehntklässler eine Geschäftsidee auf ihre Marktchancen hin untersuchen, sich mit Finanzierungs- und Produktionsüberlegungen befassen bis hin zu Preiskalkulation, Vertrieb und Marketing sowie Bilanzierung – und je nach selbst gewähltem Objekt und Tiefe dies im Projektmanagement selbst anwenden und präsentieren.

Mit Begeisterung und Fleiß

Dass das beim School-Cup funktioniert und sogar getoppt wird durch die persönliche Unterstützung der Firmenchefs, belegen eindrucksvoll die ausgefeilten Konzepte, die in Fürstentfeldbruck alle am Finale teilnehmenden Schüler präsentierten – entstanden aus Begeisterung und mit Fleiß, zusätzlich zum Unterricht an vielen Abenden und Wochenenden: Pläne zum Beispiel für ein Geschäft mit unverpackten Lebensmitteln, für eine durch Piezozündung, also Kristalle, wiederauf-

ladbare Handyhülle oder einen Kugelschreiber, der genauso gut auf Papier wie auf einem Tablet schreibt, überraschten in ihrer Vielfalt die Cup-Jury.

»Extrem innovativ und kreativ« nannte Michael Steinbauer, Vorsitzender des IHK-Regionalausschusses Fürstentfeldbruck, die Schülerideen. »Sie haben gezeigt, was Unternehmertum bedeutet, und ihre Konzepte mit großer Ernsthaftigkeit und Engagement ausgearbeitet.« Wenn von Krisen die Rede sei, stimme ihn »diese Begeisterung und die Lust der Jugendlichen auf Gründen und Unternehmertum sehr optimistisch für unsere Region als Wirtschaftsstandort«.

Auf der Preisverleihung dankte Steinbauer auch den Lehrkräften, die die Jugendlichen Dinge ausprobieren ließen, den Coaches aus den Unternehmen für ihr ehrenamtliches Engagement sowie dem Initiator Biffar für seinen großen persönlichen Einsatz. Der Unternehmer will bis 2035 rund 100 bayerische Gymnasien erreichen, Sponsoren und unterstützende Institutionen sind willkommen.

Die heimische Wirtschaft freue sich laut Steinbauer auf die Fortsetzung des Cups im frisch beginnenden Schuljahr. Hinzukommen wollen in der zweiten Runde Gymnasien aus den Landkreisen Landsberg am Lech, Weilheim, Starnberg und München, zwei Wettbewerbe soll es geben. Voraussichtlich 15 Schulen, etwa doppelt so viele wie diesmal, treten im nächsten Frühjahr für das große Finale ihres IHK-Start-up-School-Cups an, sowohl im Landkreis Fürstentfeldbruck als auch in Landsberg. Die Cup-Idee zieht Kreise. ●

FASSADENVIELFALT AUS ARCHITEKTURBETON

#hochwertig #eindrucksvoll #modern



Bahnhofstr. 8 · 84323 Massing

www.laumer.de





Foto: H. Hugendubel

»Stimmiges Gesamterlebnis« –
Filiale am Münchner Marienplatz



Lesen auf vielen Kanälen

Mit Apps, Webshop und Events ist der traditionsreiche Buchhändler Hugendubel sehr erfolgreich – auf das klassische Filialgeschäft kommt es trotzdem an.

Von Daniel Boss

Lesen lieber mal ein gutes Buch, anstatt die ganze Zeit nur am Handy zu hängen!« Sätze dieser Kategorie dürften vielen jungen Menschen bekannt vorkommen. Die H. Hugendubel GmbH & Co. KG beweist allerdings, dass sich die Welt der bedruckten Seiten und die der Klicks im Netz sehr gut miteinander verbinden lassen. Mit rund 11,5 Millionen Likes* gehört der TikTok-Kanal nach Unternehmensangaben zu den »beliebtesten Plattformen der Branche weltweit«.

Am »Kulturgut Buch« hält Hugendubel fest. »Einige Menschen lesen am liebsten digital, einige schätzen nur das Haptische, das Blättern, den Duft von Papier«, sagt Nina Hugendubel (54), geschäftsführende Gesellschafterin des Unternehmens. Andere seien »Hybrid-Leser« und wechselten zwischen digital und physisch.

Die Unternehmerin ist Nachfahrin von Heinrich Karl Gustav Hugendubel, der 1893 mit der Übernahme einer Buchhandlung am Salvatorplatz den Grundstein für eines der größten familiengeführten Buchhandelsunternehmen Deutschlands legte. Vieles hat sich seitdem rund ums Lesen getan – vor allem in den vergangenen 20 Jahren. Wer Informationen und

Unterhaltung sucht – ob in der Bahn, im Flugzeug oder im Liegestuhl, muss nicht mehr unbedingt zum Buch greifen.

Was bedeutet dieser Wandel für das Unternehmen? »Wir möchten unsere Kundinnen und Kunden dort erreichen, wo sie sind – ob in unseren Filialen, online oder mobil«, so die Geschäftsführerin. »Omnichannel ist für uns nicht bloß Strategie, sondern Ausdruck davon, dass wir offen bleiben für neue Wege, ohne unsere Wurzeln zu vergessen. Wir möchten den Stellenwert des Lesens in der Mitte unserer Gesellschaft bewahren.« Das gehe nur mit einem stimmigen Gesamterlebnis, »das flexibel und zeitgemäß ist«.

Konkret heißt das: Die stationären Verkaufsorte bilden nach wie vor die Basis. Deutschlandweit gibt es mehr als 100 Filialen und 800 Shop-in-Shops. Hinzu kommen der digitale Buchvertrieb über den Webshop, die Kunden-App und eBook.de. »Das macht uns besonders reichweitenstark«, sagt Hugendubel.

Seit 2021 gehört außerdem LovelyBooks zu Hugendubel, die größte deutschsprachige Community-Plattform für Leser. »Damit bündeln wir unter unserem Dach nicht nur stationären und digitalen Buch-



Literatur im Livestream als Event – das Bookstock Festival in den Bavaria Studios

Foto: Krisztian Miklos

handel, sondern auch den Austausch rund um das Buch – von der Empfehlung bis zur Diskussion.«

Einzigartig sei der deutsche Buchmarkt in vielerlei Hinsicht – gerade durch die Buchpreisbindung, die Vielfalt an Verlagen, individuell geführte Buchhandlungen und das ausgeprägte kulturelle Bewusstsein. Zugleich steht die gesamte Branche vor verschiedenen Herausforderungen, darunter das breite Spektrum an Medien, die miteinander konkurrieren. Wer als

alteingesessenes Unternehmen in dieser Welt überleben will, braucht kreative Lösungen.

In dieser Hinsicht scheint Hugendubel vieles richtig zu machen. Die Omnichannel-Strategie sowie der kontinuierliche Ausbau und die Integration der verschiedenen Vertriebskanäle haben bei den Münchnern und ihrer Digitaltochter »höchste Priorität«. 2023 wurde dieses Engagement durch eine Verdreifachung des Onlineumsatzes über die vergange-

nen fünf Jahre hinweg deutlich. Der digitale Shop Hugendubel.de konnte ein zweistelliges Wachstum verzeichnen, insbesondere im Bereich eBooks.

Das Unternehmen habe es geschafft, das Wachstum in allen wichtigen Bereichen weiter voranzutreiben, meint Nina Hugendubel. Dies zeige, »dass unsere strategischen Entscheidungen, sowohl im stationären Handel als auch im eCommerce, die richtigen Weichen für die Zukunft gestellt haben«.

Um die Erfolgsstory fortzuschreiben, probiert das Unternehmen immer wieder Neues aus. »Unsere Gaming-App beispielsweise verbindet spielerische Elemente mit Literatur und eröffnet ganz neue Wege, Geschichten zu entdecken«, sagt die Geschäftsführerin. Auch Nachhaltigkeit spiele eine große Rolle. So bietet der Händler seit dem vergangenen Jahr in Kooperation mit dem Wiederverkaufsdienstleister Zeercle ein Rückkaufsystem für Bücher an.

Das Angebot an Events erweitert das Unternehmen ebenfalls stetig. Es veranstaltet nicht nur zahlreiche klassische Lesungen und Signierstunden deutschlandweit. Formate wie der Escape-Room in der Hugendubel-Filiale am Stachus sollen zusätzlich »neue Zugänge zur Welt der Bücher« schaffen. Der speziell ausgestattete Themenraum richtet sich an Spiele- und Rätselfans, denen das reine Brettspiel zu langweilig ist.

Als »ganz besonderes Highlight« nennt Nina Hugendubel das Festival Bookstock, das inzwischen in die siebte Runde geht. Es habe sich »zur größten Livestream-Show für Bücher in Europa entwickelt«. Live und mit Studiopublikum sendet die Show im Stil von Late-Night-Talks. Im Zentrum sollen persönliche Geschichten, überraschende Anekdoten und der

direkte Austausch mit der Community in Echtzeit stehen. Das Konzept kommt an. Mit 42.000 Zuschauern an beiden Showtagen und 400.000 Views nach nur drei Tagen schaffte die Ausgabe 2024 einen neuen Rekord. Die Tickets für Bookstock 2025 waren bereits am ersten Vorverkaufstag vergeben. »Das Festival hat eine Lücke geschlossen – vor allem für eine junge Generation von Bücherfans«, ist Nina Hugendubel überzeugt.

Sie und ihr Bruder Maximilian stellen in der Geschäftsführung die fünfte Generati-



Foto: Moritz Kind

Etabliert neue Formate rund ums Lesen – Geschäftsführerin Nina Hugendubel

on. Nummer sechs steht noch nicht in den Startlöchern. »Meine Kinder und die meines Bruders gehen ihren Weg – neugierig und offen. Sie sind aktuell noch nicht in der Lebensphase, in der man solche Weichen stellt«, sagt Nina Hugendubel. Ob sie später ins Unternehmen eintreten, sollen sie zu gegebener Zeit selbst entscheiden. »So wie wir damals die Freiheit hatten, unseren Platz bei Hugendubel zu finden – ganz ohne Druck –, so möchten wir das auch der nächsten Generation ermöglichen.«

www.hugendubel.com



Wir kaufen
Ihre Grundstücke

Gemeinsam stark für neuen Wohnraum!

Wir suchen baureife Grundstücke.

Mit Quartiersentwicklung und Neubau schaffen wir neuen Wohnraum im Großformat. Dafür suchen wir baureife Grundstücke in Deutschland und Österreich. Verfügen Sie über ein passendes Grundstück? Dann sollten wir miteinander sprechen!



Mailen Sie uns Ihr Exposé an angebote-bmb@buwog.com

Das aktuelle Ankaufsprofil der BUWOG und alle Infos auf buwog.de/Ankaufsprofil

BUWOG

Auf Mission im All

The Exploration Company entwickelt ein modulares wiederverwendbares Raumfahrzeug. Die junge Firma wächst rasant, das Potenzial ist enorm.



Raumkapsel von TEC – Testflug ins All schon absolviert

Foto: The Exploration Company

Von Sabine Hölper

Der 23. Juni 2025 war ein großer Tag für The Exploration Company GmbH (TEC). Von der Vandenberg Space Force Base in Kalifornien startete ihre Raumkapsel »Mission Possible« zum Testflug ins All. Vieles ging glatt: Die Kapsel wurde erfolgreich gestartet, die Nutzlasten ein- und ausgeschaltet, die Kapsel nach der Trennung von der Trägerrakete

stabilisiert. Sie überstand den Wiedereintritt in die Erdatmosphäre – die kritischste Phase der Mission. Einige Minuten vor der Landung im Wasser brach jedoch die Kommunikation ab, die Kapsel konnte nicht geborgen werden.

Auf LinkedIn schreibt das Unternehmen von einem »Teilerfolg«. Das ist wie das berühmte halb volle beziehungsweise halb leere Glas, also eine Frage der Sichtweise. The Exploration Company sieht es von zwei Seiten: Einerseits zeige die Mission die Risiken der Innovation auf, andererseits aber auch die technischen Meilensteine, die in der kurzen Zeit und zu den vergleichsweise geringen Kosten erreicht wurden. Man werde aus den folgenden Untersuchungen Lehren ziehen und dann so schnell wie möglich wieder abheben.

Ins All zu fliegen, ist das Kernanliegen des Unternehmens. Die

von TEC entwickelten und gebauten Raumfahrzeuge sind unbemannt, sie befördern also (zumindest vorerst) keine Menschen, sondern Fracht. »Wir agieren wie eine Art DHL im All – als Dienstleister, der Raumstationen unter anderem mit Essen oder Werkzeugen beliefert«, sagt Victor Maier (33), der bei TEC für die Geschäfte in Deutschland und Zentraleuropa verantwortlich ist.

Beim Testflug waren etwa Proteine für die Krebsforschung, Pilze für DNA-Experimente oder Haarproben für die Entwicklung von Shampoos an Bord. »Viele Forschungsexperimente können in der Schwerelosigkeit weit besser durchgeführt werden als auf der Erde«, erklärt Maier. Dabei kann es sich um den Test von Krebstherapien handeln oder um die Entwicklung von Sonnencremes. Maier berichtet, dass das Darmstädter Pharmaunternehmen Merck KGaA im All einen Arzneistoff zur Behandlung von Tumoren entwickelt

SCALE-UPS AUS OBERBAYERN

Scale-ups sind aufstrebende Unternehmen, die den anfänglichen Firmenaufbau erfolgreich hinter sich gebracht haben. Sie haben das Potenzial, die Großunternehmen und wichtigen Arbeitgeber von morgen zu werden.

Das IHK-Magazin stellt einige oberbayerische Scale-ups in einer Serie vor.

hat. China, neben USA und Russland führend im Weltraumlogistikmarkt, forscht im All an einem Düngemittel für Reis.

The Exploration Company ist noch nicht lange in diesem Markt unterwegs. 2021 gründete die ehemalige Airbus-Managerin Hélène Huby TEC in Oberbayern und im französischen Bordeaux. Heute beschäftigt TEC laut Maier mehr als 290 Mitarbeiter an vier Standorten in Deutschland, Frankreich, Italien und den USA. Die Gesamtfinanzierungssumme von privaten Investoren liegt bei 225 Millionen Euro. Mit seinem schnellen Wachstum gilt das Unternehmen als Scale-up.

Dass es sich so schnell entwickeln konnte, liegt nicht zuletzt an der Europäischen Weltraumorganisation ESA und dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt DLR, die erste Aufträge erteilten. »Staatliche beziehungsweise überstaatliche Ankerkunden waren und sind sehr wichtig für uns«, sagt Maier. »In der Folge haben wir Verträge mit kommerziellen Raumfahrtunternehmen wie Starlab oder Vast unterschrieben.« Mit Axiom Space konnte sich das Scale-up bereits vor dem ESA-Vertrag eine kommerzielle Mission sichern.

Sie alle interessieren sich für die Entwicklung des deutsch-französischen Unternehmens und sein nach der griechischen Göttin der Nacht Nyx benanntes Raumfahrzeug. Die modulare, auftankbare und wiederverwendbare Kapsel soll eine bezahlbare Logistikinfrastruktur im Weltraum sicherstellen. Der Markt dafür ist riesig. Laut Maier sind bis 2030 fünf bis sieben Raumstationen geplant, zwei davon auf dem Mond. Das Umsatzvolumen für die Weltraumwirtschaft soll weitere zehn Jahre später in Billionenhöhe liegen und von da an stetig weiter ansteigen.

TEC will nicht nur ein kleines Stück vom Kuchen, sondern europäischer Marktführer sein. Die Kapsel Nyx soll Fracht – und

später vielleicht Menschen – zu Raum- und Mondstationen bringen. Bis zu vier Tonnen Nutzlast soll das Raumfahrzeug in Kürze transportieren können. Beim Testflug Ende Juni waren es 300 Kilogramm. Aber da handelte es sich auch »nur« um eine kleine Variante mit etwa 2,5 Metern Durchmesser und 1,6 Tonnen Gewicht. An dem finalen Produkt der Frachtkapsel Nyx Earth baut TEC gerade mit Hochdruck, es ist mit einem Durchmesser von vier Metern und einem Gewicht von 13 Tonnen bedeutend größer und schwerer.

Ziel ist 2028 die Internationale Raumstation ISS. Das soll der Durchbruch werden. »Sind wir erfolgreich, werden wir von der NASA zertifiziert sein«, sagt Maier. Das sei das höchste Zertifikat in der Bran-

den Temperaturen, die beim Eintritt in die Erdatmosphäre entstehen, immun machen. »Wir sprechen von 2.600 bis 3.000 Grad Celsius«, so der TEC-Manager. Ein vom DLR entwickeltes Material soll der Gluthitze standhalten.

Aus den Daten des Testflugs will das Unternehmen wertvolle Informationen liefern, um das Projekt insgesamt weiter voranzubringen. »Trotz des Verlusts von zwei Millionen Euro konnten wir eine Menge lernen«, sagt Maier. Die rund dreistündige Mission hat er entsprechend gefeiert. Nicht in Kalifornien, sondern am Firmensitz in der Nähe von München. Mit dabei: Kollegen, Investoren, Kunden und Politiker aus mehreren Ländern. ●

www.exploration.space

Foto: The Exploration Company



Wir agieren wie eine Art DHL im All – als Dienstleister, der Raumstationen beliefert.«

Victor Maier, bei The Exploration Company zuständig für das Deutschlandgeschäft

che. Ab spätestens 2030 schweben dem Unternehmen dann zwei Flüge pro Jahr vor, »ein institutioneller für die ESA, einer kommerziell«. Die ersten sechs Flüge ab 2028 seien bereits gebucht.

Bis dahin gibt es noch eine Menge zu tun. Umweltfreundliche Treibstoffe und ein auftankbares Triebwerk mit hohem Leistungsniveau sind Alleinstellungsmerkmale, aber noch nicht die sichere Eintrittskarte ins Weltall. Eine der größten Herausforderungen sei »das Thema Hitze«, sagt Maier. Das Team muss die Raumkapsel gegen die unvorstellbar ho-

Die IHK für München und Oberbayern unterstützt mit dem neuen Scale-up Council zusammen mit Partnern aus dem Munich Innovation Ecosystem junge, innovative und schnell wachsende Firmen auf ihrem Weg zum Großunternehmen. Das Ziel: die Hidden Champions von morgen zu halten und die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts zu sichern.

IHK-Ansprechpartner zum Thema Scale-ups

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

Aufstrebende Region – Bulgarien
(im Bild: Sofia) und Rumänien bieten
gute Rahmenbedingungen



Foto: Lukas/Adobe Stock

Attraktive Perspektiven

Rumänien und Bulgarien sind für bayerische Firmen zunehmend interessant. Dominik Vorhölter von Germany Trade & Invest erläutert, wo die Chancen liegen.

Von Daniel Boss

Herr Vorhölter, Bulgarien und Rumänien sind seit Anfang 2025 vollwertige Mitglieder des Schengen-Raums. Was bedeutet das konkret für bayerische Unternehmen?

ZUR PERSON

Dominik Vorhölter ist Direktor für Rumänien, Bulgarien und die Republik Moldau bei Germany Trade & Invest (GTAI), der Außenwirtschaftsagentur des Bundes. Die Agentur versteht sich als zentrale Anlaufstelle für Fragen deutscher Unternehmen zum Exportgeschäft.

Es profitieren unter anderem die Logistikbranche und Unternehmen, die aus Rumänien und Bulgarien Waren beziehen. Denn beide Produktionsstandorte rücken im übertragenen Sinne näher an Deutschland heran, was mehr Planungssicherheit in der Lieferkette bedeutet. Die Fahrtzeit von Lkws Richtung Bayern hat sich erheblich verkürzt, weil die Binnengrenzkontrollen wegfallen. Allein die rumänische Transportbranche rechnet für dieses Jahr mit Kosteneinsparungen in Höhe von zwei Milliarden Euro.

Rumänien und Bulgarien werden im wirtschaftlichen Kontext oft zusammen genannt. Woher kommt das?

Rumänien und Bulgarien sind 2007 gemeinsam der EU beigetreten. Und Unternehmen – etwa aus Bayern – schätzen die Rahmenbedingungen, die eine EU-Mitgliedschaft bietet, darunter der freie Waren-, Dienstleistungs-, Kapital- und Personenverkehr. Zudem sind die Standortkosten vergleichsweise günstig, etwa weil Arbeits- und Energiekosten niedriger sind als in Deutschland. Die Einkommensteuer liegt in beiden Ländern mit zehn Prozent deutlich unter dem deutschen Niveau von 15,8 Prozent. Dies alles macht die Länder zu interessanten Standorten für Nearshoring-Vorhaben.

In beiden Ländern sind deutsche Unternehmen die größten ausländischen Investoren. Dazu zählen bayerische Unter-

nehmen wie BSH Hausgeräte, Knauf oder Meggle.

Welche Rolle spielt die geostrategische Lage?

Auch sie ist ein Grund, warum Rumänien und Bulgarien immer zusammen genannt werden. Beide zählen zu den Transitländern für Warenlieferungen, die Expeditionen über den sogenannten mittleren Transportkorridor Richtung Asien abwickeln. Dieser Korridor hat seit dem russischen Angriffskrieg auf die Ukraine eine neue, wichtigere Bedeutung erhalten. Beide Länder sind zudem zentrale Standorte für die künftige Energieversorgung Südosteuropas. Und das nicht nur, weil vor den Küsten Rumäniens und

Bulgariens Erdgasfelder liegen, die in Zukunft ausgebeutet werden können, sondern auch in Bezug auf grüne Energie. Eine Weltbank-Studie rechnet mit einem Potenzial von bis zu sieben Gigawatt Offshore-Windenergie im Schwarzen Meer.

Wo liegen denn die größten Unterschiede zwischen den Nachbarn, vor allem aus Sicht von Unternehmen, die dort investieren oder ihre Produkte verkaufen möchten?

Zunächst gibt es strukturelle Unterschiede. Rumänien ist mit rund 19 Millionen Einwohnern der größte Markt in der gesamten Region Südosteuropa. Bulgarien zählt 6,8 Mil-

IHK-VERANSTALTUNGSTIPP

Rumänien & Bulgarien – Wachstum, Dynamik, Zukunft 2025

Rumänien und Bulgarien wandeln sich zunehmend von kostengünstigen Produktionsstandorten zu leistungsstarken Zentren für Hochtechnologie und Innovation. Für bayerische Unternehmen ergeben sich daraus neue Chancen. Die Veranstaltung beleuchtet unter anderem die wirtschaftlichen Potenziale und technologischen Entwicklungen, erläutert Standortbedingungen und gibt praxisnahe Impulse für unternehmerisches Engagement.

Termin: 8. Oktober 2025, 14.30–20.30 Uhr
Ort: IHK für München und Oberbayern, Max-Joseph-Straße 2, 80333 München

Weitere Infos und Anmeldung:
www.events.ihk-muenchen.de/ihk/rumaenien-bulgarien



**SPIELBANK
GARMISCH-
PARTENKIRCHEN**

ICH BIN KEINE DAME.
ICH BIN EIN ASS.

VERSCHENKEN
SIE GLÜCK:



Glücksspiel kann süchtig machen. Spielteilnahme ab 21 Jahren. Informationen und Hilfe unter www.spielbanken-bayern.de

lionen Einwohner. Sicherlich der größte Unterschied aus Sicht der Unternehmen wird der Zahlungsverkehr werden. Denn Bulgarien darf ab dem 1. Januar 2026 den Euro einführen. Darüber werden sich die Unternehmen freuen, denn sie werden sich so Gebühren im Zahlungsverkehr innerhalb der Eurozone sparen. Zusätzlich wird der Euro den Zugang von Unternehmen zum internationalen Kapitalmarkt erleichtern.

In Oberbayern gibt es viele IT- und High-tech-Firmen. Warum sind Bulgarien und Rumänien gerade für sie besonders interessant?

Foto: GTAI/Bundesfoto Uwe Völkner



Rumänien und Bulgarien verfügen über einen großen Talentpool.«

Dominik Vorhölter,
Germany Trade & Invest

Beide Länder verfügen über einen großen Talentpool. Vor allem die rumänische Hauptstadt hat sich als internationaler Standort für Forschung und Entwicklung etabliert: Das europäische Zentrum für Cybersecurity befindet sich in Bukarest. Dort gibt es global agierende Unternehmen sowie Forschungseinrichtungen.

Der Technologiepark Bukarest etwa ist auf Nano- und Mikrotechnologie spezialisiert. In der Stadt kooperiert der deutsche Halbleiterhersteller Infineon mit der Polytechnischen Universität. Zuletzt eröffnete die BMW Group gemeinsam mit dem Unternehmen NTT Data einen IT-Hub in Cluj-Napoca, der zweitgrößten Stadt des Landes. Dort programmieren rund 120 IT-Experten die Fahrzeugsoftware von BMW und Mini.

Und auch für den bulgarischen IT-Sektor gilt, dass er dank seiner großen Zahl an hoch qualifizierten Arbeitskräften – insbesondere Entwickler und Ingenieure – attraktiv für Unternehmen ist, die kostengünstige Programmierer für die Software-Entwicklung suchen. Bulgariens IT-Industrie hat im regionalen Vergleich mit Rumänien, Moldau und Serbien den größten Anteil an der Wertschöpfung.

Wie ist es um die Start-up-Szene in den Ländern bestellt?

Start-ups in Südosteuropa sind besonders in den Bereichen Unternehmenssoftware, Fintech und Cybersecurity aktiv. Die bekanntesten Beispiele sind die rumänischen »Einhörner« (Start-ups mit mehr als einer Milliarde Euro Bewertung, d. Red.) UIPath und Bitdefender oder das bulgarische »Einhorn« Payhawk. Rumäniens und Bulgariens IT-Industrie profitiert

so von der breiten Aufmerksamkeit internationaler Kapitalgeber.

Wo liegen die größten Chancen für ein Engagement in diesen Ländern? Und welche Hindernisse gibt es?

Ein Hindernis könnte die mangelnde Planbarkeit aufgrund von politischen Krisen sein. So wechselte zum Beispiel in Bulgarien innerhalb der vergangenen vier Jahre siebenmal die Regierung. Beide Staaten stehen noch am Anfang ihrer Entwicklung zu technisch hoch entwickelten Industrieländern. Sie verzeichnen ein durchschnittliches Wachstum des Bruttoinlandsprodukts zwischen real drei und vier Prozent pro Jahr. Investments rentieren sich dort also.

In Bulgarien ist es nicht erforderlich, bei einer Geschäftsgründung Mindestkapital nachzuweisen: Klappt es nicht mit der Geschäftsidee, fällt somit das finanzielle Risiko geringer aus.

Beide Länder sind grundsätzlich hochinteressant für die deutsche Wirtschaft. Ich empfehle Unternehmerinnen und Unternehmern unbedingt eine Reise nach Bulgarien oder nach Rumänien, um sich ein persönliches Bild vom Land und den Menschen zu machen.

Einen ersten Überblick über Standortbedingungen, Branchen und andere Wirtschaftsdaten in beiden Ländern gibt es hier: www.gtai.de/rumaenien
www.gtai.de/bulgarien

IHK-Ansprechpartnerin zu Bulgarien und Rumänien
Sandra Dirnberger, Tel. 089 5116-1492
dirnberger@muenchen.ihk.de

HALLEN

Industrie | Gewerbe | Stahlbau



PLANUNG

PRODUKTION

MONTAGE







09932 37-0
mail@wolfsystem.de
www.wolfsystem.de

Wolf System GmbH
94486 Osterhofen

Experten-Interview – Versicherungskammer Bayern

„Betriebliche Vorsorge statt Firmenwagen“ – so investieren zukunftsorientierte Arbeitgeber

Fachkräfte gewinnen, Talente binden, dem demografischen Wandel begegnen: Wer das Spiel um die besten Köpfe gewinnen will, braucht mehr als Kickertisch und Obstkorb. Wie Unternehmen mit betrieblicher Vorsorge punkten – und warum gerade kleine und mittelständische Betriebe jetzt handeln sollten, erklärt Frank A. Werner, Vorstand im Konzern Versicherungskammer.

Warum ist betriebliche Vorsorge jetzt ein starkes Argument für Arbeitgeber?

Frank A. Werner: Die Rente sinkt, der Fachkräftemarkt ist leergefegt und der Wunsch nach echter Wertschätzung wächst. Wer hier als Arbeitgeber nicht sichtbar und verantwortungsvoll handelt, verliert den Anschluss. Ein gut gestaltetes betriebliches Vorsorgekonzept schafft nicht nur finanzielle Sicherheit für die Mitarbeitenden im Alter – es sorgt für emotionale Bindung und echte Loyalität. Das macht Unternehmen resilienter und attraktiver. Vor allem im Mittelstand steckt hier riesiges Potenzial.

Sie sagen: Betriebliche Vorsorge statt Firmenwagen – was steckt dahinter?

Es geht nicht ums Entweder-oder. Unternehmen sollten ihre Prioritäten und Verantwortungen überdenken. Ein Firmenwagen ist ein Statussymbol – aber keiner bleibt wegen eines Autos im Unternehmen. Ein klug geschnürtes betriebliches Vorsorgepaket dagegen erhöht die Bindung und bietet eine echte Perspektive: Es begleitet Mitarbeitende durch alle Lebensphasen und zeigt, dass der Arbeitgeber sich wirklich kümmert und Verantwortung übernimmt. Laut einer Deloitte-Studie betrachten 84 % der Arbeitnehmer die betriebliche Vorsorge als ein wichtiges bis sehr wichtiges Kriterium



Frank A. Werner ist Vorstand im Konzern Versicherungskammer im Ressort Personenversicherung

Foto: © Konzern Versicherungskammer

Was macht Ihr Angebot für Unternehmen attraktiv?

Altersversorgung, Berufsunfähigkeit, betriebliche Krankenversicherung und Lebensarbeitszeitmodelle – wir bieten alles aus einer Hand, modular und passgenau. 2025 haben wir dafür ein eigenes Ressort „Personenversicherung“ aufgebaut, mit einem spezialisierten Bereich exklusiv für Firmenkunden. Unser Fokus: Mittelstand, öffentlicher Dienst und die dauerhafte partnerschaftliche Begleitung in den Regionen – von der Einführung bis zur laufenden Betreuung.

bei der Entscheidung für einen Arbeitgeberwechsel.

Die Bundesregierung will die betriebliche Altersvorsorge (bAV) stärken. Was bringt das dem Mittelstand?

Der neue Referentenentwurf zum Betriebsrentenstärkungsgesetz (BRSg) II sieht eine Stärkung der Verbreitung der bAV vor. Das ist ein starkes Signal für kleine und mittelständische Unternehmen. Bislang nutzen weniger als 50 % der Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitenden die damit verbundenen Chancen konsequent. Mit dem Gesetzentwurf gibt es lukrative Förderungen, besonders für die Versorgung von Geringverdienenden.

Wie lassen sich Geringverdienende einbinden?

Besonders effektiv sind Matching-Modelle mit einem arbeitgeberfinanzierten Basisbeitrag: Der Arbeitgeber gibt eine Grundversorgung, Mitarbeitende können freiwillig aufstocken – gefördert durch den Staat und weitere Arbeitgeberzuschüsse. Das schafft Motivation und Anreiz zur Eigenvorsorge.

Was empfehlen Sie Unternehmen?

Jetzt handeln und starten! Die betriebliche Vorsorge ist kein „Nice-to-have“. Sie verbindet Generationen und positioniert Ihr Unternehmen als verantwortungsvollen, zukunftsorientierten Arbeitgeber. Auch für Arbeitnehmer gilt: Wer zu lange wartet, verzichtet täglich auf finanzielle Vorteile – Förderungen, Zinseszinsseffekte und Arbeitgeberzuschüsse bleiben ungenutzt.

**VER S I C H E R U N G S
K A M M E R
B A Y E R N**

Die Versicherungskammer Bayern, ein Unternehmen im Konzern Versicherungskammer, bietet maßgeschneiderte Lösungen für Ihre betriebliche Vorsorge.



Mehr dazu über den QR-Code und telefonisch unter: 089 6236-5320.

Zuverlässige Partner

Die Expo rückt Japan zurzeit in den Mittelpunkt des weltweiten Interesses – bayerische Unternehmen haben die Kooperation mit japanischen Firmen schon länger entdeckt.



Interessantes Terrain –
Japans Wirtschaft
(Bild: Tokio mit dem Berg Fuji)

Foto: torsakarim/Adobe Stock

Von Natascha Plankermann

Wenn Beton magnetisch wird, dann entsteht eine spannende Geschäftsidee, die erfolgreich eine Brücke von Bayern nach Japan schlägt. Wie das geht, zeigt die Magment GmbH aus Oberhaching, zu deren Mitgründern und Geschäftsführern Mauricio Esguerra gehört. »Mit dem magnetisierbaren Beton oder Asphalt, den wir herstellen, kann man kabellos Strom übertragen. So ist es etwa möglich, dass E-Roller oder E-Autos nicht an einer Ladesäule, sondern automatisch auf einer speziellen Straße oder einem Parkplatz aufgeladen werden«, erklärt Esguerra.

Das funktioniert durch sogenannte induktive Energieübertragung, bei der Strom

über Magnetfelder übertragen wird. Dieses Prinzip wirkt auch in digital gesteuerten Transformatoren, die Magment unter dem Namen MagPower SST (solid-state transformer) produziert: Sie sollen Strom besonders effizient und flexibel umwandeln – etwa für Rechenzentren oder Lagerhallen.

»Ein Start-up ist das richtige Vehikel, um eine neue Technologie auf den Markt zu bringen. Entwickelt haben mein Mitgründer und ich die Idee, als wir für Siemens Matsushita gearbeitet haben – ein Joint Venture von Siemens und dem japanischen Matsushita-Konzern, dem unter anderem die Marke Panasonic gehört«, sagt der Physiker.

Weil der Konzern nicht den passenden Rahmen für seine Arbeit bieten konnte, machte sich Esguerra mit seinem Partner, dem Materialwissenschaftler Ralph Lucke, selbstständig. Das war der Beginn einer Erfolgsgeschichte, die auf Zement mit Magnetpartikeln beruht – einer Art nachhaltiger Abfallverwertung, denn diese Partikel bleiben in großen Mengen bei der Produktion von keramischen Magnetwerkstoffen übrig.

Während er die Erfindung in Deutschland gut entwickeln konnte, stößt der Gründer bei der Vermarktung hierzulande auf Hindernisse: »Die Autokonzerne sind nur halbherzig interessiert an der Möglichkeit des induktiven Ladens«, so Esguer-

ra. Eine Einladung nach Japan durch die japanische Handelsorganisation JETRO (Japan External Trade Organisation) eröffnet dem bayerischen Unternehmen ganz neue Chancen: »Die japanische Regierung hat die Notwendigkeit erkannt, Technologie mithilfe von Start-ups ins Land zu holen«, sagt Esguerra. So sind schnell Verbindungen zu großen japanischen Konzernen wie Toshiba oder Mitsubishi entstanden und der nächste große Schritt steht bevor: »Die Japaner erwägen, unser Verfahren und die Produkte zu lizenzieren – ein Gewinn für alle Seiten. Denn es ist schwer, im Ausland produzierte Produkte auf den japanischen Markt zu bringen«, sagt Esguerra.

Was der Magment-CEO an der Zusammenarbeit schätzt: »In japanischen Konzernen beschäftigt man sich ernsthaft mit einem Thema, taucht tief ein und will die neue Technologie, die in Europa geboren wurde, verstehen.« Die Verhandlungen mit seinen Partnern seien im vollen Gange, sagt der Gründer und blickt zuversichtlich in die Zukunft: »In Japan will man das Allerneueste haben – und es gibt schon die ersten gemeinsamen Projekte, Ladestationen für E-Scooter und Fahrzeuge in der Logistik.« Auch die MagPower SST für Rechenzentren für künstliche Intelligenz würden aufgrund der weltweiten Transformatorenknappheit auf großes Interesse stoßen. Esguerra: »Wir kommen dem Ziel täglich ein Stück näher.«

Ein Vorteil des Brückenschlags zwischen Deutschland und Japan sind gemeinsame Standards und das Streben nach Spitzentechnologie. Dass Unternehmen zusammenkommen, die zusammenpassen – etwa in der Digitalisierung, dem Maschinenbau, der Medizintechnik oder der Halbleiter- und Batterietechnik, dafür sorgt Lucas Witoslawski, stellvertretender Geschäftsführer der Auslandshandelskammer (AHK) Japan: »Wir vertreten die Interessen unserer Mitglieder, bieten

Plattformen zum Austausch und unterstützen Mittelständler intensiv beim Markteinstieg und -ausbau.« Der japanische Markt erfordere Zeit und Geduld, da Unternehmen sehr auf Details achten und Risiken möglichst ausschließen möchten – ein Punkt, den Magment-Chef Esguerra bestätigen kann.

Hinzu kommt, dass in Japan alle relevanten Abteilungen in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

»Lass mal probieren, das gibt es nicht«, sagt Witoslawski. »Aber wenn ein Entschluss einmal gefallen ist, dann geht es schnell. Man kann sich darauf verlassen, dass er umgesetzt wird und man als Unternehmen lange in der Zulieferkette bleibt – oft nicht nur für Japan, sondern für viele Länder im asiatischen Markt, etwa Vietnam oder Indonesien.« Diese langfristige Verlässlichkeit schätzen laut einer Geschäftsklimaumfrage der AHK Japan 95 Prozent der deutschen Unternehmen, die in Japan aktiv sind.

Starke Verbindung zu Bayern

Die Außenhandelsorganisation JETRO sieht sich in ihrer Rolle als regierungsnahen Organisation als dafür zuständig, den stetigen Kontakt zu internationalen wirtschaftlichen Akteuren zu pflegen. Sie unterhält 76 Büros außerhalb Japans – eines der drei in Deutschland hat seinen Sitz in München.

»Wir fördern innovative Firmen, die sich in Japan niederlassen wollen – aber auch Kooperationen wie im Fall von Magment. Nach solchen Start-ups mit spannenden Technologien wird gezielt gesucht«, sagt Jun Washizawa, JETRO-Generaldirektor in München. Ebenso werden japanische Start-ups unterstützt, die in Deutschland Fuß fassen möchten – und kleine oder mittlere Unternehmen, die exportieren wollen. »Wir haben eine starke Verbindung nach Bayern. Die hiesigen

Tech Meetup Japan and Bavaria

Die Veranstaltung bietet Gelegenheit, sich über Chancen in Japan und Kooperationsmöglichkeiten, gerade für Start-ups, zu informieren und Kontakte zu knüpfen.

Termin: 9. Oktober 2025, 9–15 Uhr

Ort: IHK für München und Oberbayern, Max-Joseph-Straße 2, 80333 München

Mehr Informationen zum Programm und Anmeldung:

www.events.ihk-muenchen.de/ihk-en/tech-meetup-japan

Firmen bestreiten circa 15 Prozent des deutsch-japanischen Außenhandels und in Bayern sitzen 470 japanische Unternehmen – ganz zu schweigen von der Vielzahl japanischer Touristen, die hierherreisen«, sagt Washizawa.

Deutsche Firmen, die im Gegenzug nach Japan kommen, können dort sogenannte Invest Japan Business Support Centers (IBSC) nutzen, um Geschäfte anzubahnen – das sind Büros, die Firmen bis zu 50 Tage kostenfrei belegen können. JETRO bietet außerdem an, den Aufbau einer Partnerschaft zu begleiten. Beste Voraussetzungen für bayerische Unternehmen also, um Japan auch fernab der Expo in Osaka für sich als Markt zu entdecken. ●

Einen Überblick über das Geschäftsklima in Japan aus Sicht deutscher Firmen gibt es hier: japan.ahk.de/de/downloads/umfragen-berichte/geschaeftsklimaumfrage-german-business-in-japan-2025

Mehr Informationen über die Invest Japan Business Support Center der japanischen Handelsorganisation JETRO (Japan External Trade Organisation): www.jetro.go.jp/germany

IHK-Ansprechpartner zu Japan

Hannes Aurbach, Tel. 089 5116-2017
aurbach@muenchen.ihk.de

Dominic Lehmann, Tel. 089 5116-1473
lehmann@muenchen.ihk.de



Foto: Tima Birke/H-Hotels

**Eigenständig – in den H-Hotels
führen die Azubis das Restaurant
auch mal im Alleingang**



Ideen mit Lerneffekt

Um Azubis zu finden und zu binden, setzen Firmen auf Zusatzangebote. Diese erhöhen nicht nur die Attraktivität des Betriebs, sondern vertiefen auch die Ausbildung. Erfahrungen aus der Praxis.

Von Gabriele Lücke

Die Azubis der H-Hotels GmbH in München führen eine Woche lang gemeinsam und selbstständig das Restaurant. Sie stellen die Speisekarte zusammen, bestellen die Waren, kochen, bereiten die Tische vor, servieren, nehmen Lob von den Gästen entgegen und spendieren bei etwaigen Beschwerden auch mal einen Espresso aufs Haus. »Es fühlt sich überaus gut an, die ganze Verantwortung zu tragen. Mir wird bewusst, was ich in den vergangenen drei Jahren alles gelernt habe«, sagt die Auszubildende Gianna Karadeniz.

»Die Azubis stellen sich einer großen Herausforderung«, freut sich Judith-Barbara Hindemitt, Ausbildungsleiterin am Standort München. »Wir vertrauen ihnen, sind mit ihnen stolz, wie gut sie die Aufgaben jedes Mal meistern.«

Die Airbus Defence and Space GmbH in Manching lässt die Azubis abheben. Nicht nur vor Begeisterung, einen zukunfts-trächtigen Ausbildungsplatz gefunden zu haben. Sie gehen im wahrsten Sinne des Wortes in die Luft: in einem Motorsegelflugzeug, in dem sie selbst am Steuer sitzen. »Wir fahren jedes Jahr mit allen Azubis des ersten Lehrjahrs zu einem Team- und Kreativseminar auf die Nordseeinsel Juist. Dort können sie auch ei-

nen Flugschein machen«, erklärt Veronika Schmidmeier, die bei Airbus im Ausbildungsmarketing tätig ist.

In den zehn Tagen geht es um Selbstfindung und Selbsterfahrung, nicht um Ausbildungsinhalte. »Erst sind die Azubis irritiert, dass so etwas Bestandteil der Ausbildung ist«, beobachtet die Personal-expertin. »Dann lassen sie sich darauf ein und wachsen über sich hinaus.«

Florian Kaiser, Abteilungsleiter Berufliche Ausbildung bei der IHK für München und Oberbayern, ermutigt Unternehmen ausdrücklich zu solchen Angeboten. »Die Unternehmen tun gut daran, weiter an ihrer Attraktivität als Ausbildungsbetrieb zu feilen.« Dazu gehört auch, über die Vorgaben der Ausbildungsverordnungen hinauszugehen und besondere Angebote zu platzieren. Diese seien aber nicht in erster Linie ein Spaßfaktor, sie erfüllen einen tieferen pädagogischen Zweck, so Kaiser. »Die Azubis können sich ausprobieren und sich entwickeln, zusätzliche Erfahrungen sammeln, tiefer in Inhalte einsteigen, Verantwortung übernehmen.«

Erprobte Möglichkeiten gibt es einige: »Die Filiale oder das Restaurant zu führen, gehört zu den Klassikern und wird von diversen Unternehmen bereits erfolgreich umgesetzt«, sagt Kaiser. Außerdem be-

Selbsterfahrung – Airbus schickt die Azubis im Teamseminar ans Steuer eines Motorsegelfliegers

Foto: Airbus



liebt sind Kreativ- und Teamtage wie bei Airbus, Praktika bei Partnerunternehmen, Auslandsaufenthalte, die Umsetzung eigener Projekte oder auch zusätzliche Qualifizierungen. So lernen Azubis etwa bei der Weiterbildung zum IHK Energie-Scout, Einsparpotenziale für Energie und Rohstoffe im Unternehmen aufzuspüren und Verbesserungen zu entwickeln.

Für die Betriebe bringen solche Projekte einige Vorteile: »Die Angebote sind bestes Marketing. Sie helfen, Azubis auf den Betrieb aufmerksam zu machen«, sagt IHK-Experte Kaiser. Außerdem machen solche Erfahrungen die jungen Menschen stolz. Sie spüren, dass sie Teil des Ganzen sind. »Die Identifikation mit dem Betrieb wächst. Sie bleiben nach der Ausbildung.« Auch Selbstbewusstsein und Selbstständigkeit der Azubis nehmen zu, betont Kaiser: »Sie arbeiten nach solchen Erfahrungen ganz anders mit, entwickeln sich zu einer motivierten, verantwortungsvollen Fachkraft.«

Die Airbus-Auszubildenden haben auf Juist ein anspruchsvolles Programm. »Wir stellen nach dem Zufallsprinzip Kleingruppen aus allen Ausbildungsbereichen zusammen. Diese Gruppen drehen dann ein Video, schreiben und üben ein Theaterstück ein, komponieren und machen Musik oder probieren sich in bildender Kunst

aus«, erklärt Schmidmeier. Dazu bekommen sie Anleitung von professionellen Coaches. Am Ende führen sie die Ergebnisse den anderen Gruppen vor.

»Dabei kommen großartige Sachen heraus: beeindruckende Gemälde, selbst geschriebene Rap-Songs, Theaterstücke oder Poetry-Slams«, sagt Airbus-Expertin Schmidmeier. Zugleich lernen sie die Bedeutung von Zusammenarbeit und Zusammenhalt im Team.

Auch in der Ausbildung in Manching gibt es bei Airbus noch ein bisschen mehr, als in der Ausbildungsverordnung angelegt ist. »Wir haben zum Beispiel schon vor dem Ausbildungsbeginn einen Kennenlerntag, zu dem die Azubis die Eltern mitbringen können.« Ganz am Anfang gibt es eine Einführungswoche, in der die Azubis auch gemeinsam Kanu fahren oder klettern gehen. »Dort geben wir einen ersten Überblick über die Inhalte und sorgen dafür, dass die Azubis sich untereinander kennen- und vertrauen lernen.«

Was das Unternehmen davon hat? »Es spricht sich herum, wir tun uns bei der Rekrutierung und Bindung leichter«, sagt Personalexpertin Schmidmeier. »Vor allem aber unterstützen wir die Azubis, im Job und darüber hinaus selbstbewusste Menschen zu werden. Denn sie lernen, sich auf Neues einzulassen, werden offe-

ner und kreativer, motivierter.« Schmidmeier ist überzeugt: »Wir setzen damit Potenziale frei, die ins Unternehmen zurückfließen.«

Ähnlich ist es bei den H-Hotels: Das Restaurant zu führen, ist hier ein Höhepunkt, aber keineswegs der einzige. Die Ausbildung beginnt mit einem Willkommenstag und einem viertägigen Bootcamp, in dem die Azubis das Wesentliche des Hotel- und Gastronomiegeschäfts lernen: vom eigenen Auftreten bis zum richtigen Servieren. Zudem fördern vertiefende Trainings zu Einzelaspekten wie Etikette oder Marketing sowie Besuche bei anderen Hotels, bei einer Bierbrauerei oder bei einer Gin-Destillerie Kompetenz und Fachwissen.

Einen Wettbewerb gibt es auch. Beim Young Star Award treten die Azubis der rund 40 H-Hotels gegeneinander an. Es geht um neue Rezepte, den leckersten Cocktail, den am schönsten gedeckten Tisch oder das perfekte Marketingkonzept. Die besten Ideen werden ausgezeichnet. Ausbildungsleiterin Hindemitt hat den Anspruch, ihre Auszubildenden bestens auf den weiteren Berufs- und Lebensweg vorzubereiten. »Das ist mir ein persönliches Anliegen. Sie sollen selbstbewusste Gestalter ihres Lebens werden, weil sie wissen, was sie können und wozu sie fähig sind.«

Aber natürlich profitieren auch die Hotels. »Wir sind in einer Branche, in der Jobs durchaus anstrengend sein können. Wir wollen die jungen Leute nicht nur finden, sondern sie auch behalten, sie sollen nicht abspringen.« Dabei helfe eine Übernahmegarantie, sagt Hindemitt. »Aber mehr noch die Zusatzangebote, die Verantwortung, das Vertrauen.«

Mehr Infos rund um die berufliche Ausbildung gibt es auf der IHK-Webseite:

www.ihk-muenchen.de/ausbildung-fortbildung/ausbilden

IHK-Ansprechpartner zu beruflicher Ausbildung

Florian Kaiser, Tel. 089 5116-1386
kaiser@muenchen.ihk.de



Prüften alle Angebote genau – Peter Haberland (hinten), Claus Neuleib und Mirka Nassiri von ARNO Design

Foto: ARNO Design

Ohne Moos nix los

Von der Liquiditätssicherung über Innovationsprojekte bis hin zur Expansion – so stemmen Unternehmen die Finanzierung.

Von Eva Müller-Tauber

Bis vor Kurzem war ich aus Sicht der Banken ein eher schlechter Kunde«, sagt Markus Sieger, Inhaber der Kreativ-Dienstleistungsagentur sieger pr.marketing.events. in Hohenschäftlarn. »Bislang haben sie kaum an mir verdient, weil ich mein Business immer von innen heraus, aus eigenen Mitteln finanzieren konnte.«

Doch um sein Herzensprojekt zu realisieren, nimmt der erfahrene Kommunika-

tions- und Eventprofi jetzt erstmals auch externe Finanzmittel in Anspruch. Schon 2014/2015 hatte der Unternehmer eine kleine Kulturbühne in München-Sendling geleitet. Nun will er den geschichtsträchtigen Veranstaltungssaal des »Gasthaus zur Post« in Ebenhausen, einem Ortsteil der Gemeinde Schäftlarn im Landkreis München, kulturell wiederbeleben. Anfang November dieses Jahres soll das »Spektakel im Postsaal« starten. Das

Programm der Kulturbühne steht bis ins Frühjahr 2026 – darunter Comedy, Kabarett, aber auch Musikacts und Lesungen. Durch sein Netzwerk hat der 49-Jährige viele Aufgaben bereits an Kooperationspartner vergeben, etwa Catering, Reinigung und Versicherungsschutz. Um Marketing und Innenausstattung zu finanzieren sowie optimale technische Voraussetzungen zu schaffen, von der Licht- und Tontechnik bis zum Online-

Ticketing-System, muss Sieger nun zusätzlich investieren. 80.000 Euro hat er inklusive eines kleinen Puffers dafür insgesamt veranschlagt.

Das Geld kann der Unternehmer nun fest einplanen. Denn der Antrag bei seiner Hausbank auf einen zinsgünstigen Wachstumskredit der LfA-Förderbank Bayern in dieser Höhe wurde bewilligt. »Dabei wurde ich wegen meiner langjährigen selbstständigen Tätigkeit nicht als Existenzgründer eingestuft, sondern als etablierter Unternehmer, was sich positiv auf die Kreditkonditionen auswirkte«, freut sich Sieger.

Ob bei Gründung, Expansion oder einer Neuausrichtung wie bei Agenturchef Sieger, für Investitionen in Waren oder Betriebsmittel, Internationalisierung, bei Innovationen oder um in schweren Zeiten wie zur Coronapandemie liquide zu bleiben: In jeder Geschäftsphase brauchen Unternehmen Finanzmittel, um sich zu entwickeln und langfristig am Markt behaupten zu können. Dabei stellt sich stets neu die Frage: Auf welche Weise decke ich meinen jeweiligen Kapitalbedarf?

Drei Varianten

Die Finanzierungsberatung der IHK für München und Oberbayern bietet Unternehmern eine erste neutrale Einschätzung, welche Finanzierungswege im jeweiligen Fall sinnvoll und möglich sind. »Grob gesagt, gibt es drei Möglichkeiten mit mehreren Unterkategorien«, erläutert Wolfgang Wadlinger, betriebswirtschaftlicher Berater bei der IHK. »Fremdkapitalfinanzierungen, Eigenkapitalfinanzierungen und öffentliche Fördermittel, worunter Unternehmer in der Regel allerdings meist Zuschüsse verstehen.« Jede Variante hat aus Sicht der Unternehmen eigene Vor- und Nachteile.

»Bei der Fremdkapitalfinanzierung kann ich sowohl kurzfristig meine Betriebsmittel in einer Wachstumsphase als auch mittel- und langfristig meine Investitionen im Anlagevermögen finanzieren«, erklärt der Experte. Allerdings braucht es



Ich muss vermitteln können, warum ich wofür gerade jetzt wie viel Kapital brauche.«

Markus Sieger, Inhaber sieger pr.marketing.events.

Foto: sieger pr.marketing.events.

dafür in der Regel Sicherheiten und eine gute Bonität beziehungsweise ein gutes Rating. Zunehmend spielt auch Nachhaltigkeit eine Rolle, wenn es darum geht, ob beziehungsweise unter welchen Bedingungen ein Kredit vergeben wird. In manchen Branchen sei es zudem schwierig, überhaupt Kredite zu bekommen, so Wadlinger.

Unternehmen sollten sich auch bewusst sein, dass Kreditgeber »eine fristgerechte Rückzahlung erwarten – und Zinszahlungen belasten die Liquidität«. Häufig bewerteten Unternehmer ihren Umsatzverlauf nämlich zu positiv und damit auch ihren Gewinn, beobachtet der IHK-Experte. »Ist der Ertrag jedoch zu niedrig, wird es schwer, die Kreditraten pünktlich zu zahlen.« So könne es bei finanziellen Engpässen sinnvoll sein, die Tilgung vorübergehend auszusetzen, »auch wenn dies die Kreditlaufzeit verlängert oder höhere Tilgungsraten bedeutet«.

Förderprogramme über KfW und LfA, die ebenfalls in die Kategorie Fremdkapital fallen, können eine Alternative zu einem gewöhnlichen Bankdarlehen sein. Denn sie bieten oft günstigere Konditionen. Firmen müssen die Anträge hierfür über die Hausbank stellen. Um das passende Programm zu finden, empfiehlt sich neben dem Blick in die Förderdatenbank der Förderinstitute eine individuelle Beratung.

Bei einer Finanzierung durch Eigenkapital gibt der Gesellschafter selbst Geld ins Unternehmen. Oder er holt sich einen oder mehrere Investoren an Bord. »Mehr Eigenkapital stärkt die Bilanzstruktur und ein Investor kann dem Unternehmen auch beratend zur Seite stehen«, nennt IHK-Berater Wadlinger die Vorteile.

Allerdings erwerben neue Eigenkapitalgeber neben Unternehmensanteilen gleichzeitig ein Mitspracherecht. »Sie können und werden in der Regel die Ausrichtung des Unternehmens beeinflus-

sen.« Außerdem müssen Firmen auch erst einen passenden Partner finden.

Variante drei, Förderungen im Sinne von Zuschüssen, steht bei vielen Unternehmen ganz oben auf der Wunschliste, weil es sich um nicht rückzahlbare finanzielle Zuwendungen von staatlichen Stellen oder anderen Organisationen handelt. »Sie sind also on top und damit keine zusätzliche finanzielle Belastung«, so Wadlinger.

Dafür muss das beantragende Unternehmen bestimmte Kriterien erfüllen und im Dschungel der Möglichkeiten braucht es Experten, um den Überblick zu behalten. Auch gibt es nicht für jede Investition das passende Programm. Die Höhe entspricht zudem nicht immer den Vorstellungen der Unternehmen.

»Ebenso sind natürlich Mischfinanzierungen möglich, also Geldmittel aus mehreren Quellen, um eine Investition zu tätigen«, erklärt der IHK-Berater. Beispielsweise eine stille Beteiligung, ergänzend zu einem Innovationsdarlehen. Leasing oder Factoring bieten sich ebenfalls als Alternativen an.

»Wenn die wirtschaftliche Basis beim Betrieb vorhanden ist und der Unternehmer gut vorbereitet an das Thema herangeht, gibt es für jeden Finanzierungsbedarf passende Lösungen«, ist Wadlinger überzeugt. Das heißt im Klartext: Unternehmen müssen eine vorausschauende Finanzplanung, detailliert aufbereitete Zahlen unter anderem über den Kapitalbedarf, einen nachvollziehbaren Geschäftsplan, eine aktuelle betriebs-

wirtschaftliche Auswertung (BWA), eine Ertragsplanung, eine Liquiditätsplanung und bei Bedarf weitere Informationen vorlegen können.

Sich gut vorzubereiten, sieht auch Agenturinhaber Sieger als klaren Erfolgsfaktor: »Ich will die bestmögliche Beratung bekommen und möglichst gute Konditionen. Dafür muss ich im Gegenzug mein Unternehmen, meine finanzielle Ausgangssituation und mein Vorhaben ansprechend präsentieren und meinem Gegenüber in aller Kürze nachvollziehbar vermitteln können, warum ich wofür gerade jetzt wie viel Kapital brauche.« Der persönliche Kontakt sei bei Finanzierungsfragen unersetzlich, so seine Erfahrung.

»Bei meinem Gespräch mit der LfA Förderbank Bayern, das mir mein IHK-Be-

Jetzt wagen statt warten.

Wir **verdoppeln** unsere Darlehen.
Für ein starkes Bayern.
Für einen starken Mittelstand.

Infos und Konditionen unter
zukunft.lfa.de

Der Kredit, der anders tickt.



Förderbank
Bayern

rater empfohlen hatte, kristallisierte sich schnell heraus, was für mich die sinnvollste Lösung ist«, sagt Sieger. Auch der Termin mit der Hausbank lief gut. Zeitnah beantragte der Unternehmer dort seinen LfA-Kredit und nach nur drei Monaten war alles genehmigt. »Die IHK als Unterstützer war dabei eine große Hilfe.«

So schnell und reibungslos wie bei Sieger geht es nicht immer. Manchmal braucht es einen längeren Atem, um zum Ziel zu kommen. Das wissen Mirka Nassiri (63), Geschäftsführerin der ARNO De-

triebskapital beschaffen. Auch der Bau einer eigenen Lagerhalle am Standort Düsseldorf war in Planung.

Nassiri besuchte die Erstberatung bei der IHK und prüfte daraufhin verschiedene Varianten der Fremdmittelfinanzierung. Doch das Unternehmen, das rund 25 Mitarbeiter beschäftigt, verfügt kaum über Sicherheiten wie Maschinen oder Immobilien, ist zudem sehr digitalisiert. Was sonst eher von Vorteil ist, wurde hier zum Nachteil. »Viele verstehen unser Business offensichtlich nicht«, stellte Nassiri fest.

frage. Eine Bank, mit der die Firma lange zusammengearbeitet hatte, konnte aus Regionalschutzgründen die Pläne nicht realisieren. Mezzanine-Kapital als Mischform aus Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung durch einen stillen Mitgesellschafter schien den Messeexperten angesichts der hohen Zinsen von zehn Prozent ebenfalls nicht die optimale Lösung zu sein. Kurzzeitig dachten die Unternehmer daran, selbst als private Kreditgeber zu fungieren oder aber die geplanten Projekte ganz zurückzustellen.

Letztendlich legten sie sich doch auf eine Finanzierung über Fremdmittel fest. Von drei Kreditangeboten kamen zwei in die engere Wahl. »Entschieden haben wir uns für das Angebot der Bank, die sich persönlich ein Bild von uns und unserer Firma gemacht hat und neben unseren Lagerbeständen in Düsseldorf unsere erfolgreiche 30-jährige Tätigkeit sowie unsere digitale Transformation durch angemessene Konditionen würdigt«, erläutert Nassiri.

Und noch etwas haben die Unternehmer angestoßen: »Da die ursprünglich erhofften staatlichen Förderprogramme in der Realität für uns einfach nicht umsetzbar sind, haben wir aufgrund dieser Erfahrung langfristig eigene private Finanzierungsprogramme entwickelt.«



Zahlen parat – gut vorbereitet ins Finanzierungsgespräch

Foto: fovitro/Adobe Stock

sign GmbH in München, und ihre Mitgesellschafter nur zu gut. Seit mehr als 30 Jahren konzipiert, gestaltet und realisiert die Firma Messestände, Markenpräsentationsflächen, real wie virtuell, und plant sogenannte hybride pre-built Hallenkonzepte. Die Familiennachfolge ist angestoßen: Zwei der drei Gesellschafter haben Kinder, die bereits in verschiedenen Positionen im Unternehmen arbeiten.

Um der Firma in der nächsten Generation mit allen gesellschaftlichen Änderungen finanzielle Flexibilität zu ermöglichen und langfristig angelegte interne Entwicklungsprojekte anzusteuern, wollten die Seniorunternehmer 500.000 Euro Be-

Die meisten Angebote sahen vor, dass bei Unternehmen ohne entsprechende Sicherheiten die Gesellschafter zur Absicherung eines Kreditausfalls zu 100 Prozent haften.

»Da gab es gar keinen Spielraum«, berichtet die Unternehmerin. »Das hätte eine starke finanzielle Belastung unserer Nachfolger bedeutet und damit unser eigentliches Ziel konterkariert. Wo liegt in so einer Lösung denn der Vorteil für uns?«

Staatliche Förderprogramme von KfW und LfA sowie zwei Bankenangebote kamen für das Führungsteam wegen der 100-prozentigen Haftung von vornherein nicht in-

Infos und Beratung von der IHK

Welche Arten von Krediten gibt es? Welche Fördermittel kommen für welche Investitionen infrage? Welche Formen von Beteiligungskapital sind in welcher Phase sinnvoll und möglich? Erste Antworten auf diese und ähnliche Fragen erhalten Unternehmen auf der IHK-Website: www.ihk-muenchen.de/ratgeber/unternehmensfuehrung/finanzierung-und-foerderung/unternehmen

IHK-Ansprechpartner zu Finanzierung und Förderung

Betriebswirtschaftliche Beratung
Tel. 089 5116-0
beratung@muenchen.ihk.de

Unternehmensnachfolge im Mittelstand:

Die Finanzierungslücke ist zunächst der Normalfall

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge, also die Übergabe eines Unternehmens an einen neuen Eigentümer und – in vielen Fällen – damit auch an eine neue Geschäftsführung, erfordert eine sorgfältige Planung und Umsetzung, gerade im Mittelstand. Denn dort geht es oft um über Generationen aufgebaute Unternehmen und damit um ein Lebenswerk, in das viel Zeit und Kapital, aber auch Engagement und Herzblut geflossen sind.

Wenn ein Unternehmen nicht innerhalb der Familie an die nächste Generation weitergegeben, sondern verkauft wird, verspüren die Verkäufer deshalb trotz ihres Ausscheidens oftmals noch große Verantwortung gegenüber dem Unternehmen. Sie haben fast immer ein besonderes Interesse daran, es „in gute Hände“ zu geben. Insbesondere Arbeitsplätze und Standorte sollen nach Möglichkeit erhalten bleiben.

Deshalb ist der Verkaufspreis in den meisten dieser Fälle nicht vordringlich oder einzig entscheidend, aber selbstverständlich ist es ein durchaus legitimes Anliegen jedes Unternehmers und jeder Unternehmerin für sein oder ihr Lebenswerk einen angemessenen Preis zu bekommen. Für die Erwerber – oftmals die aktuellen Führungskräfte des Unternehmens (sog. Management-Buy-Out oder MBO), oder auch externe Manager (Management-Buy-In oder MBI) – bedeutet dies durchaus eine Herausforderung, so dass es sich lohnt, sich frühzeitig über die Finanzierungsfrage Gedanken zu machen.

Die Möglichkeiten zur Finanzierung von Unternehmensnachfolgen

Eine Finanzierung lediglich durch Eigenkapital des Erwerbers allein ist in den aller seltensten Fällen möglich und eine valide Option. Meist sind zur Realisierung die



Peter Herreiner,
Geschäftsführer BayBG

Beiträge unterschiedlicher Finanzierungspartner erforderlich und deren dann bestmögliche Abstimmung aufeinander von entscheidender Bedeutung. Letztlich bildet die Finanzierung das – im Idealfall maximal robuste – Fundament, auf dem die Fortführung des operativen Geschäfts nach dem Generationenwechsel verlässlich ruhen sollte.

Banken tragen typischerweise einen betragsmäßig großen, oft den größten Teil der Kaufpreisfinanzierung bei. Doch mit einer Bankfinanzierung allein, lassen sich marktübliche Kaufpreise, bei meist eher überschaubaren Summen, die der neue Gesellschafter selbst einzubringen in der Lage ist, im Regelfall nicht finanzieren. Hier kann eine nachrangige Finanzierung den entscheidenden Beitrag zum Gelingen der Unternehmensnachfolge darstellen. Die BayBG bietet hier unter den vielen mezzaninen Finanzierungsformen regelmäßig die Stille Beteiligung an. Diese wird von

den Banken aufgrund ihrer vertraglichen Ausgestaltung nicht als Fremdkapital, sondern als wirtschaftliches Eigenkapital, als „quasi-equity“ bewertet, wirkt bilanzstrukturverstärkend und verbessert entsprechend die Bonität, i.e. das Rating, die Kredit-Konditionen, wie auch die generelle Kreditbereitschaft der Kreditinstitute. Gleichzeitig – und das ist der Charme aus Sicht des Unternehmers – ist sie aber insoweit kein „echtes Eigenkapital“, als sie die unternehmerische Kontrolle und die Gesellschaftsanteile beim Management und den neuen Gesellschaftern lässt.

BayBG bietet langjährige Erfahrung bei Unternehmensnachfolgen

Die BayBG unterstützt die Erwerber von Unternehmen bei der Finanzierung der Transaktionen durch Minderheitsbeteiligungen und stillen Beteiligungen. Neben Management-Buy-Outs und Management-Buy-Ins werden dabei auch strategische Käufer sowie Buy-&-Build-Plattformen unterstützt. Und auch für Private Equity-Gesellschaften und Family Offices ist die BayBG ein gefragter und zuverlässiger Partner bei der Umsetzung der optimalen Finanzierungslösung.

Im Fokus stehen Unternehmensnachfolgen mit Finanzierungsgrößen zwischen einer und fünf Millionen Euro. Aber keine Nachfolgefinanzierung ist wie die nächste. Jede ist individuell. Die BayBG bietet deswegen auch stets individuelle Lösungen an, die bestmöglich auf die ganz speziellen Bedürfnisse und Prioritäten des Unternehmens, des Managements und der Gesellschafter abgestimmt sind.





Eingespieltes Team – Maria (l.) und Hans Bürger (r.) mit ihren Kindern Matthias (2.v.l.), Andreas und Kristina

Foto: Thorsten Jochim

Alle Kinder an Bord

Als wachsendes Tech-Unternehmen bietet BBW Lasertechnik der nachfolgenden Generation gute Perspektiven. Wie die Familie die Übergabe vorbereitet.

Von Eva Elisabeth Ernst

Dass gleich alle drei Kinder ins Familienunternehmen einsteigen und es gemeinsam weiterführen wollen – damit hatten Maria (60) und Hans Bürger (64) nicht gerechnet. »Wir haben sie keinesfalls dazu gedrängt und ihnen bei Berufs- und Studienwahl freie Hand gelassen«, betonen beide. »Aber es freut uns natürlich schon, dass sich das alles so ergeben hat.«

Zunächst stieg der älteste Sohn Andreas Bürger (36) vor zehn Jahren ins Unternehmen ein. Das war nicht von langer Hand

geplant, sondern erfolgte eher »aus einer Art Notsituation heraus«, wie er sagt. Der bisherige Kompagnon seines Vaters, der die BBW Lasertechnik GmbH 1997 mitgegründet hatte, wollte seine Anteile kurzfristig verkaufen. Ihm gehörten 50 Prozent der Firma.

Die Familie beschloss, diese Anteile zu übernehmen. Das stellte nicht nur einen finanziellen Kraftakt dar – auch für die Unternehmensführung musste Ersatz gefunden werden. »Ich habe immer wieder in den Ferien bei BBW gejobbt und

fand das sehr spannend«, erinnert sich Andreas Bürger, der damals gerade sein Bachelorstudium zum Wirtschaftsingenieur abgeschlossen hatte. Dass er mit seinem Vater gut zusammenarbeiten konnte, hatte kurz zuvor ein gemeinsames Entwicklungsprojekt gezeigt. »Eigentlich hätte ich mich damals gern auf mein Masterstudium konzentriert und danach noch in einem anderen Unternehmen Erfahrungen gesammelt.« Doch für den Kredit zur Finanzierung des Anteilskaufs legte die Bank Wert darauf, dass er sofort als

Geschäftsführer und persönlich haftender Gesellschafter einstieg. Sein Masterstudium schloss er trotz Doppelbelastung erfolgreich ab.

»Als Berufsanfänger gleich ein Unternehmen zu leiten und gegenüber Mitarbeitern klare Ansagen zu machen, war anfangs schwierig«, erinnert sich Andreas Bürger. »Ich wusste eigentlich gar nicht so genau, mit welchen Aufgaben ich anfangen sollte. Da habe ich mich zunächst auf das Organisatorische konzentriert, während mein Vater mit seinen Ideen und seinem praktischen Know-how nach wie vor überwiegend für die Produktion zuständig war.« Diese Aufgabenteilung zwischen dem Seniorchef, der sich als »Pragmatiker mit Bauchgefühl« bezeichnet, und seinem Sohn, der sich als »rational und gut überlegt« charakterisiert, funktioniert bis heute bestens.

Dies zeigt nicht zuletzt das anhaltend hohe Wachstumstempo des Unternehmens: 2015 beschäftigte BBW 70 Mitarbeitende, mittlerweile sind es knapp 200. Vor zwei Jahren wurde die Firma vom Bayerischen Wirtschaftsministerium als eines der 50 wachstumsstärksten Unternehmen Bayerns mit der Auszeichnung »Bayerns Best 50« geehrt. Auch die Kapazitäten im Werk in Prutting bei Rosenheim waren ausgeschöpft. Da die Grundstückspolitik der Gemeinde dort keine Weiterentwicklung zuließ, kaufte BBW ein Grundstück in Edling bei Wasserburg und eröffnete dort im Januar 2025 ein weiteres Werk.

Kunden kommen vor allem aus der E-Mobilität, aus dem Maschinen- und Anlagenbau für die Lebensmittelindustrie sowie aus der Medizintechnik. Für sie werden bei BBW an mehr als 55 Laseranlagen Einzelteile oder komplette Baugruppen hochpräzise geschweißt, geschnitten, gebohrt, gedreht. Auch die Oberflächenbearbeitung per Laser ist möglich. »Wir sind ein Auftragsfertiger, das heißt, wir bearbeiten einzelne Teile oder stellen komplette Serien von Komponenten her«, erklärt Hans Bürger. »Daher beherrschen wir natürlich auch andere Techniken der Metallbearbeitung – aber ein Laser ist immer dabei.«

Wachstumstreiber sind nach Ansicht von Andreas Bürger zudem der Fokus auf zukunftssträchtige Branchen und die

schnellen Entscheidungen innerhalb der Familie. »Natürlich waren auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den letzten Jahren günstig«, sagt er. »Aber die Aufbruchstimmung im Unternehmen, die auch die Mitarbeiter mittragen, kommt vor allem daher, dass es bei uns keine strategischen Differenzen gibt.«

Mittlerweile arbeitet auch seine Schwester Kristina (32) im Unternehmen. Sie jobbte in ihrer Jugend ebenfalls regelmäßig bei BBW, hatte zunächst jedoch andere berufliche Ambitionen: Nach ihrem Masterabschluss in International Public Relations arbeitete sie drei Jahre bei der E.ON Energie Deutschland GmbH in der Unternehmenskommunikation.

In der kurzen Zeit zwischen Studium und erstem Job konzipierte sie die neue Unternehmenswebsite bei BBW. »Da habe ich mich zum ersten Mal intensiver mit dem Geschäftsmodell auseinandergesetzt«, sagt sie. Während ihrer Tätigkeit bei E.ON unterstützte sie im Hintergrund das Familienunternehmen bei der weiteren Professionalisierung der Kommunikation. »2022 haben mir mein Vater und mein Bruder dann einen Job bei BBW angeboten.« Im Personalbereich, der Kristina Bürger bis dahin fremd war. »Das war wirklich ein Sprung ins kalte Wasser.«

Die Personalabteilung Human Resources (HR) hatte ihre Mutter Maria aufgebaut, die seit der Gründung von BBW im Unternehmen tätig ist. »Insbesondere die Personalentwicklung ist sehr spannend. Schließlich liegt das Durchschnittsalter unseres Teams bei 35 Jahren«, sagt Maria Bürger.

Zum Einstieg arbeitete Kristina Bürger in jedem Bereich des Unternehmens, anschließend bildete sie mit ihrer Mutter ein Tandem und begleitete sie bei allen Aufgaben im Betrieb. Parallel dazu begann sie ein berufsbegleitendes MBA-Studium mit Schwerpunkt Management und Leadership an der TH Rosenheim. »Anfangs war ich unsicher, ob ich die Erwartungen meines Bruders an mich erfüllen kann«, sagt sie.

Diese Sorge war offenbar unbegründet: Seit 2023 leitet sie als Prokuristin die Abteilungen HR und Kommunikation. Zudem ist sie Mitglied des 15-köpfigen Führungskreises von BBW. »Ich nehme mir aber noch ganz bewusst Zeit, um mich in Kur-

sen und beruflichen Netzwerken weiterzubilden.«

Der jüngste Sohn Matthias (27) ist seit Januar 2025 im Unternehmen in der Produktion tätig. Auch er kannte BBW von Ferienjobs. Im Unterschied zu seinen Geschwistern konnte er sich aber schon damals vorstellen, später im Familienbetrieb zu arbeiten. Mit seiner Ausbildung zum Elektroniker, dem anschließenden Bachelorstudium der Elektrotechnik und einem Praktikum bei einem israelischen Laserhersteller bereitete er sich darauf vor.

Mittlerweile findet er das Laserschweißen so interessant, dass er eine Fortbildung zum Schweißfachingenieur plant, um die Aufgaben seines Vaters künftig noch besser übernehmen zu können. Denn Maria und Hans Bürger treten beruflich etwas kürzer und wollen sich in zwei Jahren komplett aus dem Unternehmen zurückziehen. »Ich plane, dann höchstens noch beratend tätig zu sein, wenn ich gebraucht werde«, sagt der Senior.

Um den Generationswechsel möglichst reibungslos zu gestalten, trifft sich die Familie regelmäßig, um über das Tagesgeschäft hinaus Regeln der Zusammenarbeit abzustimmen oder Stärken-Schwächen-Analysen vorzunehmen. »Ganz wichtig ist uns ein respektvoller Umgang untereinander im Unternehmen«, sagt Kristina Bürger. In der konkreten Übergabephase wird sich die Familie zudem von einem Berater begleiten lassen.

»Ich finde es richtig spannend, wie gut sich meine Geschwister und ich von den Kompetenzen her ergänzen«, sagt Andreas Bürger und betont, wie froh er ist, sie mit an Bord zu haben. »Allein hätte ich deutlich weniger Lust darauf, das Unternehmen weiterzuführen.«

www.bbw-lasertechnik.de

Informationen, Tipps und Checklisten zu Übergabe und Nachfolge gibt es auf der IHK-Website unter:

www.ihk-muenchen.de/nachfolge

IHK-Ansprechpartner zum Thema Unternehmensnachfolge

Wolfgang Wadlinger, Tel. 089 5116-2167
wadlinger@muenchen.ihk.de
Markus Neuner, Tel. 089 5116-1259
neuner@muenchen.ihk.de

Do-it-yourself-Software

Mit sogenannten No-Code- und Low-Code-Lösungen können auch Beschäftigte ohne IT-Know-how Apps entwickeln. So funktioniert es.

Eigene Apps für den Fuhrpark – Entsorger Wittmann nutzte dafür vorgefertigte Softwarebausteine



Foto: Wittmann Entsorgungswirtschaft

Von Stefan Bottler

Abfahrtskontrollen, Fahrtenbücher, Schadensberichte. An jedem Einsatztag müssen die Fahrer der Wittmann Entsorgungswirtschaft GmbH in Gräfelfing Protokolle anfertigen. Jahrelang haben sie Vordrucke auf Papier ausgefüllt und diese einmal in der Woche ihren Vorgesetzten übergeben. Häufig konnten diese jedoch die Inhalte nicht nachvollziehen, weil die Eintragungen mehrere Tage alt waren oder Lücken aufwiesen. Solche Vorkommnisse gehören der Vergangenheit an. »Die Berichterstattung rund um den Fuhrpark läuft jetzt komplett über Apps«, freut sich Andreas Knorr, IT-Leiter bei Wittmann. Die Fahrer geben Daten auf betriebseigenen Tablets nach einer Zugriffskontrolle ein und übertragen sie dann ins Enterprise Resource Planning (ERP)-System. Wenn sie beispielsweise Abfahrtskontrollen schreiben,

müssen sie die zu prüfenden Fahrzeugteile erst mit einem QR-Code scannen. Der Clou: Die Fahrer arbeiten mit Apps, die zwei Angestellte mit No-Code-Technologie entwickelt haben. Dazu nutzten die beiden fertig programmierte Bausteine der Plattform smapOne.

»Mit smapOne realisieren wir Anforderungen, die unser ERP-System nicht abbilden kann«, sagt Knorr. »Auch ich baue mittlerweile kleinere Apps, die meinen Arbeitsalltag erleichtern.« Heute arbeitet der Entsorgungsdienstleister mit 18 Apps, die vor allem das Fuhrparkmanagement unterstützen.

Wittmann ist kein Einzelfall: Während der vergangenen Jahre haben sich No-Code-beziehungsweise Low-Code-Lösungen als vielversprechende Alternative zu herkömmlichen Programmierungen verbreitet. IT-interessierte Mitarbeiter stellen

automatisierte Workflows ohne Programmier-Know-how (No-Code) beziehungsweise mit geringem Basiswissen (Low-Code) her. Sie nutzen fertige Vorlagen und fügen diese zu Apps zusammen. Bei No Code ist dies ohne zusätzliche Programmierung möglich, bei Low-Code sind geringfügige Anpassungen notwendig. Der Vorteil: Unternehmen können so intern Digitalisierungsprojekte angehen, selbst wenn gerade nicht genügend ausgewiesene IT-Fachleute zur Verfügung stehen.

Rund ein Dutzend Plattformen laden zum Software-Bauen ein. Außer der 2014 gegründeten smapOne AG in Hannover, die viele mittelständische Unternehmen als Kunden hat, gibt es Appsheet von Google Cloud, Power Platform von Microsoft und AppGyver für SAP-basierte Apps. Als internationaler Marktführer hat sich die amerikanische Plattform ServiceNow

durchgesetzt, die seit einem Jahr eine Niederlassung in München hat. Auch mittelständische IT-Unternehmen haben mit No-Code-Angeboten Erfolg. Ein Beispiel ist die Lobster GmbH. Das Tutzingener Unternehmen realisiert betriebsspezifische Plattformen für Industrie-, Handels- und Logistikfirmen.

Zahlreiche Anbieter haben ihr Portfolio in den vergangenen Jahren ausgebaut und branchenspezifische Plattformen mit Workflows für wichtige Betriebsprozesse entwickelt. Weil viele Plattformen mit künstlicher Intelligenz (KI) arbeiten, können sie Automatisierungen präzise auf den jeweiligen Anwender ausrichten. Ihre Lösungen werden auch wegen des Fachkräftemangels in der IT-Branche verstärkt nachgefragt. Rund 149.000 Stellen sind unbesetzt, ermittelte 2024 eine Studie des Branchenverbands Bitkom.

»Viele IT-Abteilungen haben nicht zuletzt aufgrund des Fachkräftemangels bereits mit der Digitalisierung der Kernprozesse zu kämpfen«, sagt Sven Zuschlag (50), Geschäftsführer von SmapOne. »Wie sollen sie eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie auf die Beine stellen und gleichzeitig kleinere, aber zeitaufwendigere Routineaufgaben erledigen?« Sein Unternehmen hat sich auf Vorlagen für operative Alltagsprozesse spezialisiert. Das Spektrum reicht von A wie Abliefernachweis bis Z wie Zollbestimmungen. Die meisten Vorlagen werden aus rund zwei Dutzend Standardbausteinen unter anderem für Code Scanning, Kameraaufnahmen, Texteingaben, Unterschrift oder Positionsbestimmung zusammengesetzt.

Mit automatischer Texterkennung, Bildanalysen oder Prognosemodellen sollen Mitarbeiter in Zukunft auch vergleichsweise anspruchsvolle und komplexe Anwendungen realisieren.

Vor allem mittelständische Unternehmen stehen vor der Frage, welche Anwendungen sie mit No-Code beziehungsweise Low-Code umsetzen und welche sie weiterhin an professionelle IT-Kräfte vergeben sollen. Vor überzogenen Erwartungen an ihre Lösungen warnen die Plattformen selbst. Mit ihrer IT-Technologie können vor allem »repetitive und monotone Aufgaben standardisiert und automatisiert werden«, heißt es etwa bei smapOne. Für komplexe Prozesse sind die Do-it-yourself-Lösungen demnach meist nicht geeignet.

Unternehmen sollten außerdem die Mitarbeiter, die No-Code- oder Low-Code-Lösungen entwickeln, sorgfältig auswählen. Gesucht werden »Kreatoren«, die über IT-Begeisterung hinaus mit weiteren Eigenschaften überzeugen müssen. An Soft Skills wie Problemlösungskompetenz und Lernbereitschaft führe kein Weg vorbei, meint Lobster-Geschäftsführer Niko Hossain (43): »Ein Verständnis für Geschäftsprozesse und die Fähigkeit, Anforderungen klar zu definieren und zu kommunizieren, sind ebenso essenziell wie Kreativität und Innovationsgeist.«

In der Praxis zeigt sich, dass Unternehmen oft genügend Mitarbeiter motivieren können, die mit großer Begeisterung an die neue Aufgabe herangehen. Diese Er-

Pack ma's digital

Die Idee von Low- und No-Code

Wie finden Unternehmen passende digitale Werkzeuge? Darüber sprechen Karsten Noack, Vorstandsvorsitzender des Low-Code Association e.V., und Tanja Löslein von der Magic Software Enterprises Deutschland GmbH im Mitschnitt des »Pack ma's digital«-Webinars »Die Idee von Low- und No-Code«:

www.youtube.com/watch?v=H6ekaSZ12-E



fahrung machte zum Beispiel die Alzchem Group AG in Trostberg. Das Chemieunternehmen sprach rund 40 jüngere Mitarbeitende an. Viele hatten bereits vorher Digitalprojekte unterstützt und entwickeln jetzt selbst Lösungen für Sicherheitschecks, Verladelisten und andere Prozesse. Zudem legte Alzchem Freigabeprozesse fest. Wenn die neuen Apps in Trostberg eingesetzt werden, reicht die Zustimmung der Fachabteilung. Wenn sie auch an anderen Standorten zum Zuge kommen sollen, muss ein konzernweiter Master Account die Freigabe erteilen. Geprüft wird unter anderem, ob die Apps in bestehende Systeme integriert werden können. Denn darauf will kein Anwender verzichten. ●

IHK-Ansprechpartner zum Thema Digitalisierung

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

GEBÄUDE, DIE WIRKEN.

WIR SCHAFFEN RÄUME FÜR
UNTERNEHMENSWACHSTUM.

Neubau, Erweiterung und Modernisierung
von Gewerbe- und Industrieimmobilien



WWW.LIG-PROJEKTBAU.DE

Otto-Wagner-Str. 2 | 82110 Germering | Tel. 089 38033170





»Extrem verschärft« –
Wirtschaftsspione bedrohen Firmen

Foto: DC Studio/Adobe Stock

Große Angriffsflächen

Immer mehr Unternehmen werden von ausländischen Geheimdiensten ausspioniert. Die Risiken wachsen. Worauf sollten Betriebe achten?

Von Josef Stelzer

Gerade die innovativen bayerischen Firmen und Hochschuleinrichtungen geraten zunehmend ins Visier ausländischer Nachrichtendienste. »Insgesamt hat sich die Bedrohung durch Wirtschaftsspionage, insbesondere aus Russland, China, Iran und Nordkorea, in den letzten Jahren extrem verschärft«, sagt Florian Volm (39), Sprecher des Bayerischen Landesamts für Verfassungsschutz. »Durch den technologischen Fortschritt, vor allem durch die Möglichkeiten der Digitalisierung und der künstlichen Intelligenz sowie infolge der Verlagerung von Geschäftsprozessen ins Internet, haben sich die Angriffsflächen massiv vergrößert.«

Nach Kenntnissen der Verfassungsschützer verfügen ausländische Nachrichtendienste über umfangreiche Ressourcen und das nötige Know-how, um langfristig angelegte Spionageaktionen durchzuführen. Betroffen sind Branchen wie zum Beispiel Luft- und Raumfahrt, Telekommunikation, Nano- und Biotechnologie oder auch Energie.

Zuletzt registrierten die Verfassungsschützer Cyberattacken, die darauf abzielten, wissenschaftliche Einrichtungen und bestimmte Firmen dauerhaft zu infiltrieren. Bemerkte wurden zudem komplexe Ausspähversuche, die sich gegen mittelständische Unternehmen richten. Für Betriebe ist es wichtig, die Angriffs-

methoden zu kennen, um Hinweise auf Spionage frühzeitig entdecken und Attacken abwehren zu können.

»In der Regel zielen die Geheimdienste darauf ab, Wirtschaft, Wissenschaft und Militär anderer Staaten auszuforschen, der eigenen Wirtschaft einen Vorteil zu verschaffen oder Sabotageakte vorzubereiten«, sagt Verfassungsschützer Volm. Die Späher verfolgen ihre Ziele langfristig, setzen beharrlich auf verschiedene Angriffsmethoden, von Cyberattacken bis zum Anwerben von »Amateur-Spionen«. Sie lassen sich auch durch Fehlschläge nicht von ihren Vorhaben abhalten. Ihre Spionageaktivitäten werden dabei immer umfangreicher, technisch sowie taktisch

versierter und insgesamt aggressiver. Um Unternehmen auszuspähen, greifen Nachrichtendienste auch auf sogenanntes Social Engineering zurück. Das heißt: Sie nutzen gezielt menschliche Eigenschaften wie Hilfsbereitschaft, Vertrauen, Angst, Respekt oder schlichtweg Neugierde aus, um Mitarbeitende in Betrieben zu manipulieren und diese für Spionageaktivitäten zu gewinnen.

Umso wichtiger ist es für Unternehmen, das Bewusstsein ihrer Beschäftigten für sicheres Verhalten am Arbeitsplatz – die sogenannte Security Awareness – zu erhöhen. Regelmäßige Sensibilisierungs- und Trainingsmaßnahmen haben sich hier bewährt. Die Verfassungsschützer gehen auch aktiv auf die Unternehmen zu, bilden Netzwerke mit der Wirtschaft und versuchen, in den Betrieben das Gefahrenbewusstsein zu stärken. Unbedingt erforderlich sind Notfallpläne, um bei Spionageangriffen rasch agieren zu können. »Notfallpläne müssen für den Ernstfall jederzeit bereitliegen«, betont Volm.

Dass sich die Gefahrenlage für die deutsche Wirtschaft verschärft hat, zeigte die IHK-Digitalisierungsumfrage: 23 Prozent der Unternehmen gaben an, im vergangenen Jahr von mindestens einem erheblichen Cybersicherheitsvorfall betroffen gewesen zu sein.

Enorm sind auch die Schäden, die durch analoge oder digitale Wirtschaftsspionage sowie Sabotage entstehen: 2024 waren dies nach Berechnungen des IKT-Branchenverbands Bitkom e.V. rund 267 Milliarden Euro – 29 Prozent mehr als im Jahr davor. Enthalten sind auch Fälle von Industriespionage, also die Ausspähung von Unternehmen durch Wettbewerber.

Eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg förderte ebenfalls Aufschlussreiches zutage. Demnach berichteten

etwa neun Prozent der rund 15.000 befragten Unternehmen aus verschiedenen Branchen über mindestens einen Spionageangriff im Zeitraum von 2018 bis 2023. Davon waren rund zwei Drittel Hackerattacken auf betriebliche IT-Systeme. IAB-Forscherin Susanne Kohaut (63) warnt: »Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl der Spionageaktivitäten, die sich gegen Unternehmen richten, infolge globaler und geopolitischer Krisen generell weiter ansteigen wird.«

Akute Warnzeichen

Mitunter gibt es im Betrieb konkrete Hinweise, dass Spione am Werk sind. Ein Verdacht kann sich beispielsweise aus dem auffälligen Verhalten von Beschäftigten ergeben, etwa bei

- ungewöhnlichem Interesse an Informationen außerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereichs
- der Überschreitung von Zugriffsberechtigungen und Versuchen, solche Berechtigungen zu erweitern
- auffälligen Kontakten in bestimmte Staaten oder zu Konkurrenzfirmen
- erheblichen Veränderungen der wirtschaftlichen Verhältnisse.

»Bei Verdachtsmomenten ist es unbedingt ratsam, sich an die zuständige Verfassungsschutzbehörde zu wenden«, rät Verfassungsschützer Volm betroffenen Betrieben. Zu den Aufgaben der Behörden gehört es, Ausspähversuche nachzuverfolgen, zu analysieren und abzuwehren. »Jeder Sachverhalt wird dabei mit der nötigen Vertraulichkeit behandelt«, betont Volm und ergänzt: »Eine sicherheitsorientierte Personalauswahl ist immer die Basis für die Vermeidung von Bedrohungen durch Innentäter.« ●

IHK-Ansprechpartner zum Thema Sicherheit

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



Messtechnik
Steuerungstechnik
Regeltechnik
Automatisierungstechnik
Prozessleitsysteme

Kostenlos
registrieren -
QR-scannen
oder über unsere
Internetseite



www.meorga.de

Wirtschaftsempfang in Ingolstadt

Mehr als 300 Gäste aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft kamen zum Wirtschaftsempfang von IHK und IRMA. Viel diskutiertes Thema: Wie lassen sich Zukunftsprojekte erfolgreich gemeinsam anstoßen – trotz der allgegenwärtigen Krisenstimmung?



Foto: Stefan Bösl

Engagierte Diskussion – Gastredner Stephan A. Jansen, IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl, Anita Soós, im Vorstand der Initiative Regionalmanagement IRMA, mit Moderator Bernhard Mahler (v.l.)



Foto: Stefan Bösl

Forderte ein Mindset des Ermöglichs – der Politik- und Unternehmensberater Stephan A. Jansen nahm sich als Gastredner die »Gleichzeitigkeitswende der Welt« vor



Foto: Stefan Bösl

Entspannter Gastgeber – Franz Schabmüller (r.), Sprecher des IHK-Forus der Region Ingolstadt



Foto: Stefan Bösl

Netzwerken im Maritim Congress Centrum – die Besucher nutzten die Gelegenheit zum Austausch

Wirtschaftsempfang in Rosenheim

Beim IHK-Empfang für Stadt und Landkreis Rosenheim war der Andrang groß. Etwa 250 Gäste kamen zu dem festlichen Abend ins Kesselhaus Kolbermoor.



Foto: Andreas Jacob

Nahm die Besucher mit in die Welt der Hacker und Onlinegauner – IT-Sicherheitsexperte Tobias Schrödel



Foto: Andreas Jacob

Viel Applaus vom Publikum – Ideen und Impulse kamen bei den Besuchern gut an



Foto: Andreas Jacob

Anregende Gespräche – die Gäste genossen den Austausch



Foto: Andreas Jacob

Wie können sich Firmen vor digitalen Angriffen schützen? Andreas Bensegger (l.), Vorsitzender des IHK-Regionalausschusses Rosenheim, diskutierte mit den IT-Experten Gabi Dreo Rodosek, Universität der Bundeswehr, und Peter Danil, Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)

Buchvorstellung

Bei einem festlichen Abendempfang präsentierte das Bayerische Wirtschaftsarchiv den aktuellen Band seiner Schriftenreihe. Er beschäftigt sich mit dem Wäschehandel Rosner & Seidl in der NS-Zeit.



Foto: Tobias Hase

Viel Gesprächsstoff – die Gäste der Buchvorstellung diskutierten angeregt



Foto: Tobias Hase

Am Podium – IHK-Präsident Klaus Josef Lutz sprach in seiner Einführungsrede über die Erforschung von Unternehmensgeschichte in der NS-Zeit

NEU ERSCIENEN

Band 11 der Schriftenreihe des Bayerischen Wirtschaftsarchivs
Ina Deppe, Michael Kamp, Lukas Wollscheid:
Rosner & Seidl – ein Münchner Unternehmen des Textileinzelhandels in der Zeit des Nationalsozialismus
München 2025: 192 Seiten, ISBN: 978-3-86222-539-2
Einen Überblick über alle Veröffentlichungen des Wirtschaftsarchivs gibt es hier: wirtschaftsarchiv.bihk.de/publikationen/schriftenreihe.html



Foto: Tobias Hase

Stellten den neuen Band vor – Franz-Joseph Freisleider, Eva Moser, IHK-Präsident Klaus Josef Lutz, die Buchautoren Ina Deppe und Lukas Wollscheid, Florian Kopf, Buchautor Michael Kamp, Karoline Spiegel, Archivleiter Richard Winkler, Brigitte Huber und Verleger Michael Volk (v.l.)

Wirtschaft für

Zukunft

2025

DAS MAGAZIN ZUM IHK-NACHHALTIGKEITSBERICHT



München und
Oberbayern

Vorsprung durch Nachhaltigkeit

Wer sich nachhaltig aufstellt, erlangt auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten Vorteile.

Die deutsche Wirtschaft steht vor zahlreichen Herausforderungen: die Sorge vor bestehenden und zugleich neuen drohenden geopolitischen Risiken, zunehmender und von Donald Trump weiter geschürter Protektionismus, schwache Inlands- und Auslandsnachfrage, Überregulierung und Arbeitskräftemangel. Wie steht es in solchen Zeiten um die Nachhaltigkeit und die ausgewogene Balance zwischen der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Verantwortung von Unternehmen? Fällt Nachhaltigkeit zurück in einen Nice-to-have-Status?

»Nachhaltigkeit trägt zu langfristigem Wachstum bei.«

GERTI OSWALD, Verantwortliche für das Thema Nachhaltigkeit/CSR der IHK für München und Oberbayern

Für Gerti Oswald, Verantwortliche für das Thema Nachhaltigkeit/CSR der IHK für München und Oberbayern, ist die Antwort eindeutig: Unternehmen haben längst erkannt, dass Nachhaltigkeit Innovationen fördert, die Marke stärkt, sie für neue Kunden, Partner, Investoren, Banken, Mitarbeitende attraktiver macht. Sie hilft dabei, Ressourcen zu schonen und langfristig Kosten zu senken. »Nachhaltigkeit trägt zu langfristigem

Wachstum bei. Das gilt auch in einem schwierigeren wirtschaftlichen Umfeld.«

Zugleich freut es Oswald aber, dass die EU als Treiberin der nachhaltigen Transformation derzeit regulatorische Hürden abbaut, die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Europa in den Fokus nimmt und Unternehmen entlastet. Die IHK-Organisation hatte sich dafür eingesetzt. Die EU verfolgt weiterhin die Ziele des Green Deals und die Klimaneutralität bis 2050. Sie setzt dabei jedoch zunehmend

auf mehr Praxistauglichkeit in der Umsetzung der Regularien und macht es vor allem der mittelständischen Wirtschaft einfacher, mitzuziehen. Mit dem Clean Industrial Deal soll Europa zugleich zum weltweiten Maßstab für grüne Industrien werden. »Durch die bisherigen komplexen Vorgaben fühlten sich vie-

le Unternehmen regelrecht erdrückt«, sagt IHK-Präsident Klaus Josef Lutz. Nun bekommen sie wieder mehr Freiraum für eigene Lösungen, die auf die Nachhaltigkeitsziele der EU einzahlen. »Die Unternehmen haben in den letzten Jahren sehr viel vorangebracht – sie denken Nachhaltigkeit inzwischen einfach immer mit«, beobachtet Oswald. »Das sollte nicht gebremst, sondern durch kluge Entlastung weiter gefördert werden.«

Für die IHK-Organisation ist Nachhaltigkeit schon lange ein relevantes Thema. »Per IHK-Gesetz haben wir IHKs den Auftrag, für Anstand und Sitte ehrbarer Kaufleute zu wirken. Ehrbare Kaufleute sind dabei nichts anderes als nachhaltig agierende Kaufleute, die ihr Geschäft zu Wachstum führen, ohne dabei Umwelt und Gesellschaft außer Acht zu lassen«, erläutert Hauptgeschäftsführer Manfred Göbl. »Nachhaltigkeit gehört zur Identität der IHK.« Der IHK-Markenkern lautet daher: »Gemeinsam unternehmen wir Verantwortung – für die Wirtschaft, für die Gesellschaft, für die Region, für die Zukunft.« Daraus leitet die IHK München ihr Zielbild »Wirtschaft für Zukunft« ab.

Die IHK für München und Oberbayern hat diesen Ansatz – flankiert von den 2015 verabschiedeten Pariser Klimazielen und den 17 Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs), zu denen die IHK sich explizit bekennt – mit ihren Mitgliedern noch weiter vertieft. Der Ausschuss Unternehmensverantwortung erarbeitete 2020 »Zehn Diskussionspunkte für zukunftsfähiges Wirtschaften«. Die Vollversammlung verabschiedete 2021 auf dieser Basis zehn »Leitlinien der Gesamtinteressenvertretung«. Die Haltung, die diese Papiere spiegeln, ist eine grundsätzliche und unabhängig von der jeweiligen Wirtschaftssituation. Zitat: »Eine nachhaltige Entwicklung bedeutet, dass ökonomische, ökologische und soziale Ziele gleichgewichtig zum Wohlergehen heutiger und zukünftiger Generati-





Gemeinsam eine nachhaltige Wirtschaft gestalten

Foto: AdobeStock © Maria Vitkovska

onen in Einklang gebracht werden. Die Soziale Marktwirtschaft ist das beste Wirtschaftsmodell, um ein angemessenes Wachstum und eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen."

Um neues Wachstum mit mehr Nachhaltigkeit zu verbinden, hat die oberbayerische Wirtschaft zugleich gute praktische Voraussetzungen: „Unsere Region hat sich in vielen nachhaltigkeitsrelevanten wie zukunftsweisenden Wirtschaftsfeldern zu einem führenden Standort entwickelt“, erklärt Göbl. „IT, Kreislaufwirtschaft, Life Science, klimatechnologische Industriegüter, Verteidigung oder Deeptech – wir haben hier in den Betrieben und an den Universitäten und Hochschulen fachlich enorm viel Potenzial. Fachkräfte ziehen gern hierher, Investoren geben bedeutendes Risikokapital an Start-ups und Scale-ups.“ Besonders hebt Göbl München als Standort für Deeptech hervor: „Deeptech – als Symbiose aus Wissenschaft, wegweisender Technologie und Unternehmertum – ist nicht nur der Innovationsmotor schlechthin, Deeptech schlägt gerade auch die Brücke zur Nachhaltigkeit, bringt sie über den Einsatz von KI, Quantentechnologie oder neue Werkstoffe noch einmal deutlich nach vorn.“

Auch Göbl begrüßt, dass die EU die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit stärker in den Mittelpunkt ihres Handelns rückt, auch mittels der aktuellen EU-Omnibus-Verfahren. „Damit ist es aber nicht getan: Wir brauchen weiteren Bürokrati-

teabbau, Digitalisierung, Energiesicherheit, weniger Steuern, einen Umbau des Sozialstaats und einen wirklich gemeinsamen EU-Binnenmarkt. All das verhilft den Unternehmen zu Stabilität und Wachstum und schafft auch neue Freiräume für mehr Nachhaltigkeit.“



Foto: Simone Naumann

Mit Begeisterung nachhaltig – IHK-Vizepräsidentin Kathrin Wickenhäuser-Egger

Eine Unternehmerin, die betrieblich wie privat schon immer nachhaltige Grundsätze beherzigt, ist Kathrin Wickenhäuser-Egger. Sie führt das Münchner Familienunternehmen Wickenhäuser & Egger AG bereits in der vierten Generation. Das Unternehmen betreibt mehrere Gastronomiebetriebe in München und ein Festzelt auf dem Oktoberfest.

„Wer nachhaltig arbeitet, bietet bessere Qualität“, sagt Wickenhäuser-Egger. Das heißt konkret, dass sie in ihren Gaststätten und auf der Wiesn regionale, möglichst biologische Lebensmittel anbietet. Sie setzt sich für Integration ein, bildet junge Geflüchtete aus. Ihre Lieferketten sind fair, beim Transport

achtet sie auf emissionsarme Lkws. „Kunden sind bereit, ein nachhaltiges Gesamtkonzept zu honorieren, es bringt uns Wettbewerbsvorteile“, sagt sie.

Ehrenämter gehören für sie ebenfalls zu einer nachhaltigen Einstellung. In der IHK ist sie Vizepräsidentin, Vorsitzende des Ausschusses Unternehmensverantwortung sowie des Berufsbildungsausschusses, außerdem aktiv im Regionalausschuss München, im Unternehmerinnenausschuss sowie im Aufsichtsrat der IHK Akademie. „Wir Unternehmen wissen, dass wir von Nachhaltigkeit profitieren. Damit sie noch weiter vorankommen kann, müssen Politik und Wirtschaft aber auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Die Politik muss uns zuhören, fördern, nicht wieder überfordern – jetzt umso mehr. Die IHK ist hier die perfekte Vermittlerin.“

IHK-Expertin Oswald versichert: „Wir werden die Unternehmen selbstverständlich weiterhin auf ihrem Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit unterstützen.“ Praktisch wie politisch und in engem Austausch mit ihnen in der Vollversammlung, in Ausschüssen, Peergroups, in der Region, in München, Berlin oder Brüssel – ganz nach dem Motto: „Gemeinsam unternehmen wir Verantwortung.“

Als Querschnittsthema spielt Nachhaltigkeit in allen IHK-Bereichen eine Rolle. Zahlreiche dieser Angebote und Aktivitäten stellen wir in diesem Nachhaltigkeitsmagazin vor.



Unternehmen nachhaltig führen

Nachhaltig Vorteile erwirtschaften

Corporate Social Responsibility ist der Hebel für Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit.

Wie lässt sich Nachhaltigkeit in die Unternehmenspraxis übersetzen? „Bewährt hat sich das Managementkonzept der Corporate Social Responsibility, kurz CSR“, betont Gerti Oswald, Verantwortliche für das Thema Nachhaltigkeit/CSR in der IHK. CSR steht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln entlang der drei Nachhaltigkeitssäulen Wirtschaft, Umwelt und Soziales. „Durch CSR wird Nachhaltigkeit verbindlich, systematisch, messbar und wirksam. Das stärkt zugleich die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit.“

Der Bayerische CSR-Tag, der von den neun bayerischen IHKs in Kooperation mit dem Bayerischen Sozialministerium organisiert wird, begleitet seit 2013 immer mehr Unternehmen auf ihrem Weg zu einer nachhaltigen Unternehmensführung. Ebenso bieten themenspezifische Peer Learning Groups eine Plattform für Erfahrungsaustausch. Zudem stärkt die IHK ihre Mitglieder mit praktischen Erstberatungen, Online-Ratgebern, Leitfäden, Studien, Webinaren,

vielen Weiterbildungsangeboten sowie regelmäßigen IHK-Newslettern zu aktuellen Entwicklungen und nationalen wie europäischen Regularien.

Nicht zuletzt vertritt die IHK das Gesamtinteresse der oberbayerischen Wirtschaft durch politische Positionen und Stellungnahmen – und betont dabei die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen. In diesem Zusammenhang ist auch die Arbeit des IHK-Ausschusses Unternehmensverantwortung hervorzuheben. Oswald: „Mit diesem erhält die verantwortungsbewusste Wirtschaft nach außen sichtbar eine Stimme in Politik und Gesellschaft.“

Die Bauer Unternehmensgruppe in Weilheim, Spezialist für Motoren und Maschinen, entwickelt ihr Nachhaltigkeitsmanagement seit mehr als 15 Jahren konsequent weiter. Das Unternehmen ist stolz auf eine ausgezeichnete Energie- und Rohstoffeffizienz, auf Blühwiesen für die Artenvielfalt, eine diverse und inklusive Belegschaft oder Kreis-

laufansätze: „Wir bereiten gebrauchte Turbolader auf und bringen sie wieder in den Verkehr“, sagt Umweltmanager Robert Wittig. „Auch unsere Mitarbeitenden nehmen wir mit, geben Umwelttipps, fördern Jobfahrräder.“ All das lohnt sich, sagt Wittig. „Nachhaltigkeit gibt Schwung, spart Kosten, steigert die Reputation, bringt neue Kunden und Mitarbeitende.“



Kommt bei der Nachhaltigkeit bestens voran – Robert Wittig

Foto: Bauer Unternehmensgruppe

Neuer Aufschlag mit dem Clean Industrial Deal

Europa soll bei sauberen Technologien in Führung gehen. Bayern hat dafür gute Voraussetzungen.

Ein entscheidender Treiber der Nachhaltigkeit ist die EU: Bis 2050 soll Europa der erste klimaneutrale Kontinent werden. Dafür muss vor allem auch die Wirtschaft mitziehen. Die EU forcierte die nachhaltige Transformation ab 2019 mit dem Green Deal. Nun dreht ihn der Clean Industrial Deal weiter. Er soll Europa stark machen für das Ren-

nen um saubere Technologien und klimaneutrale Industrien. Und zwar mit

- Zugang zu bezahlbarer Energie
- grünen Leitmärkten
- öffentlichen und privaten Investitionen
- Stärkung der Kreislaufwirtschaft und Zugang zu Rohstoffen
- internationalen Partnerschaften
- hochwertigen Arbeitsplätzen und sozial gerechter Transformation

„Dem Freistaat Bayern, der hier gut aufgestellt ist, bieten sich durchaus Wachstumschancen“, betont IHK-Expertin Henrike Purтик.

Schon mit dem Green Deal hatte die EU einiges vorgebracht: etwa erneuerbare Energien, die Energieeffizienz des Gebäudesektors, Aktionspläne und Strategien zu Kreislaufwirtschaft, Wasserstoff, Chemikalien oder zur Schadstofffreiheit von Luft, Boden und Wasser, die Ökodesign-Vorgaben für energie- und ressourceneffiziente Produkte, das Recht auf Reparatur, das Verbrenner-Aus, Sorgfalt in der Lieferkette, Schutz vor Entwaldung, nachhaltige Finanzen oder Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit.

Um die Vorgaben zur nachhaltigen Transformation wettbewerbsfähig umzusetzen, bietet die IHK Unterstützungsangebote, Austauschplattformen und vertritt die Interessen der Mitgliedsunternehmen.



CSRD oder: Weniger ist mehr

Das erste sogenannte Omnibus-Paket zur Nachhaltigkeit will die CSRD vereinfachen und verspricht Firmen mehr Handlungsfreiheit.

Mit dem ersten Omnibus-Paket zur Nachhaltigkeit will die EU die Nachhaltigkeitsberichterstattung deutlich abspecken und Unternehmen spürbar entlasten. „An der CSRD war vieles nicht verhältnismäßig – und damit auch nicht zielführend für die Nachhaltigkeit“, betont IHK-Experte Andri König.



Freut sich über mehr Luft für neue Maßnahmen – Ann-Kathrin Röndigs von Giesecke+Devrient Foto: Loredana La Rocca Photography

Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und ihre Berichtsstandards, die European

Sustainability Reporting Standards (ESRS), umfassen ursprünglich rund 1.200 Datenpunkte. Berichten müssen hätten schon Betriebe ab 250 Mitarbeitenden. „Viele Anforderungen an die großen Konzerne wurden 1:1 auf den Mittelstand übertragen. Das hat die KMU überfordert.“ Zugleich wurden immer mehr kleinere, nicht berichtspflichtige Zulieferer von ihren berichtspflichtigen Kunden aufgefordert, Daten für deren Berichte zu liefern – oft in ganz unterschiedlichen Formaten.

Zukünftig sollen im Kern nur ganz große Unternehmen CSRD-berichtspflichtig sein, zum Teil später und nach reduzierten ESRS. Die nicht berichtspflichtigen Zulieferer profitieren vom freiwilligen, von der EU empfohlenen Berichtsstandard VSME (Voluntary SME Standard). Er ist speziell auf KMU ausgerichtet und umfasst weit weniger Berichtspunkte als die ESRS. Vor allem soll der VSME die Daten, die berichtspflichtige Unternehmen bei ihren Zulieferern einfordern können, vereinheitlichen und limitieren. Außerdem soll der VSME der Standard für die Risikoprüfungen der Banken werden (siehe unten). Die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) hatte sich gemeinsam mit der Wirtschaft bei der EU für praktikablere CSRD-Vorgaben sowie den VSME eingesetzt.

Ann-Kathrin Röndigs, Leiterin Nachhaltigkeit bei Giesecke+Devrient GmbH, einem weltweit tätigen Unternehmen für SecurityTech mit Hauptsitz in München, ist froh, dass es nun wieder Planungs-

CSRD und VSME leichter umsetzen

Der Bayerische Industrie- und Handelskammertag (BIHK) hat gemeinsam mit dem Infozentrum UmweltWirtschaft (IZU) Leitfäden zur Umsetzung von CSRD und VSME entwickelt. Diese fünf Schritte helfen Unternehmen bei der Umsetzung des VSME:

- 1 Orientierung schaffen und Prozess vorbereiten
- 2 Offenlegungspflichten identifizieren
- 3 Daten erfassen und strukturieren
- 4 Bericht strukturieren und schreiben
- 5 Bericht kommunizieren und nutzen

sicherheit zur CSRD gibt. „Wir sind bereits sehr gut auf die neuen Berichtspflichten vorbereitet – die zeitliche Verschiebung gibt uns aber wieder mehr Luft und Budget für die Umsetzung praktischer Nachhaltigkeitsmaßnahmen“, sagt sie. Ganz oben auf der Tagesordnung stehen die Elektrifizierung der eigenen Produktionsstandorte und die Ausweitung nachhaltiger Produktangebote in allen Geschäftssegmenten, unter anderem Banknoten aus Bio-Baumwolle, erste Kreislaufansätze wie das Recycling ausgemusterter Bezahlkarten oder barrierefreie Zugänge zu digitalen Zahlungsmöglichkeiten.

Finanzmarkt als doppelter Nachhaltigkeitshebel

Der Berichtsstandard VSME hilft den Banken bei ihrem Transformationsauftrag.

Brauchen Betriebe neue finanzielle Spielräume, müssen Banken selbstredend die Risiken prüfen. Inzwischen auch Risiken, die sich aus Umwelt, sozialen Aspekten und Unternehmensführung ergeben können – die sogenannten ESG-Risiken (Environmental, Social, Governance). Unternehmen,

die sich nachhaltig aufstellen, also weniger ESG-Risiken aufweisen, sollen von den Banken eine bessere Finanzierung bekommen – so legen es die Sustainable-Finance-Regeln der EU fest.

„Der enorme Umsetzungsaufwand für alle Seiten hat sich durch den von der DIHK maßgeblich mit vorangetriebenen VSME-Standard nun deutlich reduziert“, sagt Claudia Schleich, IHK Referatsleiterin Handel. Die Banken möchten, anstatt eigene Fragebögen entwickeln zu müssen, den

VSME für ihre ESG-Risikoprüfung nutzen, die Kunden sollen mit dem VSME zugleich Kunden, als auch Bankenabfragen bedienen können (siehe oben). Was die Expertin noch fordert: „Deshalb muss die Europäische Bankenaufsicht den VSME auch in ihren Regelwerken für die Banken formell verankern.“ Zugleich müssen die Banken selbst nachhaltig werden – wozu sie die nachhaltigen Kunden brauchen. „So wird der Finanzsektor sogar zu einem doppelten Hebel der nachhaltigen Transformation.“

»Digitale Technologien bewusst einsetzen«

Interview mit Franziska Neuberger, Leiterin Referat Digitalisierung und IKT, zu digitaler Verantwortung

Frau Neuberger, CSR, Corporate Social Responsibility, ist bei den meisten Unternehmen angekommen. Es gibt aber auch Corporate Digital Responsibility. Was ist CDR genau?

Beide Begriffe, CSR und CDR, beziehen sich auf verantwortungsvolles Handeln von Unternehmen gegenüber Gesellschaft und Umwelt, aber mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Man kann sagen: CDR ist ein Teilaspekt von CSR, speziell im digitalen Raum.

Wie trägt CDR zur Nachhaltigkeit bei?

Einerseits, indem digitale Technologien ethisch und nachhaltig eingesetzt werden. Andererseits kann Digitalisierung mehr Effizienz und Nachhaltigkeit oder auch soziale Einbindung ermöglichen.

So verbindet CDR wirtschaftliches Wachstum mit sozialer und ökologischer Verantwortung.

Geben Sie uns ein paar konkrete Beispiele?

CDR steht zum Beispiel für die barrierefreie digitale Teilhabe aller Mitarbeitenden, Kunden und Partner. Wer CDR ernst nimmt, baut eine ressourcen- und energieschonende IT-Infrastruktur auf und setzt künstliche Intelligenz verantwortungsbewusst ein. Digitale Tools helfen, Ressourcen zu schonen, zum Beispiel Papier im Büro einzusparen oder so wenig Lebensmittel wie möglich in der Kantine oder im Handel zu verschwenden.

Wo stehen die oberbayerischen Unternehmen bei der Umsetzung von CDR?

Viele setzen heute punktuell Maßnahmen um. Einige Firmen etablieren bereits umfassende Konzepte. Das ist der Trend. Dazu gibt es schon etliche Start-ups, die CDR-affine digitale Lösungen anbieten, wie zum Beispiel zur digitalen Barrierefreiheit, zu Energieeffizienz, Ressourceneinsparungen,

Fahrpool-Plattformen und so weiter. Die bayerischen Industrie- und Handelskammern unterstützen die Betriebe mit Informationen und Webinaren – so etwa in unserer Pack-ma's-digital-Reihe. Außerdem veranstalten wir als IHK eine CDR-Webinarreihe mit der Staatsregierung in Bayern.



Foto: IHK

Mit Deeptech die Transformation forcieren

Deeptech ist ein Motor für Innovationen und hilft auch, neue Lösungen für die Nachhaltigkeit zu generieren.

Das Garching Start-up PlanQC GmbH entwickelt gemeinsam mit dem Max-Planck-Institut für Quantenoptik einen Quantencomputer, der enorme 1.000 Quantenbits (Qubits) – das sind die kleinsten Informationseinheiten eines Quantencomputers – aufweist und baut diesen für industrielle Anwendungen und die Forschung. Er hat somit das Potenzial, komplexe Probleme der Energieeffizienz oder Materialwissenschaften zu lösen.

PlanQC ist ein Beispiel von vielen. „Oberbayern, insbesondere München, hat sich als deutschlandweit führender Standort für Deeptech-Start-ups etabliert“, sagt Bernhard Eichiner, Leiter des

IHK-Referats Industrie, Innovation, Beratung. Das sei sehr zukunftsweisend: Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und Forschungsergebnissen ermöglicht Deeptech bahnbrechende Innovationen – gerade auch in nachhaltigkeitsrelevanten Bereichen wie Transport, Mobilität, Umwelt oder Gesundheit.

Was Oberbayern so attraktiv für Deeptech-Gründungen macht, sind vor allem die Nähe zu renommierten Hochschulen wie der Technischen Universität München (TUM) und zur Industrie sowie gezielte Fördermaßnahmen. Aber auch ganz Bayern liegt vorn. Eichiner: „Der Freistaat ist mit 14,8 Prozent Deutschlands Vorreiter bei der Gründung von Deeptech-Start-ups.“ Auch bei großvolumigen Finanzierungsrunden stehe Bayern auf Platz eins. Eichiner ergänzt: „Zugleich können auch Bestandsunternehmen Deeptech-Anwendungen in ihre Prozesse integrieren, dafür auch mit Start-ups zusammenarbeiten und profitieren.“



Setzen auf Quantencomputing – PlanQC-Gründer Sebastian Blatt und Alexander Glätzle Foto: Axel Griesch

Die IHK unterstützt Deeptech-Scale-ups, die in der Wachstumsphase sind, mit der neuen IHK-Initiative „Scale-up Council“. Diese bietet konkrete Hilfe beim regionalen und internationalen Markteintritt. Außerdem ebnet die IHK Scale-ups den Weg ins Munich Innovation Ecosystem, dem Netzwerk für TOP-Unternehmen in München. Auch die IHK selbst ist hier Mitglied. Eichiner: „Wir wollen die Deeptechs so zu den Champions von morgen machen und sie vor allem auch am Standort halten.“



München bringt die Kreislaufwirtschaft voran

Reparieren, recyceln, Lebenszyklus verlängern – das ist Trumpf bei allen Unternehmen, die in Kreisläufen denken.

Rund 55.000 Tonnen Eierschalen fallen pro Jahr in Deutschland an. Material, das nicht einfach entsorgt werden sollte, dachten sich Markus Johanning und Fabian Hütter, die Gründer der Münchner Protegg GmbH. Nun trennt das Start-up Schalen und Membranen voneinander und bereitet sie zu biogenem Kalk, Proteinen und Bioplastik auf. Der Kalk wird etwa in der Farben- oder Bauindustrie eingesetzt, das Bioplastik zum Trägermaterial weiterentwickelt. Gemeinsam mit dem bayerischen Maschinenbauer Netzsch baut das Start-up derzeit eine erste Industrieanlage für den Aufbereitungsprozess. Damit ist Protegg ein Paradebeispiel für die Kreislaufwirtschaft.

Kreislaufwirtschaft bedeutet, dass Materialien und Produkte so lange wie möglich benutzt, wiederverwendet, repariert, aufgearbeitet und recycelt werden. Auf diese Weise wird der Lebenszyklus der Produkte verlängert. „Die Zielsetzung ist, Ressourcen einzusparen und Abfälle zu reduzieren“, sagt Sabrina Schröpfer, IHK-Referentin Umweltpolitik. „Oft schieben Start-ups Kreislaufansätze an, aber auch Bestandsunternehmen haben die Bedeutung erkannt, gehen das Thema an und profitieren davon.“

Ein wichtiger Treiber des Themas ist die EU: Sie gab den EU-Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft vor,

darauf folgte die Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie. In Kürze soll die Bayerische Kreislaufwirtschaftsstrategie veröffentlicht werden. Die IHK hat im Stakeholder-Prozess an deren Formulierung mitgewirkt. Gesetzliche Weichen stellt die EU-Abfallrahmenrichtlinie, die im deutschen Kreislaufwirtschaftsgesetz umgesetzt ist. Die Regelung zielt auf Abfallvermeidung, aber etwa auch auf das Trennen von Abfällen, um die Recyclingquote zu erhöhen.

Oder die EU-Verordnung für das Ökodesign nachhaltiger Produkte: Sie betrifft nahezu alle Produkte von Waschmaschinen über Textilien bis hin zu Möbeln und stellt Mindestanforderungen an Haltbarkeit, Wiederverwendbarkeit, Nachrüstbarkeit und Reparierbarkeit. So sollen nachhaltige Produkte zur Norm in Europa werden. Der nächste Schub in Richtung Kreislaufwirtschaft wird von der Recht-auf-Reparatur-Richtlinie erwartet. Schröpfer merkt an: „Wir als IHK setzen uns dafür ein, dass bei allen diesen Regularien Umsetzbarkeit und Wirksamkeit oberste Priorität haben.“

München ist ein bedeutender Vorreiter der Kreislaufwirtschaft – in Deutschland wie in Europa. Hochschulen, Industrie, die Landeshauptstadt selbst, vielfältige Initiativen und Netzwerke, eine beachtliche Zahl innovativer Start-ups und die IHK bringen das Thema gemeinsam voran. Die IHK unterstützt ihre Mitglieder zugleich mit Beratungen und praxisorientierten Informationen – zuletzt mit dem aktualisierten Leitfaden zu recyclingfähigen und nachhaltigen Verpackungen.

Bringen Eierschalen in den Kreislauf zurück – die Protegg-Gründer Fabian Hütter und Markus Johanning

Foto: Protegg

Gut beraten

Anlaufstellen für alle, die Kreislaufansätze etablieren möchten

CIRCULAR REPUBLIC unterstützt Start-ups, Innovationen umzusetzen und die Prinzipien einer Kreislaufwirtschaft zum Kern ihres Geschäftsmodells zu machen. CIRCULAR REPUBLIC ist eine Initiative von UnternehmerTUM, dem Innovations- und Gründungszentrum der Technischen Universität München (TUM).

Der **Zero Waste Innovation Hub (ZWIH)** richtet sich an Münchner Unternehmen sowie Start-ups und bietet mit kostenlosen Workshops, Netzwerkveranstaltungen und individuellen Innovationsprojekten Zugang zu Expertise in den Bereichen Zero Waste, Ressourceneffizienz und Kreislaufwirtschaft.

Die **Circular Economy Beratungsstelle (CEB)** der Landeshauptstadt München unterstützt Münchner Unternehmen dabei, Ressourcen zu schonen und den Lebenszyklus von Produkten zu verlängern.

Mit dem **Ressourceneffizienz-Zentrum Bayern (REZ)** wurde 2016 ein Leuchtturmprojekt geschaffen, das bayerischen Unternehmen ein Informationsangebot zur Verfügung stellt sowie Akteure rund um das Themenfeld Ressourceneffizienz bündelt und vernetzt.

Gehören zusammen: People, Planet, Profit

Fünf Tipps zur nachhaltigen Internationalisierung von Gabriele Vetter, stellvertretende IHK-Bereichsleiterin International

„Internationalisierung und Nachhaltigkeit sind kein Widerspruch – im Gegenteil. Wer ESG und Nachhaltigkeit ganzheitlich denkt, strategisch plant, regulatorische Anforderungen frühzeitig einbezieht, schafft auch im Auslandsgeschäft die Basis für wirtschaftlichen Erfolg mit Verantwortung“, ist Gabriele Vetter überzeugt. „Die Zukunft internationaler Geschäftsmodelle liegt in einem balancierten Zusammenspiel von People, Planet, Profit.“ Ihre Empfehlungen:

1. Nachhaltigkeit als Business-Modell: Nachhaltigkeit ist auch im Auslandsgeschäft kein Nice-to-have mehr und gehört zur Strategie.

2. Marktauswahl mit Weitblick: Besonders in Drittländern ohne EU-Vorgaben sollten Unternehmen sorgfältig analysieren, inwieweit die Märkte

bereits ESG-konform sind. Bei der Recherche helfen entsprechende Datenbanken oder auch die Auslandshandelskammern (AHKs).

3. Kooperationen mit Bedacht aussuchen: Das Finden von Kooperationspartnern, vor allem in den Bereichen Handel und Vertrieb, steht in der Regel am Anfang eines Markteintritts. Lokale Partner sollten danach ausgewählt werden, inwieweit sie ESG-Kompetenz besitzen.

4. Lieferketten strategisch und resilient gestalten: Auch Unternehmen, die nicht den gesetzlichen Vorgaben unterliegen, sollten Lieferketten so weit wie möglich im Hinblick auf menschenrechtliche und ökologische Standards überprüfen. Digitale Tools zum Lieferketten-Monitoring oder die Zusammenarbeit mit Fair-Trade-Initiativen helfen dabei.



Foto: Andreas Gebert

5. Lokale Märkte verstehen: Nicht in jedem Land herrschen die gleichen Standards und Werte wie in Deutschland und Europa. Es gilt, die unterschiedlichen kulturellen Standards kennenzulernen, zu respektieren und stets mit Augenmaß vorzugehen. Die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen vor Ort kann hilfreich sein.

Nachhaltig mit Bestand

Der Gebäudesektor ist ein riesiger Nachhaltigkeitshebel – insbesondere die Sanierung im Bestand.

Der Betrieb von Gebäuden verursacht in Deutschland etwa 35 Prozent des Endenergieverbrauchs und etwa 30 Prozent der CO₂-Emissionen, so das Umweltbundesamt. Hier liegt also ein riesiges Nachhaltigkeitspotenzial. Was hilft mehr? Nachhaltig neu zu bauen oder nachhaltig zu sanieren? „Beides ist nötig“, sagt Mario Mühlbauer, Geschäftsführer der inhabergeführten Dr. Hanns Maier GmbH & Co., Beteiligungs-KG mit 5.000 Wohn- und 300 Gewerbeeinheiten im Portfolio und Sitz in München. „Der Hebel ist allerdings die Sanierung im Bestand.“ Tatsächlich sind rund zwei Drittel aller Gebäude in Deutschland vor 1980 entstanden.



Energieeffiziente Sanierung:
Das Mergenthaler Foto: WÖHR + BAUER

Die neue EU-Gebäuderichtlinie, die bis 2026 in nationales Recht umgesetzt werden muss, sieht vor, dass alle neuen Gebäude ab 2030 und alle Gebäude im Bestand bis 2050 klimaneutral sind. Grundsätzlich ist ein Neubau im Betrieb bedeutend energieeffizienter als ein altes Gebäude. Zugleich setzen die Herstellung der Baustoffe und

die Errichtung des Neubaus selbst einiges an CO₂ frei. In gewissen Zyklen muss zudem zwangsläufig saniert werden, um die Substanz und den Wert zu erhalten. Dabei geht es durch die gesetzlichen Vorgaben nun mehr denn je um die energetische Sanierung. Annette Hilpert, IHK-Referatsleiterin Stadt- und Regionalentwicklung, betont: „Wir als IHK setzen uns dafür ein, dass die energetische Sanierung umsetzbar und wirtschaftlich bleibt – zusätzliche Förderprogramme sind wünschenswert.“

In der Praxis werden derweil Akzente gesetzt: 2027 sollen die „Kirschgärten“ in München-Untermenzing bezugsfertig sein. Die Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen (DGNB) hat das Projekt der ECKPFEILER Immobilien Gruppe im Herbst 2024 „als nachhaltigstes Quartier Deutschlands“ ausgezeichnet. Und bei der Büroimmobilie „Das Mergenthaler“, die das Münchner Immobilienunternehmen WÖHR + BAUER GmbH 2018 in Frankfurt am Main erworben und umfassend saniert hat, liegt der Endenergiebedarf des Bestandsobjekts nun um rund 68 Prozent unter dem Referenzwert für Neubauten.



Erfolgreich gründen

Die Gründungsberatung der IHK schiebt besonders gern auch nachhaltige Start-ups an.

Das Münchner Start-up tozero GmbH gewinnt in seiner Pilotanlage im industriellen Maßstab Lithium und Graphit aus gebrauchten Batterien zurück. Bis 2027 strebt das Unternehmen eine Produktion von mehr als 2.000 Tonnen recyceltem Graphit an, bis 2030 sollen es mehr als 10.000 Tonnen sein. Nun gelang es tozero zudem, das recycelte Graphit erfolgreich in neuen Batteriezellen einzusetzen. Ein Durchbruch, der dem Start-up die Eignung seiner Idee für die kommerzielle Anwendung beweist.

„Die Gründungsszene in Oberbayern ist sehr dynamisch, allein 2024 wurden rund 46.000 Neugründungen gemeldet“, sagt Bernhard Eichner, Leiter des IHK-Referats Industrie, Innovation, Beratung. Das sei an sich schon ein Beitrag zu einer nachhaltigen Standortentwicklung. „Gründungen halten einen Standort lebendig und innovativ“, betont er. „Eine besondere Gründungsdynamik verzeichnen wir im Bereich nachhaltiger Technologien und Energielösungen.“ Laut dem Green Start-up Monitor 2024 entfallen zwölf Prozent aller grünen

Start-ups in Deutschland auf Bayern – darunter haben viele ihren Standort in Oberbayern.

Unterstützt wird die „grüne“ Dynamik in Oberbayern durch ein fruchtbares Ökosystem bestehend aus:

- der Gründungsberatung der IHK für München und Oberbayern und anderen Institutionen
- den Zentren für Entrepreneurship der Münchner und oberbayerischen Hochschulen sowie der Social Entrepreneurship Akademie (SEA)
- regionalen Netzwerken wie „Soziales Unternehmertum“ zwischen Ammersee und Lech, die darauf abzielen, soziale Innovationen und gemeinwohlorientiertes Unternehmertum zu fördern
- Investoren speziell für nachhaltige Start-ups wie etwa die VentureCon Bioeconomy, die better ventures GmbH oder auch die VC-Gesellschaft von UnternehmerTUM
- Wettbewerben wie „Energie Start-up Bayern“ – im vergangenen Jahr wurde tozero neben weiteren oberbayerischen Unternehmen für seine innovativen Ansätze ausgezeichnet

Recyclen Graphit – tozero-Gründerinnen

Ksenija Milicevic Neumann und Sarah Fleischer Foto: tozero

IHK-Girls'Day „Ich werde Chefin“

Dem Standort künftig nicht nur spannende und nachhaltige Gründungen sichern, sondern vor allem die Diversität unter den Gründenden erhöhen – das ist die Idee des IHK-Girls'Days „Ich werde Chefin“. Die IHK für München und Oberbayern hat ihn 2019 initiiert. Der spezielle oberbayerische Girls'Day knüpft an die Idee des klassischen Girls'Days an und dreht ihn weiter: „Der klassische Girls'Day will Mädchen für Männerberufe interessieren, unser Girls'Day will ihnen das Unternehmertum nahebringen, denn auch dieses ist aktuell noch zu männerdominiert“, sagt IHK-Referatsleiterin und Initiatorin Elfi Kersch. „An unserem Girls'Day, der zeitgleich mit dem klassischen Girls'Day stattfindet, laden Unternehmerinnen die Schülerinnen in ihre Betriebe ein und erläutern, was es heißt, ein Unternehmen zu führen, inspirieren sie zur Selbstständigkeit.“ Jährlich beteiligen sich rund 40 Unternehmerinnen und 400 Schülerinnen. Seit 2024 bieten die IHKs deutschlandweit das oberbayerische Girls'Day-Konzept an und werben für mehr Gründerinnen und Chefinnen.

Wirtschaftshilfen mit viel Wirkung

IHK managt Coronahilfen: Rund zwölf Milliarden Euro retten bayernweit Betriebe.

Insgesamt 14 Förderprogramme mit Auszahlungen über 11,9 Milliarden Euro waren bayernweit für Hunderttausende Selbstständige und Unternehmen in der Coronazeit eine große Unterstützung. Rund 45 Prozent der Gesamtsumme bekamen Unternehmen aus dem Gastgewerbe.

Gemanagt hat die Auszahlungen für ganz Bayern die IHK für München und Oberbayern. IHK-Bereichsleiter Martin Drognitz: „Wir sind stolz, dass wir die Wirtschaft unterstützen und viele Betriebe erhalten konnten. Die Zahlen zeigen eine gute Wirksamkeit der Hilfen in den betroffenen Branchen. Die Programme haben angemessen zeitlich und saisonal auf den Pandemieverlauf reagiert.“

»Geschäftsmodell muss zukunftsfähig sein«

Interview mit Wolfgang Wadlinger, betriebswirtschaftlicher Berater bei der IHK, zum nachhaltigen Generationswechsel



Foto: IHK

Viele Unternehmen suchen einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin. Wie können sie fündig werden? Sie müssen ihr Unternehmen vor allem zukunftsfähig machen. Das ist die beste Vorbereitung auf eine Übergabe. Insbesondere wenn der Betrieb an Externe übergeben beziehungsweise verkauft wird, ist es elementar, dass er wirtschaftlich gesund und das Geschäftsmodell zukunftsfähig ist. Darüber hinaus sollten die Übergeber grundsätzlich frühzeitig mit der Planung beginnen, am besten ab dem 55. Lebensjahr.

Warum sollte ein Unternehmen überhaupt weitergeführt werden?

So vieles wird heutzutage aus guten Gründen recycelt. Aber bestehende Unternehmen sollen abgewickelt und stattdessen neue gegründet werden? Das ergibt keinen Sinn. Es ist in allen Facetten

nachhaltig, Unternehmen zu erhalten. So sichert man Arbeitsplätze und damit ganze Familien ab. Natürlich kann und sollte man Bestehendes mit Innovationen anreichern.

Wie unterstützt die IHK für München und Oberbayern bei der Übergabe?

Gemeinsam mit der Politik und den Hochschulen vor Ort schaffen wir Rahmenbedingungen, die Nachfolgen erleichtern. Wir bieten regelmäßig kostenfreien Webinare an, in denen Übergeber und Unternehmer wertvolle Tipps, Hinweise und Anregungen für eine erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung ihrer Unternehmensnachfolge und Übergabe erhalten. Außerdem hat der BIHK im Frühjahr zur besseren Vernetzung den ersten „Bayerischen Nachfolgetag“ veranstaltet. Er wird ab jetzt jedes Jahr stattfinden.

Streitigkeiten schneller lösen

Mit außergerichtlicher Streitbeilegung fällt es leichter, die Geschäftsbeziehung nach dem Streit fortzuführen.

Gestritten wird überall, auch im Geschäftsleben. Gehen die Beteiligten vor Gericht, kostet sie das in der Regel viel Geld, Zeit und Nerven. „Langwierige Gerichtsprozesse stören die Abläufe in den Betrieben, zumeist endet die Geschäftsbeziehung“, sagt IHK-Jurist Volker Schlehe. „Es ist wirtschaftlich bedeutend nachhaltiger, sich außergerichtlich zu einigen.“ Denn außergerichtliche Einigungen sind nicht nur kostengünstiger und schneller, „sie bieten oft auch die Chance, nach der Streitbeilegung miteinander weiterzuarbeiten“.

Die IHK für München und Oberbayern unterstützt die Unternehmen gleich mehrfach bei der außergerichtlichen Streitbeilegung. Sie bietet

1. ein MediationsZentrum: Die IHK administriert das Verfahren; mithilfe des unparteilichen Mediators handeln die Streitparteien selbst und schnell einen Interessenausgleich aus.

2. den Schiedsgerichtshof bei der DIHK in Berlin (SGH), den die 79 Industrie- und Handelskammern (IHKs) gemeinsam mit den Deutschen Auslandshandelskammern (AHKs) ins Leben gerufen haben: Das Schiedsverfahren wird digital geführt und endet mit einem Schiedsspruch. Der SGH ist auch für grenzüberschreitende Verfahren gut geeignet.

3. IHK-Sachverständige: Sie können als Schiedsgutachter bei technischen Streitfällen oder Bewertungsfragen verbindliche Entscheidungen treffen.

Rund 20 Prozent aller Streitigkeiten könnten ohne Einbeziehung der staatlichen Gerichte beigelegt werden. Die tatsächliche Beilegungs-Quote liege derzeit allerdings zwischen fünf und zehn Prozent, sagt IHK-Experte Schlehe. „Es besteht ein riesiges Potenzial.“

Mediation in der Ausbildung

Stress mit Auszubildenden? Kommt immer wieder vor, muss aber insbesondere in Zeiten des Azubimangels nicht gleich zum Abbruch der Ausbildung führen. Eine Mediation kann die Wogen glätten. Die IHK stellt sie kostenfrei zur Verfügung. „Mediation lebt davon, dass beide Seiten ihre Interessen artikulieren, sich gegenseitig zuhören und zu verstehen versuchen; dann können sie gemeinsam mit dem Mediator die Probleme oft aus dem Weg räumen“, sagt Birgit Heiß, IHK-Referentin für Berufsbildungsrecht, aus Erfahrung. „Eine Mediation reaktiviert zudem das Vertrauen, das es für die Fortsetzung der Ausbildung braucht.“





Für eine nachhaltige soziale Marktwirtschaft – die IHK-Vollversammlung Foto: IHK

Konsens für mehr Nachhaltigkeit

Mit Gesamtinteressenvertretung und Ehrenamt fördert die IHK die Nachhaltigkeit am Standort.

„Damit uns die nachhaltige Transformation in der Wirtschaft gelingt, müssen die Unternehmen sie wollen und überzeugt sein“, sagt Otto Heinz, Geschäftsführer der HEINZ Entsorgung GmbH & Co. KG in Moosburg und Sprecher der IHK-Regionalausschussvorsitzenden. „Durch ihre spezifische Ehrenamtsstruktur und das Prinzip der Gesamtinteressenvertretung kann die IHK diesen Prozess perfekt moderieren: Die Unternehmen bringen sich umfangreich und gleichberechtigt ein, ermöglichen einander Perspektivwechsel und ringen um eine gemeinsame abgewogene Position.“ So einigte sich die oberbayerische Wirtschaft bereits 2021 auf einen nachhaltigen Weg und manifestierte ihn in ihren „Leitlinien der Gesamtinteressenvertretung“. Heinz: „Die praktische Umsetzung ist durchaus eine Herausforderung – aber die IHK hält für uns Unternehmen zugleich viele Unterstützungsangebote und Austauschplattformen bereit.“

Das IHK-Ehrenamt besteht aus der demokratisch gewählten Vollversammlung, 20 gewählten Regionalausschüssen und 17 berufenen Fachausschüssen. Leitlinien und Positionen werden von der Vollversammlung und in der Region auch von den Regionalausschüssen beschlossen. Dabei hat jede Firma unabhängig von der Größe nur eine Stimme. Rechnet man Prüfer für die berufliche Bildung und Wirtschaftsjuvenen hinzu, engagieren sich rund 12.000 Menschen ehrenamtlich für die IHK.



Foto: Messe München

»Wir werden gehört«

Doris Wagner, Sie sind Nachhaltigkeitschefin der Messe München GmbH und nun Mitglied im Fachausschuss Unternehmensverantwortung. Warum haben Sie der Berufung zugestimmt?

Nachhaltigkeit ist meine tägliche Aufgabe. Zumeist tausche ich mich darüber mit meinen Mitarbeitenden oder in unseren Branchenverbänden aus. Der IHK-Ausschuss gibt mir die Möglichkeit, über den Tellerrand zu schauen. Ich kann von Vertretern anderer Branchen lernen. Man muss das Rad ja nicht immer neu erfinden.

Wie erzielen Sie mit dem Ausschuss Wirkung nach außen?

Ein besonderes Erlebnis für mich war, als eine Vertreterin der IHK in Brüssel dem Ausschuss in einem Video-Call zugeschaltet wurde, und wir unsere Haltung zu den Nachhaltigkeitsregularien diskutiert haben. Die Ideen der EU sind gut, aber zugleich auch zu komplex. Das gemeinsam mit dem Ausschuss auszusprechen und gehört zu werden, hat mir den Einfluss der IHK bestätigt.

Wie bringt die Messe selbst die Nachhaltigkeit voran?

Wir haben ein unternehmensinternes Nachhaltigkeitsnetzwerk, aus dem wir auch neue Maßnahmen generieren. Wir bauen unsere eigene Solar-Energieversorgung aus, haben ein Sportstudio für die Mitarbeitenden, unterstützen die Bibliothek in unserem Stadtteil. Das sind einige Highlights.



Foto: Franz Obermeier GmbH

»Sichtbar machen und vernetzen«

Ingrid Obermeier-Osl, Sie sind Geschäftsführerin des Holzwerks Franz Obermeier GmbH, IHK-Vizepräsidentin und Vorsitzende des Regionalausschusses Altötting-Mühlendorf. Außerdem sind Sie Vorsitzende des IHK-Ausschusses Unternehmerinnen. Was will dieser Ausschuss erreichen?

Rund ein Drittel der Unternehmen in München und Oberbayern werden von Frauen geführt oder mitgeführt. Der Ausschuss hat die Bedeutung dieser Unternehmerinnen für den Standort sichtbar gemacht. Inzwischen stellen die Frauen 43 Prozent der Vollversammlungsmitglieder.

Was ist der aktuelle Schwerpunkt der Ausschussarbeit?

Vor allem Vernetzung. Wir in Oberbayern waren vor rund zehn Jahren die ersten, die einen Unternehmerinnenausschuss gegründet haben. Andere IHKs ziehen jetzt nach, wir unterstützen sie. Auf der DIHK-Ebene gibt es das Netzwerk „Business Women IHK“, das uns bundesweit verbindet. Außerdem tauschen wir uns mit den Unternehmerinnen in Österreich und Südtirol aus.

Warum braucht die Wirtschaft mehr Frauenpower?

Frauen führen anders. Unterschiedliche Ideen, Geschäftsmodelle und Führungsstile ergänzen sich – führen zu mehr Erfolg im Unternehmen. Der Ausschuss Unternehmerinnen spricht sich zudem für Vielfalt und Chancengleichheit für alle Menschen unabhängig von Geschlecht, Nationalität, Hautfarbe, Religion oder einem anderen Hintergrund aus.

Nachhaltig von Beginn an

Junge Gründerinnen und Gründer schreiben CSR groß. Die IHK-Wirtschaftsjunioren unterstützen sie mit Infos und Vernetzung.

Viele junge Unternehmen setzen heute von Anfang an auf nachhaltige Geschäftsmodelle, wie drei Beispiele von Wirtschaftsjunioren aus Oberbayern zeigen. Die Wirtschaftsjunioren sind der IHK eng verbundene Vereine, in denen sich junge Unternehmer und Führungskräfte unter 40 Jahren ehrenamtlich engagieren, etwa für mehr Gründergeist und bessere Bildung. In München und Oberbayern engagieren sich hier rund 1.000 Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer. Drei Stimmen:

»Wir bieten Landwirten einen zukunftsfähigen Geschäftszweig, mit dem sie ihren Betrieb wirtschaftlich und nachhaltig aufstellen können. Durch die Insektenmast erzeugen wir ein heimisches Futtermittel, das dezentral und ressourcenschonend produziert wird.«



Foto: inGemeinschaft GmbH

Darius Göttert,
inGemeinschaft GmbH.
Sein Unternehmen vermittelt WG-Zimmer in Senioren-Haushalten an junge Menschen.

»Nachhaltige Transformation ist kein Trend, sondern ein strategischer Imperativ: Nur wer ökologisch, sozial und ökonomisch verantwortungsvoll handelt und die richtigen Weichen stellt, bleibt langfristig in diesen unsicheren Zeiten wettbewerbsfähig.«



Foto: privat

Andrea Funk,
FarmInsect GmbH.
Das Unternehmen produziert Insektenlarven aus Ernterückständen.

»Wenn drei statt einer Person in einer Wohnung leben, sinkt der Pro-Kopf-Energieverbrauch deutlich. Außerdem sind wir sozial nachhaltig: Alte Menschen entgegen der Einsamkeit und sie können länger in ihrer Wohnung leben.«



Foto: privat

Malvine Klecha,
Sustainable Innovation
Coach & Consultant.
Sie berät etablierte Unternehmen zur nachhaltigen Transformation.

»Ohne Sicherheit ist alles nichts«

Interview mit Maximilian Epp, IHK-Referent Verteidigungsindustrie und Innovation, zur Rolle der Sicherheitspolitik



Foto: privat

Seit vergangenem Jahr sind Sie Referent für Verteidigungsindustrie und Innovation. Welche Aufgaben sehen Sie in diesem Bereich?

Insbesondere seit dem Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine erfahren Verteidigung und Rüstung eine besondere Bedeutung. Rund ein Drittel der deutschen Rüstungsindustrie hat ihren Sitz in Bayern. Dabei sind manche Unternehmen nach außen oftmals gar nicht als Zulieferer für die Rüstungsindustrie zu erkennen. Die politische Interessenvertretung für diese Branche haben bislang einzelne spezialisierte Verbände übernommen. Die Gesamtheit der Akteure ist aber viel größer. Wir wissen: Spezielle Branchen benötigen spezielles Know-how und den richtigen Draht zur Bundes-, Landes- und europäischen Politik. Auch um dies zu gewährleisten, wurde meine Referentenstelle geschaffen.

Warum ist es nachhaltig, in die Verteidigungsindustrie zu investieren?

Die Unternehmen der Verteidigungsindustrie tragen aktiv dazu bei, unsere Sicherheit zu erhalten

und schützen damit unsere freiheitliche demokratische Grundordnung. Sie ist es, die uns ein Leben und Wirtschaften in Frieden und Freiheit erst ermöglicht. Ohne Sicherheit ist alles nichts. Deshalb ist die Verteidigungsbranche in meinen Augen tatsächlich nachhaltig, da sie zum Schutz unserer Demokratie beiträgt.

Ihre Stelle heißt „Verteidigungsindustrie und Innovation“. Warum diese Verbindung?

Die Stelle wurde im Referat Industrie, Innovation, Beratung verortet, um Synergieeffekte zu nutzen. In den vergangenen Jahrhunderten haben Kriege paradoxerweise maßgeblich zum technologischen Fortschritt beigetragen. So sind zum Beispiel viele Innovationen in der Medizin oder Technik in kriegerischen Auseinandersetzungen erfunden, erprobt und weiterentwickelt worden. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich das gewandelt. Wir versuchen durch unsere Arbeit den Austausch zwischen ziviler und militärischer Welt zu verbessern, sodass die zivile Welt schneller von militärischen Innovationen profitieren kann und umgekehrt.



Von Umweltschutz profitieren

Der Weg ist das Ziel

Wer sich dem Klimaschutz stellt und passende Maßnahmen ergreift, eröffnet sich auch neue Chancen.

„Klimaschutz ist teuer, aber kein Klimaschutz ist noch teurer“, zitiert Fanny Meierhofer, IHK-Referentin für Klimapolitik und betrieblichen Klimaschutz, eine wesentliche Einsicht. Die Menge an Regularien zu Klimaschutz, Energieeffizienz und Umweltschutz wächst. Investoren, Kunden, Partner, aber auch Mitarbeitende stellen immer höhere Ansprüche an Klimaschutz und Nachhaltigkeit. Physische Klimarisiken wie Extremwetter oder Wasserknappheit nehmen zu. Das alles bedingt zusätzliche Bürokratie, Ausgaben und Investitionen. „Sich den Anforderungen und Risiken zu stellen, Maßnahmen für Umwelt- und Klimaschutz zu ergreifen, sichert das Unternehmen aber auch ab, macht es zukunftsfest“, sagt Meierhofer. „Klimaschutz ist ein Wettbewerbsfaktor. Im Umkehrschluss bedeutet unterlassener Klimaschutz auch unterlassene Chancen.“

Eine eigene, dezentrale Energieversorgung etwa durch Photovoltaik, ein Fuhrpark aus E-Autos, eine optimierte Gebäudetechnik, energieeffiziente und ressourcenschonende Prozesse, Kreislaufansätze mit Einsatz von recycelten Materialien, reparierfähige Produktdesigns oder Anything-as-a-Service-Angebote – all solche Maßnahmen haben

sich im Sinne des Klimaschutzes bereits bewährt. „Vielfach lassen sich innovative Lösungen auch in Kooperation mit Start-ups oder Hochschulen realisieren“, so Meierhofer. Die positiven Folgen: Die Maßnahmen machen nicht nur gesetzestfest, sparen Energie, Ressourcen und Kosten, sondern führen zugleich zu neuen Angeboten und eröffnen neue Märkte.

Eine aktuell wachsende Baustelle sind Klimaanpassungsmaßnahmen. Das können Hochwasserschutz oder auch Kälteinseln für Mitarbeitende in heißen Sommern sein. Meierhofer empfiehlt: „Zunächst sollten Unternehmen die eigene Betroffenheit in Bezug auf die diversen Klimarisiken identifizieren, bewerten und dann entsprechende Gegenbeziehungswise Anpassungsmaßnahmen angehen.“ Ihr Fazit: „Weil sich die Rahmenbedingungen aus politischen, technologischen und gesellschaftlichen Anforderungen, aber auch klimatischen Begebenheiten kontinuierlich verändern, werden die Unternehmen ihre Maßnahmen nie endgültig abschließen. Beim Klimaschutz ist der Weg das Ziel.“

Auch für die Schreiner Group GmbH & Co. KG in Oberschleißheim, Hersteller von Hightech-Etiketten, sind Klimaschutz und Nachhaltigkeit wichtige unternehmerische Handlungsfelder, die sie in allen ihren Geschäftsprozessen berücksichtigt. So konnte sie die CO₂-Emissionen (Scope 1 und 2) bei zugleich starkem Umsatzwachstum seit 2012 um 90 Prozent reduzieren. Möglich machte dies der Umstieg auf Ökostrom und Geothermie, die Reduzierung des gesamten Energieverbrauchs, die Steigerung der Materialeffizienz und die Entwicklung von nachhaltigen Produkten. Inzwischen produziert das Unternehmen seine Etiketten mit 47 Prozent weniger Lösemitteln und verwertet fast 100 Prozent der Abfälle. Auf dem Unternehmensstandort stehen 31 E-Ladestationen. Jedes dritte Betriebsauto ist ein E- oder Hybridfahrzeug.

Jetzt will die Schreiner Group die CO₂-Emissionen bis 2030 im Vergleich zum Referenzjahr 2022

nochmals um 80 Prozent senken. „Wir sehen uns in der Verantwortung, über die gesetzlichen Vorgaben hinauszudenken und einen messbaren Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten“, sagt Roland Schreiner, Geschäftsführer in dritter Generation. Das soll auch andere Unternehmen inspirieren.

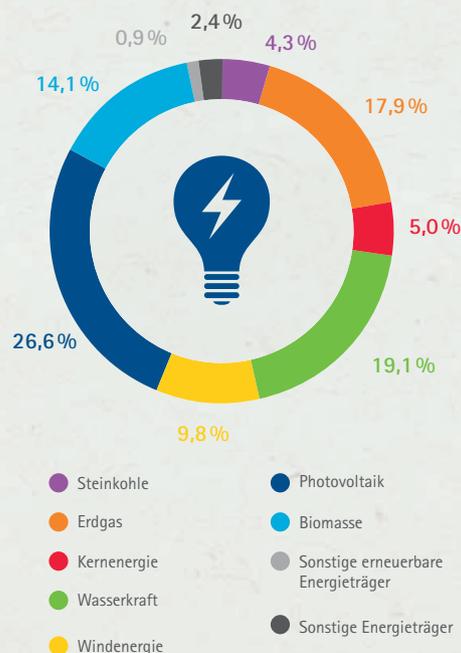
Das Beispiel zeigt, wie Unternehmen beim Klimaschutz Teil der Lösung werden. Die IHK unterstützt sie dabei mit Webinaren, Veranstaltungen, Netzwerken, Initiativen und persönlicher Beratung, aber auch politisch. In ihren Positionspapieren setzt sie sich für Bürokratieabbau, wettbewerbsfähige Energiepreise oder eine sichere Energieversorgung ein.



Will einen messbaren Beitrag zum Klimaschutz leisten – Roland Schreiner von der Schreiner Group

Foto: Schreiner Group

Auf dem Weg zu einem klimafreundlichen Standort – woraus Bayern Strom gewinnt



Quelle: LfStat (2024): Stromerzeugung und -verbrauch, Berechnungen des Bayerischen Landesamtes für Statistik; Bezugsjahr 2023



Wichtige Stromquelle in Bayern – Wasserkraft

Foto: AdobeStock © alisseja

Der Mix macht's

Damit erneuerbare Energien nicht an Wind- und Dunkelflauten scheitern, kommt es auf die richtige Mischung an.

Auch 2024 hat Bayern seinen Strom vor allem aus Sonne und Wasserkraft gewonnen. Rund die Hälfte der Strom-Jahresproduktion von rund 60 Terawattstunden (TWh) gehen auf Photovoltaik und Wasserkraftwerke zurück. Der Rest wird überwiegend aus Windkraft, Biomasse und Erdgas gewonnen. Vier der fünf wichtigsten Energiequellen sind also erneuerbar – damit liegt der Freistaat über dem deutschen Durchschnitt.

„Die Energiewende ist alternativlos“, sagt Felix Riedel, IHK-Referent Energie und Ressourcen. „Sie muss jedoch mit Augenmaß ausgeführt werden und wirtschaftlich sein.“ Das Energiewende-

Barometer 2024 der IHK zeigt, dass die Unternehmen sich dieser Herausforderung stellen. Knapp die Hälfte sieht ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die Energiewende gefährdet. Vor allem die hohen Preise sind ein Ärgernis. Drei von vier Unternehmen wollen daher mit eigenen Anlagen erneuerbare Energien erzeugen oder haben solche Investitionen bereits abgeschlossen.

Am populärsten ist Solarenergie. Wer eine großflächige Produktions- oder Logistikhalle bauen will, prüft fast immer die Installation einer Photovoltaikanlage auf dem Dach. Auch auf Bestandsgebäuden ist deren Bau eine Option, wenn die Dächer ausreichend stabil sind. Manche Unternehmen nutzen sogar mehrere erneuerbare Energien, wie das Familienunternehmen Salus. Der Arzneimittelhersteller betreibt in Bruckmühl zwei Wasserkraftwerke und eine Photovoltaikanlage. Er kann so bis zu 90 Prozent seines Strombedarfs

bilanziell decken. Außerdem hat er mit modernisierter Lüftungs- und Kältetechnik den Stromverbrauch gesenkt. „Salus ist auf klimaneutrales Handeln ausgerichtet“, sagt der Nachhaltigkeitsbeauftragte Michael Steidl.

Für eine stabile und günstige Stromversorgung müssen alle erneuerbaren Energien ausgebaut werden – Wind- und Wasserkraft, Sonne und Biomasse. Die Biomasse hat den Vorteil, dass sie witterungsunabhängig ist, so etwa über Windflauten hinweghilft und die Stromversorgung stabilisiert. Das gilt auch für Geothermie: Für deren Gewinnung bringt gerade Südbayern gute geologische Voraussetzungen mit. Riedel betont: „Wegen der langen Planungszeiten sehen wir als IHK vor allem die öffentliche Hand gefordert und appellieren an die Kommunen, dem Beispiel von München und anderen Umlandgemeinden zu folgen und die Förderung der Geothermie anzugehen.“

Saubere Alternative

Wenn die direkte Elektrifizierung von Prozessen schwierig ist, kann Wasserstoff die Lösung sein.

Wasserstoff kann in vielen Bereichen fossile Energieträger wie Gas, Kohle oder Öl ersetzen. Er besitzt eine hohe Energiedichte, ist leicht transportier- und gut speicherbar. Bei der Nutzung von Wasserstoff in Brennstoffzellen entsteht als Nebenprodukt nur Wasserdampf. „Allerdings ist er

nur als sogenannter grüner Wasserstoff wirklich klimaneutral – also dann, wenn er mittels Elektrolyse aus Wasser und mit Strom aus erneuerbaren Energiequellen hergestellt wird“, sagt IHK-Referentin Alisa Prock.

Aktuell kommt Wasserstoff etwa in der Industrie, Chemie oder im Transportsektor zum Einsatz. In der Chemie wird er für die Düngerherstellung genutzt, Raffinerien brauchen ihn zur Ölverarbeitung. Erste Projekte mit Wasserstoff sind auch in der Stahlproduktion sowie als Treibstoff im Luft-,

Schiffs- und Schwerlastverkehr angelaufen. Prock: „Wasserstoff, am besten grüner, ist immer dort eine saubere Lösung, wo eine direkte Elektrifizierung von Prozessen oder im Transport nicht möglich oder ineffizient ist.“

Bayern positioniert sich pro Wasserstoff. So haben sich im Wasserstoffbündnis Bayern bereits knapp 400 Wasserstoffakteure zusammengeschlossen, davon sehr viele aus dem Bezirk München und Oberbayern. Die bayerischen IHKs sind ebenfalls Bündnispartner.

Mehr E-Ladestationen sind ein Muss

E-Mobilität leistet bereits einen wichtigen Beitrag zur Verkehrswende. Entscheidend ist eine gut ausgebaut Ladeinfrastruktur.

E-Lastenräder können enorm viel transportieren. Die leistungsstärksten Modelle ziehen Anhänger mit mehreren 100 Kilogramm Ladung. In München sind immer mehr davon unterwegs und ersetzen Lkws auf Dieselmotor. Jetzt bringt die Stadt dies weiter voran: An der alten Paketposthalle eröffnete im Juli 2025 ein 2.000 Quadratmeter großer Radlogistik-Hub, in dem zentral von Lastwagen auf E-Lastenräder umgeladen werden kann.

Dies zeigt beispielhaft, dass nachhaltige Mobilität sich für Verkehrs- und Transportunternehmen rechnet. Mit innerstädtischer Radlogistik sparen sie zeitaufwändige Last-Mile-Verkehre mit Staus und Parkplatzsuche. „Auch die Wirtschaft unterstützt die Umstellung auf klimaschonende Transporte“, versichert Korbinian Leitner, Leiter des

IHK-Verkehrsreferats. Allerdings sind die Hürden hoch. Voraussetzung ist eine gute Infrastruktur, die die Fahrzeuge mit Strom oder alternativen Treibstoffen versorgt.

Für E-Bikes und E-Pkws gibt es inzwischen immer mehr öffentliche Ladestationen. E-Lkws hingegen müssen Schnellladestationen nutzen, die noch rar sind. Die Augustiner-Bräu Wagner KG setzt E-Lkws zwischen der Brauerei in der Münchner Innenstadt und dem rund 20 Kilometer entfernten Logistikzentrum in Freiham ein. Die Batterien werden beim Be- und Entladen der Getränkepaletten in Freiham aufgeladen. Zudem werden seit März diverse Gaststätten im Großraum München mit einem vollelektrischen Lkw beliefert.

Wegen ihrer großen Reichweite könnten Wasserstoff-Lkws eine interessante Alternative sein. Weil das Tankstellennetz für diese Lkws jedoch noch dünner ist, ziehen viele Unternehmen, die die Verkehrswende bereits jetzt wagen wollen, solche Nutzfahrzeuge gar nicht erst in Betracht.

„Wenn die Verkehrswende erfolgreich sein soll, muss es mehr Ladeangebote geben“, fordert Leitner. „Es müssen weitere Förderprogramme aufgelegt werden. Dann fallen auch Investitionen in eigene Ladestationen leichter.“

In ihren Positionen zur Verkehrspolitik setzt sich die IHK für eine nachhaltige und innovative Mobilität im Großraum München sowie für durchgehende und bedarfsgerechte Wegenetze ein und informiert über praktische Nachhaltigkeit in Verkehr und Transport.

Wo die IHK noch zum Umwelt- und Klimaschutz mitarbeitet

- **ÖKOPROFIT München:** Umweltberatungs- und Klimaschutzprogramm für Münchner Betriebe
- **Klimapakt Münchner Wirtschaft:** Initiative der Stadt München mit Münchner Großunternehmen, die zur Klimaneutralität der Stadt bis 2035 beitragen wollen
- **Mobile Zukunft München (MZM):** Vernetzung von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft für Verkehrsprojekte im Großraum München
- **Eco-Management and Audit Scheme (EMAS):** Die IHK München ist EMAS-Registrierstelle für die IHK-Bezirke Coburg, Nieder- und Oberbayern, Schwaben, Unterfranken und der Oberpfalz
- **Ressourceneffizienz-Zentrum Bayern (REZ):** Beratung und Weiterbildung zu Ressourcen- und Materialeffizienz
- **Bayerische EnergieEffizienz-Netzwerk-Initiative (BEEN-i):** Verbesserung der Energieeffizienz von Unternehmen durch die Initiierung flächendeckender Netzwerke
- **Unternehmensnetzwerk Klimaschutz (UNK):** Bundesweite DIHK-Plattform, die Unternehmen vernetzt, die aktiv zum Klimaschutz beitragen und sich zukunftsfest aufstellen wollen
- **Energie-Scouts-Qualifizierung an der IHK Akademie:** Schulung von Azubis zu Experten für Energieeffizienz
- **Infozentrum UmweltWirtschaft (IZU):** Unterstützung bei betrieblichem Umwelt- und Klimaschutz, jetzt neu mit der Servicestelle Klimabewusstes Unternehmen

Gemeinsam weiterkommen

Netzwerke zum Klima- und Umweltschutz geben der Wirtschaft vielfältige Anregungen.

Kooperationen forcieren Kräfte und bringen den Umwelt- und Klimaschutz weiter voran. Diesem Prinzip folgt auch die IHK mit verschiedenen Kooperationspartnern. Zwei besonders geschätzte Initiativen:

Umwelt- und Klimapakt Bayern – freiwillig eigenverantwortlich: Seit 30 Jahren gibt es den Umweltpakt Bayern. 1995 haben der Bayerische Industrie- und Handelskammertag, der Bayerische Handwerkstag und die Bayerische Staatsregierung diesen initiiert. Im Pakt verpflichten sich Unternehmen zu freiwilligem Umweltschutz über die gesetzlichen Vorschriften hinaus. Seit 2020 gehören auch Maßnahmen für den Klimaschutz dazu. Unter den Teilnehmenden (Mitte 2025: 1.350) überwiegen kleine und mittlere Unternehmen. Sie werden mit Beratungen und Fachinfor-

mationen unterstützt – unter anderem mit einer umfangreichen Materialsammlung „Nachhaltigkeitsmanagement für KMU“, an deren Erstellung die bayerischen IHKs als Kooperationspartner des Infozentrums UmweltWirtschaft (IZU) mitwirken. Die Teilnehmenden ergreifen jede Menge Maßnahmen, lernen voneinander und können mit dem Umweltpaktlogo werben.

Umweltcluster Bayern – Netzwerk für neue Lösungen: Der 2006 vom Bayerischen Industrie- und Handelskammertag initiierte Umweltcluster Bayern vernetzt über 200 Unternehmen und Forschungsinstitute zu den Umweltbereichen Abfall und Recycling, alternative Energiegewinnung, Boden- und Altlastensanierung, Luftreinhaltung, Ressourceneffizienz und Stoffstrommanagement, Wasser und Abwasser. Damit soll die Umweltwirtschaft in Bayern gefördert werden. Zudem liegt der Fokus auf technologischen Lösungen, die Maßstäbe setzen. Seit 2008 werden besonders vorbildliche Projekte als „Leuchtturmprojekt Umweltcluster“ ausgezeichnet.

Energiewende in den eigenen vier Wänden

Die IHK betreibt ihre Standorte ressourceneffizient und klimafreundlich.

Die IHK für München und Oberbayern verfügt über mehrere Standorte mit Gebäudekomplexen aus unterschiedlichen Zeiten. „Das birgt unterschiedliche Voraussetzungen und damit Herausforderungen für nachhaltiges Gebäudemanagement“, sagt Matthias Schölzel, als IHK-Referatsleiter für das Thema zuständig. In der Max-Joseph-Straße befindet sich das im 20. Jahrhundert erbaute, denkmalgeschützte und energetisch sanierte Stammhaus der IHK. Zudem gibt es in der Orleansstraße den IHK-Campus: Er besteht aus einem nach LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) zertifizierten Neubau und älteren Gebäudeteilen, inklusive saniertem Altbau, in dem sich unter anderem die Büroräume der IHK Akademie München befinden. Rund 35 Kilometer südöstlich von München liegt die IHK Akademie Westerham. Ihre Gebäude stammen zum Teil aus den 1970er Jahren. Und nicht zuletzt nutzen die IHK und die Akademie verschiedene angemietete Standorte in der Region. „Das sind vor allem auch unsere regionalen Geschäftsstellen in Weilheim,

Rosenheim, Ingolstadt, Mühldorf und Traunstein“, erläutert Schölzel. „Ihr besonderer Nachhaltigkeitseffekt entsteht durch die kurzen Wege für unsere Mitglieder.“

Grundsätzlich gilt: „Die IHK möchte jeden Standort, ob alt, älter oder neu, so nachhaltig wie möglich betreiben“, sagt der Experte. Die Gebäude in der Innenstadt sowie die Geschäftsstelle in Rosenheim und bald auch in Weilheim werden mit Fernwärme und das Stammhaus zusätzlich mit Fernkälte versorgt. Außerdem plant, wartet und steuert die IHK im Stammhaus wie im Campus Heizungs-, Klima-, Sanitär- und Elektrotechnikanlagen mit moderner Gebäudeleittechnik. Sensoren für Raumtemperaturen sorgen dafür, dass im Winter beziehungsweise im Sommer erst dann geheizt oder gekühlt wird, wenn Soll-Daten unter- oder überschritten werden. Sensoren fürs Licht messen in den Fluren die Helligkeit und schalten die Beleuchtung ebenfalls abhängig von Referenzwerten an und aus. „So stellen wir mit sicher, dass möglichst wenig

Energie- und sonstige Betriebskosten anfallen“, sagt Schölzel. „Und leisten unseren eigenen Beitrag zu Klimafreundlichkeit und Nachhaltigkeit.“



Photovoltaiknutzung geplant – der IHK-Campus Foto: Kraftbild © Goran Gajanin

In Teeküchen und Sanitärräumen werden Papierhandtücher verwendet, die nach Gebrauch recycelt werden. Dies stellt einen wesentlichen Beitrag zur Kreislaufwirtschaft dar. Außerdem vereinbaren die einzelnen Fachabteilungen eigene Maßnahmen. Das Spektrum reicht von sparsamem Druckereinsatz bis hin zu optimiertem E-Mail-Management. Im Stammhaus hat die IHK die vorhandenen Optimierungspotenziale schon im Zuge der Sanierung gut genutzt. Für den Campus in der Orleansstraße plant sie eine Photovoltaikanlage mit einer Leistung von 75 Kilowatt Peak (kWp). Die Gebäudeteile dort können nach der Installation mit selbst produziertem Strom versorgt werden. Für die 2023 mit dem Umweltlabel „GreenSign“ ausgezeichnete IHK Akademie Westerham ist eine Generalsanierung des Bettenhauses angelaufen. Alle 100 Gästezimmer werden nacheinander komplett entkernt und modern ausgestattet. Außerdem gibt es LED-Leuchten, Fassadendämmung und eine Photovoltaikanlage mit 65 kWp Leistung. „Seit 2025 kann sich auch Westerham mit Photovoltaikstrom versorgen“, freut sich Schölzel.

Zudem befindet sich die IHK zusammen mit der IHK Akademie in der Einführung des Umweltmanagementsystems EMAS. Ende des Jahres 2025 findet die Validierung statt.



Das IHK-Stammhaus – klimafreundlich saniert

Foto: Silke Reidl



»Der Aufwand der Validierung lohnt sich«

Interview mit Susanne Kneißl-Heinevetter, Leiterin der EMAS-Registrierstelle, zu den Vorteilen von EMAS für die IHK selbst und die Wirtschaft



Foto: IHK

Die IHK strebt gemeinsam mit der IHK Akademie die Validierung nach dem Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) der EU an. Warum?

Wir sind EMAS-Registrierstelle für München und Oberbayern sowie für fünf weitere Kammerbezirke und unterstützen Organisationen, die das Umweltmanagementsystem EMAS implementieren wollen. Allein deshalb liegt eine eigene Validierung nahe. Die IHK für München und Oberbayern folgt damit zugleich den Anforderungen der europäischen EMAS-Verordnung und setzt die Vorgaben des Energieeffizienzgesetzes für öffentliche Stellen um.

Wie geht die IHK vor?

Ziel einer EMAS-Registrierung ist die kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung: Wir formulieren Umweltleitlinien, die die Basis unseres Geschäftsbetriebs darstellen. Im Rahmen einer

Umweltbetriebsprüfung analysieren wir unsere Umweltauswirkungen, erheben unsere relevanten Kennzahlen für Energie- und Wasserverbrauch, Abfall, Materialverbrauch, Biodiversität und Emissionen. Die Prüfung unserer Rechtskonformität ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil von EMAS. In unserem Umweltprogramm geben wir uns Ziele, die wir in den kommenden drei Jahren erreichen wollen. Ein Audit durch den Umweltgutachter findet jährlich statt.

Bei einem solchen Projekt müssen die Kolleginnen und Kollegen mitziehen. Wie aufgeschlossen sind die für EMAS?

Die Einbindung aller Kolleginnen und Kollegen ist wesentlich für den Erfolg von EMAS. Ihr Interesse an EMAS und ihre Unterstützung bei der Einführung ist tatsächlich groß. Um das Ziel der kontinuierlichen Verbesserung der Umweltleistung zu erreichen, ist es wichtig, dass möglichst jeder seinen Beitrag leistet. Deswegen suchen wir im Gespräch mit den Mitarbeitenden nach Verbesserungsmöglichkeiten. Wir starten aber hier nicht von null, sondern haben verschiedene Maßnahmen bereits im Nachgang zu unserem ersten Nachhaltigkeitsbericht 2019 nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) umgesetzt: So haben wir etwa unsere Dienstreiserrichtlinie angepasst und darin festgelegt, dass das Hauptverkehrsmittel für Dienstreisen die Bahn ist, das Flugzeug nur im Ausnahmefall genutzt werden soll.

Können mit EMAS gesetzliche Vorgaben leichter eingehalten werden?

Ja. Darauf weisen wir auch in Beratungsgesprächen immer hin. So können gesetzliche Vorgaben,

Den Umweltschutz im Betrieb voranbringen

Foto: AdobeStock © Urbanscape

wie die des Energieeffizienzgesetzes, mit EMAS leichter erfüllt werden. Auch erweist EMAS sich als sehr gute Grundlage für die freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung nach VSME, hilft also bei Kunden- und Investorenanfragen nach Nachhaltigkeitskennzahlen sowie in der Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden im Rahmen von Genehmigungsverfahren. Nicht zuletzt fällt die Teilnahme an Förderprogrammen leichter. Der Aufwand der Validierung lohnt sich in jedem Fall!

EMAS-Gutachter gesucht



Das blau-grüne Logo mit sechs Europa-Sternen gilt als Umweltemblem der ersten Stunde. Seit 1995 können Unternehmen mit diesem Siegel werben, wenn sie ein Umweltmanagement nach EMAS eingeführt haben und dies von einem staatlich zugelassenen Umweltgutachter regelmäßig bestätigt wird. Größere Unternehmen besucht der Gutachter jedes Jahr, kleinere Unternehmen alle zwei Jahre.

Weil viele Gutachter demnächst in den Ruhestand gehen und gleichzeitig die Anfragen zur Einführung von Umweltmanagementsystemen und anderem aufgrund wachsender gesetzlicher Anforderungen steigen, werden Nachfolger gesucht. Nähere Informationen zu den Zulassungsvoraussetzungen bei der DAU, der Zulassungsstelle für Umweltgutachter, unter:

dau-bonn.de

Nachhaltigkeit in Zahlen

Die IHK unterstützt ihre Mitgliedsunternehmen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit, setzt diese aber selbstverständlich auch selbst um.

Die unteren und noch weitere Daten fließen ein in den Nachhaltigkeitsbericht der IHK für München und Oberbayern und der IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH. Die Akademie ist eine hundertprozentige Tochter der IHK. Der Bericht wird umgesetzt nach dem freiwilligen EU-Berichtsstandard VSME (Voluntary SME Standard). Bei den unteren Angaben sind daher jeweils die korrespondierenden VSME-Berichtspunkte genannt. Der Bericht bezieht sich auf das Geschäftsjahr 2024. Stichtag ist der 31. Dezember 2024. Der VSME-Bericht folgt auf den DNK-Bericht (Deutscher Nachhaltigkeitskodex, DNK) 2019 und ist ab September 2025 auf unserer Website verfügbar.



IHK setzt sich für Nachhaltigkeit in allen Facetten ein Foto: AdobeStock © Antony Weerut

* Die Kennzahlen errechnen sich aus den Verbräuchen und Emissionen der IHK für München und Oberbayern und der IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH in den Jahren 2024 und 2023. Die errechneten Treibhausgasemissionen umfassen Scope-1-THG-Emissionen und standortbezogene Scope-2-THG-Emissionen. Die Verbräuche und Emissionen werden im Rahmen der angestrebten Validierung nach dem Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) im vierten Quartal 2025 durch einen zugelassenen Umweltgutachter validiert. Anpassungen sind daher vorbehalten. Reduktionspotenziale wurden identifiziert und entsprechende Maßnahmen kontinuierlich umgesetzt.

6.348,04
MWh

MWh Gesamtenergieverbrauch*

Dieser Gesamtenergieverbrauch wurde für die IHK für München und Oberbayern und die IHK Akademie München und Oberbayern gemeinsam im Berichtsjahr 2024 errechnet. Dies entspricht in etwa dem Vorjahreswert 6.355,24 MWh. (VSME-Berichtspunkt B3 „Energie und Treibhausgasemissionen“)

1.832,24
t CO₂eq

t CO₂eq Treibhausgasemissionen (THG)*

Diese errechnete Menge an Treibhausgasemissionen in Tonnen CO₂-Äquivalent (t CO₂eq) emittierten die IHK für München und Oberbayern und die IHK Akademie München und Oberbayern im Berichtsjahr 2024 gemeinsam. Dies entspricht in etwa dem Vorjahreswert 1.835,80 t CO₂eq. (VSME-Berichtspunkt B3 „Energie und Treibhausgasemissionen“)

42,9 %

Frauen in der Vollversammlung

Diesen Anteil haben die weiblichen Mitglieder in der IHK-Vollversammlung. In das Parlament der Wirtschaft sind insgesamt 91 Personen gewählt, davon 39 Frauen. (VSME-Berichtspunkt C9 „Geschlechtervielfalt im Leitungs- und/oder Aufsichtsgremium“)

7,5

Weiterbildungsstunden

So viele Schulungsstunden nahmen die IHK-Arbeitnehmer ohne Zuordnung zum Geschlecht im Jahr 2024 durchschnittlich in Anspruch, um sich weiterzubilden und Kenntnisse zu vertiefen. (VSME-Berichtspunkt B10 „Arbeitskräfte – Entlohnung, Tarifverträge und Schulungen“)



Nachhaltige Sanierung

IHK Akademie Westerham

Drei Highlights, wie die IHK Akademie Westerham ihren nachhaltigen Weg stärkt:

- 1 Seit 2023 GreenSign-zertifiziertes Hotel mit der Kategorie 4 von 5
- 2 Nachhaltige Sanierung des Bettenhauses in Umsetzung
- 3 Photovoltaikanlage mit 65 kWp Leistung in 2024 installiert

(VSM-Berichtspunkte B1 „Nachhaltigkeitsbezogene Zertifizierung“ und B2 „Praktiken, Konzepte und zukünftige Initiativen für den Übergang zu einer nachhaltigeren Wirtschaft“)

Im Grünen gelegen, nachhaltig saniert: IHK Akademie Westerham (hier der Saal)

Foto: IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH

Gemeinsam unternehmen wir Verantwortung – das Wertebekenntnis der IHK

Als Ehrbare Kaufleute übernehmen wir Verantwortung für die freiheitliche demokratische Grundordnung in Deutschland und Europa. Dafür stehen wir sowohl in unseren Unternehmen als auch in der Gesellschaft ein.

- Das Fundament unserer Haltung und unseres Handelns ist das Grundgesetz. Extremistische Positionen und Ideologien sowie Demokratiefeindlichkeit lehnen wir entschieden ab.
- Wir tolerieren keinen Rassismus, keinen Antisemitismus, keine Ausgrenzung, keine Spaltung und keinen Hass.
- Wir stehen ein für eine offene Gesellschaft, Freiheit, Toleranz, Miteinander, Vielfalt und Internationalität.
- Wir setzen uns ein für eine Nachhaltig Soziale Marktwirtschaft in Deutschland und in der Europäischen Union.
- Wir sind parteipolitisch neutral, aber nicht werteneutral.
- Die europäische Einigungs-idee ist das Fundament von Frieden, Zusammenarbeit und Binnenmarkt der EU-Mitgliedsländer und damit auch Voraussetzung für unser Wohlergehen im Herzen Europas.



IHK-Ansprechpersonen

Zu allen Fragen der Nachhaltigkeit

Gerti Oswald

Leiterin der Abteilung DIHK, BIHK, CSR, BWA

☎ 089 5116-0

@oswald@muenchen.ihk.de

Dr. Andri König

Referent Nachhaltigkeit/CSR

☎ 089 5116-0

@koenigA@muenchen.ihk.de



Mit sozialem Anspruch punkten

Mit sozialem Engagement gewinnen

Soziale Nachhaltigkeit macht den Unterschied und Unternehmen attraktiv.

Eine flexible Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, Frauen in Führung, Diversität, betriebliche Gesundheit, Inklusion, gerechte Bezahlung, Engagement fürs Allgemeinwohl oder faire Lieferketten – all das sind Beispiele, wie die soziale Nachhaltigkeit in Unternehmen ihren Ausdruck findet. „Auch wenn die soziale Verantwortung der Wirtschaft derzeit weltweit kontrovers diskutiert wird – es gilt, sie weiter zu stärken“, betont Andri König, IHK-Referent Nachhaltigkeit. „Die Beschäftigten legen Wert auf Sinnstiftung und einen fairen Arbeitskontext, Investoren auf menschenrechtliche Sorgfalt in der Lieferkette – die soziale Nachhaltigkeit kann hier den Unterschied machen.“ Das Unternehmen wird attraktiver. Kunden und Mitarbeitende finden sich leichter, Produktivität,

Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit steigen, die Reputation gewinnt. Das zeigen auch Studien.

„Dabei ist soziale Nachhaltigkeit stets im Kontext zu sehen“, betont Susanna Krüger, Geschäftsführerin des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND). Die einen haben Nachholbedarf bei der Chancengerechtigkeit, bei anderen geht es um Arbeitsbedingungen bei den Zulieferern. Sie empfiehlt eine Einbindung der Stakeholder, um gemeinsam Lösungen für relevante Themen zu entwickeln. Treiber für nachhaltiges Wirtschaften sind nicht zuletzt Sozialunternehmen. Sie erkennen soziale oder ökologische Herausforderungen und lösen sie unternehmerisch. Damit schaffen sie zugleich Arbeitsplätze und Innovationen. Gerti

Oswald, IHK-Verantwortliche für Nachhaltigkeit/CSR, wünscht sich, dass klassische Firmen öfter mit Sozialunternehmen kooperieren. „Das bereichert beide Seiten durch neue Perspektiven und generiert wirtschaftliche Chancen.“ Sie betont: „Die IHK unterstützt die Unternehmen zudem mit Informationen, Beratung und auf dem jährlich stattfindenden Bayerischen CSR-Tag.“

Angesichts der Angriffe auf die liberale Demokratie durch extremistische Strömungen gewinnt zudem die „Corporate Political Responsibility“ als Bestandteil einer verantwortlichen sozialen Unternehmensstrategie an Bedeutung. Nachhaltigkeitsexpertin Gerti Oswald: „Demokratie ist per se schützenswert und die Grundlage für den Erfolg des Standorts Deutschlands. Wir als IHK bekennen uns dazu. Unternehmen, die das ebenfalls tun, werden punkten.“

Fachkräfte beeindrucken, finden und halten

Bei der Fachkräftesicherung hilft konsequente Mitarbeiterorientierung.

Auch wenn derzeit aufgrund der schwachen Wirtschaftslage vielerorts Personal abgebaut wird, können gleichzeitig viele Stellen nicht besetzt werden. Soziale Nachhaltigkeit, die konsequente Mitarbeiterorientierung, ist ein Muss bei der Fachkräftegewinnung und -sicherung. „Homeoffice, Familienfreundlichkeit, betriebliche Gesundheit, Diversität, Weiterbildung – all das steigert die Arbeitgeberattraktivität“, betont Elfi Kersch, IHK-Referatsleiterin Fachkräftesicherung. Ihr Rat: „Die Prozesse so ausrichten, dass die Mitarbeitenden gesund, zufrieden und motiviert sind. So lassen sich alle Potenziale erschließen.“ Die IHK informiert und berät zu allen Facetten der Fachkräftesicherung, ein Schwerpunkt ist dabei auch die Fachkräfteeinwanderung.

Sich auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzustellen und Angebote darauf auszurichten, ist auch

für Heidrun Hausen, Personalleiterin bei Delo Industrieklebstoffe GmbH & Co. KGaA in Windach, unabdingbar. Daraus entstand ein breiter Leistungskatalog für Beschäftigte und Bewerber. „Ganz vorne auf der Agenda stehen sichere Arbeitsplätze“, betont Hausen. Besonders geschätzt seien außerdem der Lebenshilfe-Service und die umfangreichen Fitnessangebote. Als finanzielles Ergebnis der Benefits nennt sie vor allem die extrem niedrige Fluktuationsrate: „Das spart uns erhebliche Recruiting- und Einarbeitungskosten.“



Bietet sichere Arbeitsplätze –
Delo-Personalchefin Heidrun Hausen

Foto: Thorsten Jochim

Die Fachkräftelücke schließen

Das wollen bayerische Firmen tun:

- 41% mehr ausbilden
- 38% Familienfreundlichkeit fördern
- 38% Kompetenzen der Mitarbeitenden für Digitalisierung und Strukturwandel stärken
- 37% mehr weiterbilden
- 35% Mitarbeitende aus dem Ausland rekrutieren
- 33% Ältere einstellen/beschäftigen

Quelle: IHK Konjunkturbefragungen Herbst 2024

»Das Lebensgefühl Ausbildung spürbar machen«

Interview mit Florian Kaiser, Leiter der Abteilung Berufliche Ausbildung, über Ausbildung als Nachhaltigkeitsfaktor



Foto: IHK

Herr Kaiser, aktuell läuft bundesweit die IHK-Kampagne „Ausbildung macht mehr aus uns – jetzt#könnenlernen“. Was will sie bewirken?

Sie will das „Lebensgefühl Ausbildung“ spürbar machen und so Attraktivität und Vorteile einer Ausbildung vermitteln: Wer eine Ausbildung hat, der kann was. Das geschieht in der Kampagne auf sehr authentische Weise durch einen von Azubis gestalteten TikTok-Kanal sowie durch kostenloses Recruiting-Material für Betriebe.

Was macht die duale Ausbildung heutzutage aus?

Sie vermittelt natürlich die Grundlagen für den jeweiligen konkreten Beruf, geht aber noch weit darüber hinaus: Denn sie macht die Azubis zugleich fit für die nachhaltige und digitale Transformation der Arbeitswelt. Seit 2021 ist es für alle Ausbildungsberufe Pflicht, das Thema Nachhaltigkeit

in die duale Ausbildung zu integrieren. Das heißt auch, dass Ausbilder in diesem Bereich entsprechend aufgestellt sein müssen.

Wie unterstützt die IHK ihre Mitgliedsunternehmen bei der Ausbildung?

Ausbildung ist eines der Kernthemen der IHK-Organisation – denn Ausbildung sichert Fachkräfte und Betriebe am nachhaltigsten. Wir beraten intensiv rund um das Thema Aus- und Weiterbildung, organisieren die IHKjobfit!-Messe für Azubis und schicken Azubis als AusbildungsScouts in die Schulen. Mit der BIHK-Kampagne „IBizA“ wenden wir uns an Studienzweifler und zeigen ihnen die Chancen der dualen Berufsbildung auf. Denn auch darum geht es uns: Ausbildung sollte mehr denn je als gleichberechtigte Alternative zum Studium gesehen werden.

Die ganze Welt im Unternehmen

Über Ausbildung gelingt die Integration von Geflüchteten besonders gut.

Eva Campos, Prokuristin der BAUCH Engineering GmbH & Co. KG, ist beeindruckt: „Wir konnten Gulagha Naseri schnell Verantwortung übergeben. Er ist ein ehrgeiziger, lernwilliger und zielstrebig junger Mann.“ Der junge Afghane machte bei dem Ingenieurdienstleister aus Eitensheim zunächst eine Ausbildung zur Fachkraft Lagerlogistik. Inzwischen ist er selbst Ausbilder.

So wie BAUCH besetzen immer mehr Unternehmen ihre freien Ausbildungsplätze mit Jugendlichen mit ausländischen Wurzeln oder mit Zuwanderungsgeschichte. In Oberbayern hat schon mehr als jeder sechste neue Azubi eine Zuwanderungsgeschichte. „Die berufliche Bildung stellt eine starke integrative Kraft dar und hilft den jungen Menschen, sich eine Existenz aufzubauen“, ist Hubert Schöffmann, IHK-Bereichsleiter Berufliche Bildung, überzeugt. Das bestätigt auch BAUCH-Prokuristin Campos: „Unser Mitarbeiter ist inzwischen deutscher Staatsbürger und will bei uns bleiben.“

Die Integration ausländischer Azubis ist auch für die IHK eine Erfolgsgeschichte. Seit 2016 küm-

mert sich vor allem das Integrationsteam darum. „Wir führen im Jahr mehr als 950 Beratungen für Unternehmen durch und begleiten mehr als 700 junge Geflüchtete und Migranten in die Ausbildung“, betont Integrationskoordinatorin Petra Kremer. Hilfreich ist dabei auch die von der IHK angestoßene 3-plus-2-Regelung, die geduldeten Geflüchteten nach erfolgreich abgeschlossener Ausbildung eine zweijährige Aufenthaltserlaubnis im erlernten Beruf sichert.

Doch unterstützt die IHK nicht nur die Integration von Azubis mit Migrations- oder Fluchthintergrund. Sie hilft ihren Mitgliedern generell zu Fragen der Fachkräfteeinwanderung oder mit IHK FOSA bei der Anerkennung ausländischer Abschlüsse. Schöffmann betont: „Diversity ist ein Erfolgskriterium und das neue Normal.“



Vom Azubi zum Ausbilder – Gulagha Naseri

Foto: BAUCH Engineering

Lebenslang lernen

Fort- und Weiterbildung hält Unternehmen fit für zukünftige Herausforderungen.

„Beruflich Qualifizierte sind extrem gefragt“, betont Thomas Kürn, Geschäftsführer der IHK Akademie München und Oberbayern. „Vor allem die Aufstiegsfortbildung steht im Fokus.“ Über diese erlangen Beschäftigte staatlich anerkannte höhere Abschlüsse, zum Beispiel als Fachwirt, Meister oder Betriebswirt. „Unternehmen stärken und sichern so ihren Fachkräftenachwuchs.“

An ihren sieben Standorten in Oberbayern unterstützt die IHK Akademie Unternehmen mit mehr als 600 Weiterbildungsangeboten. Pro Jahr nehmen rund 14.500 Teilnehmende die Angebote an, die von Seminaren und Lehrgängen vor Ort bis zu Online-Weiterbildungen, Hybrid-Formaten und Inhouse-Angeboten reichen. Kürn: „Bei der offenen Weiterbildung liegt derzeit das Thema KI stark im Trend. Wir haben hier unser Angebot deutlich ausgeweitet.“ Auch zu CSR und Nachhaltigkeit bietet die Akademie zahlreiche Seminare und Lehrgänge.





Vanessa Korn und Andri König – freiwilliger Einsatz für das Kinderhospiz

Foto: privat

Mit Tatendrang das Allgemeinwohl fördern

Beschäftigte wollen arbeiten, sich aber auch freiwillig engagieren.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich Sinnstiftung. Unternehmen geben sie ihnen durch interessante Jobs, aber auch indem sie Engagement für das Allgemeinwohl fördern.

„Das stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen und den Zusammenhalt, es steigert den Einsatz“, beobachtet der IHK-Nachhaltigkeitsreferent Andri König.

Die IHK unterstützt das unter anderem in Kooperation mit der Münchner Freiwilligenagentur Tatendrang. So findet alle zwei Jahre der „Marktplatz Gute Geschäfte“ statt, auf dem sich Firmenmitarbeiter und Freiberufler mit sozialen Organisationen treffen, mit denen sie dann gemeinsame Projekte aushandeln können. Dabei geht die IHK selbst mit gutem Beispiel und vielen Freiwilligen voran. Eine von ihnen ist Vanessa Korn, Referentin Ehrenamt und Netzwerkentwicklung. Sie hat an einem Freiwilligeneinsatz für die Stiftung Ambulantes Kinderhospiz München teil-

genommen und einen Stand am Christkindlmarkt betreut: „Ich fand es sehr bereichernd.“

Ein weiteres Projekt ist die IHK-NACHTSCHICHT: Hier geht es um Zeit- und Know-how-Spenden, die Kreative aus Marketing, Kommunikation und Werbung gemeinnützigen Einrichtungen zur Verfügung stellen. Voraussetzung ist, dass sich Projekte wie die Gestaltung von Flyern, Logos und Plakaten oder Ideen für einen Instagram-Account in einer Nachtschicht oder acht Überstunden realisieren lassen.

Türöffner für soziale Gründungen

Sozialunternehmen lösen Herausforderungen auf unternehmerische Art. Das stärkt den Standort.

Die Idee ist so sozial wie wirtschaftlich: Social Start-ups lösen gesellschaftliche Herausforderungen mit unternehmerischen Mitteln – und stärken so auch den Standort. Unterstützung finden sie bei der Social Entrepreneurship Akademie (SEA) in München. Diese berät, qualifiziert und vernetzt seit 15 Jahren angehende Sozialunternehmen. Sie ist zudem Träger des kostenlosen Beratungs- und Vernetzungsprogramms Social-Start-up-Hub Bayern. Diese Unternehmen hat die SEA mit hervorgebracht:

- reCup GmbH (Mehrwegsysteme)
- sira Projekte GmbH (betriebliche Kinderbetreuung)
- Social-Bee gGmbH (Zeitarbeit für Geflüchtete)

- ROCKYOUR LIFE! gGmbH (Mentoring für Jugendliche)
- forStory GmbH (Filme und Storytelling für eine zukunftsfähige Welt)
- Fund the Planet – Green Token GmbH (Schutz des Regenwaldes)
- Polarstern GmbH (regenerative Energieversorgung)

Die IHK kooperiert schon sehr lange mit der SEA. „Wir leiten soziale Gründer, die sich bei uns melden, gern an die SEA weiter“, sagt Linda Bandelow, IHK-Referentin für Innovation und Entrepreneurship. Umgekehrt erhalten die SEA-Start-ups bei der IHK-Gründungsberatung ausführliche Infos zu Rechtsform, Steuern oder Buchhaltung.



Vernetzt Sozialunternehmen – Kristina Notz, Executive Director der SEA

Foto: Social Entrepreneurship Akademie

Kristina Notz, Executive Director der SEA, freut sich: „Der Austausch mit der IHK wird kontinuierlich ausgebaut.“



Fairness und Transparenz gegenüber den Lieferanten

Foto: pixabay by pexels

Lieferketten im Wandel: weniger Bürokratie, mehr Verantwortung

Soziale Nachhaltigkeit heißt auch: menschenwürdige Arbeitsbedingungen in der Lieferkette. Das EU-Omnibus-Verfahren rückt die Wirkung in den Lieferländern wieder in den Mittelpunkt.

Stabile Gesellschaften sind das Fundament für wirtschaftlichen Erfolg. Daher ist es richtig und wichtig, dass der Gesetzgeber in einer globalisierten Welt menschenwürdige Arbeitsverhältnisse entlang der gesamten Lieferkette stärker in den Fokus rückt. Auf die Unterzeichnung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte folgten konkrete Regelungen: in Deutschland das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, auf EU-Ebene die Richtlinie zu Nachhaltigkeitspflichten von Unternehmen und die Verordnung für entwaldungsfreie Lieferketten.

„Auch soziale Nachhaltigkeit muss selbstverständlich global gedacht werden“, sagt IHK-Fachfrau Henrike Purтик. „Entstanden sind jedoch hochkomplexe Gesetzeswerke, die in der Praxis enorme bürokratische Belastungen mit sich bringen – nicht nur für die direkt betroffenen Unternehmen, sondern auch für viele kleinere Betriebe in der Lieferkette, die in Mitverantwortung genommen werden.“ Meist liegen die größten Nachhaltigkeitsrisiken tief in der Lieferkette.

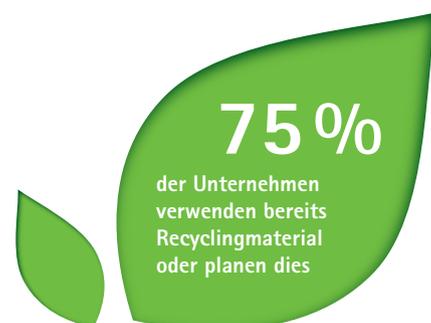
„Ob die neuen Vorgaben dort tatsächlich Verbesserungen bewirken und den enormen Aufwand rechtfertigen, bleibt abzuwarten.“

Die IHK hatte sich in den vergangenen Jahren für Vereinfachungen eingesetzt, die die EU mit dem Omnibus-Paket zur Nachhaltigkeit nun in Aussicht stellt. Eine Anhebung der Schwellenwerte für die betroffenen Unternehmen steht ebenso im Raum wie ein stärkerer risikobasierter Ansatz und die Berücksichtigung des tatsächlichen Einflussvermögens der Unternehmen. Für die vielen KMU in der Lieferkette, die ihren Großkunden Nachhaltigkeitsinformationen bereitstellen sollen, verspricht der neue freiwillige Nachhaltigkeitsberichtstandard VSME – bei entsprechender Marktakzeptanz – Standardisierung und damit Entlastung. „Weniger Bürokratie bedeutet an der Stelle nicht weniger Wirkung“, so Purтик, „sondern mehr Raum für echte Verantwortung dort, wo sie zählt: vor Ort in den Entwicklungs- und Schwellenländern.“

Merlin Reingruber, Geschäftsführer der Mayerhofer Elektronik GmbH in Sauerlach sowie der MESSTEC Power Converter GmbH in Penzberg, ist selbst Tier-1-Zulieferer. Er muss gegenüber seinen Kunden Rechenschaft ablegen, dafür auch seine eigenen Lieferanten auf menschenrechtliche Sorgfalt checken. Seine beiden Unternehmen verbauen in Elektronikbaugruppen und Leiterplatten mehrere Tausend Einzelteile, sie stammen aus komplexen Lieferstrukturen. Insofern begrüßt er die Omnibus-Erleichterungen, die Ziele der Regu-

larien nimmt er aber weiterhin ernst – und wird am Ball bleiben. „Die menschenrechtliche Situation in manchen Lieferländern für Zinn und seltene Erden ist nicht akzeptabel.“

Zur Abhilfe tritt er mit den Zulieferern in den Dialog, fordert Zertifikate und Verhaltensregeln ein, prüft deren Umsetzung. „Zugleich versuche ich aber, über Recycling- und Kreislaufwirtschaftsansätze neue Wege zu etablieren. Ich arbeite erfolgreich mit in Deutschland recyceltem Zinn, will seltene Erden zurückgewinnen. Das schont zudem die Umwelt.“ Um diesen alternativen Ansatz zu verstärken, hat Reingruber den Symtronics Cluster gegründet. Hier sollen sich Hersteller, Recycler und Entwickler von Halbleitern und anderen elektronischen Teilen austauschen. Reingruber betont: „Die Auseinandersetzung mit den Berichtspflichten öffnet den Blick für Menschenrechte in der Lieferkette, aber auch für alternative Lösungen – beides muss sich ergänzen.“



Quelle: Rohstoffreport Bayern 2025

»Sinnstiftende Tätigkeit«

Interview mit Anja Kluthmann, IHK-Abteilungsleiterin Personal und Organisationsentwicklung, zur internen Mitarbeiterbindung



Foto: privat

Wie sorgen Sie dafür, dass Mitarbeitende gerne bei der IHK arbeiten und lang bleiben?

Wir bieten sinnstiftende, vielfältige Tätigkeiten mit Gestaltungsmöglichkeiten, sehr gute Arbeitsbedingungen und attraktive Benefits wie etwa unsere Altersvorsorge. Auch profitieren unsere Beschäftigten von unserer Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung und von modernen Büro- und Kreativräumen. Aber entscheidend ist, dass unsere Aufgaben nah am gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Geschehen sind und dadurch spannend. Unsere Mitarbeitenden können bei uns in einem großen Netzwerk viel Know-how aufbauen.

Welche Rolle spielen Fort- und Weiterbildung?

Wir bieten ein umfassendes Weiterbildungsprogramm. Das können Inhouseschulungen und -trainings sein, aber auch Fachseminare, Teambuildings- oder spezielle Führungstrainings. Dabei

geht Qualität vor Quantität. An erster Stelle steht eine systematische Bedarfsanalyse: Was brauchen unsere Mitarbeitenden, um sich beruflich, fachlich und persönlich weiterzuentwickeln?

Wie finden Sie heraus, ob und wie zufrieden Ihre Mitarbeitenden sind?

Durch Feedback- und jährliche Mitarbeitergespräche und regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, die natürlich Grundlage für notwendige Veränderungen sein können.

Hat sich das herumgesprochen?

Wir gelten als einer der beliebtesten Arbeitgeber, haben für unsere Mitarbeiterorientierung zahlreiche Auszeichnungen wie „Leading Employer“, „Bester Arbeitgeber“ oder „Top-Arbeitgeber im Mittelstand 2025“ bekommen. Das ist ein Kompliment, auf das wir stolz sind.

Ausbildung bei der IHK? Na, logisch!

Die IHK bietet ihren Azubis ein abwechslungsreiches Programm.

„Insgesamt beschäftigen wir immer 17 bis 20 Auszubildende in der IHK“, sagt Anja Kluthmann. Den Auszubildenden wird viel geboten. Sie profitieren von Onboarding-Maßnahmen, durchlaufen die Fachbereiche, absolvieren Teamtrainings und zusätzliche Weiterbildungsangebote. Mit einer Lern-App haben sie die Möglichkeit, effektiv das fachliche Wissen zu erwerben. Zudem sammeln sie Erfahrungen in einer Auslandsstation. Nach der Ausbildung wird ihnen ein Übernahmeangebot unterbreitet. „So sichern wir uns unsere künftigen Fachkräfte.“ Das sagen die Azubis selbst:

»Wir bekommen sehr häufig die Möglichkeit, im Kontakt nach außen Erfahrungen zu sammeln, wie zum Beispiel im Austausch mit den Mitgliedsunternehmen.«



Emily Klopčic,
Ausbildung zur Kauffrau
für Büromanagement

Foto: Tobias Hase

»In der IHK bekomme ich nicht nur Fachwissen vermittelt, sondern lerne auch wirtschaftliche Abläufe und berufliche Bildung in der Praxis kennen. Es ist spannend, hinter die Kulissen zu schauen.«



Sara Hessel,
Ausbildung zur Kauffrau
für Büromanagement

Foto: Tobias Hase

»Mir gefallen vor allem die Abwechslung und die Vielfalt der Aufgaben. Ich finde es super, dass wir hier von Abteilung zu Abteilung rotieren und alles rund um die IHK mitbekommen.«



Melek Yoğun,
Ausbildung zur Kauffrau
für Büromanagement

Foto: Tobias Hase

Stimme der Mitarbeitenden

Der IHK-Personalrat bringt sich in die Personalpolitik ein.

„Partizipation stärkt die Personalpolitik – wir entwickeln gemeinsam mit der Dienststelle Lösungen zu personellen und organisatorischen Maßnahmen, die eine Beteiligung erfordern“, betont Stefan Geh. Er ist der Vorsitzende des IHK-Personalrats. Das Gremium besteht aus neun gewählten Mitgliedern. Sie sorgen dafür, dass die Rechte und Interessen der Mitarbeitenden angemessen berücksichtigt werden. Das können zum Beispiel Dienstvereinbarungen, Vergütungsgrundsätze oder Arbeitsschutz sein. Auch nimmt der Personalrat Anregungen und Beschwerden entgegen und versucht zu vermitteln.

So hat das Gremium zum Beispiel mobiles und flexibles Arbeiten oder Gesundheitsmanagement in der IHK mit vorangebracht, dafür gesorgt, dass die Zahl der Entlassungen zu Coronazeiten nicht unverhältnismäßig hoch ausfällt oder dass bei der Einführung von Microsoft 365 der Datenschutz für die Mitarbeitenden angemessen berücksichtigt wird.

Klares Bekenntnis zu Demokratie

Der Ausschuss Unternehmensverantwortung appelliert, sich für Demokratie zu engagieren.

Vom Workshop gegen Extremismus bis zur Wahlhilfe als Arbeitszeit – die Wirtschaft zeigt Haltung für Demokratie. „Unternehmen agieren nicht im Vakuum, sie wissen, dass Rechtsstaatlichkeit, Toleranz und offene Märkte ihnen die Rahmenbedingungen geben, die sie erfolgreich machen“, erläutert Gerti Oswald, IHK-Verantwortliche für Nachhaltigkeit/CSR. „In Zeiten zunehmender Krisen der Demokratie ist es daher umso wichtiger, sich zur Corporate Political Responsibility (CPR) zu bekennen, politische Verantwortung zu übernehmen.“ Oswald betont: „Gerade wir als IHK, als Körperschaft des öffentlichen Rechts, als ehrbare Kaufleute, haben Verantwortung für die freiheitli-

che demokratische Grundordnung. Unsere Werte haben wir 2024 explizit bekräftigt und als sichtbares Zeichen veröffentlicht.“

Im Juni 2025 hat die IHK vom Ausschuss Unternehmensverantwortung zudem den Auftrag erhalten, sich für CPR verstärkt einzusetzen. Die IHK kann und soll:

- CPR öffentlich unterstützen – durch Veranstaltungen, Kampagnen, auf Social Media
- Best Practices bündeln und kommunizieren
- Mitglieder für CPR sensibilisieren und Plattformen zum Austausch bieten.

Wie sich CPR in die Praxis übersetzen lässt, zeigt die Weltoffenheitskampagne „27 Prozent von uns – #Keine WirtschaftOhneWir“ der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) von 2024. Menschen mit Migrationshintergrund stellen 27 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland, darunter eine Million Selbstständige. Die DIHK, die meisten IHKs, auch die IHK München, viele weitere Organisationen und Unternehmen verklei-

nernten daher ihr Logo um genau diese 27 Prozent. „Dies illustriert eindrücklich, wie viel der Wirtschaft fehlen würde“, sagt IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Göbl. „Wir stehen für parteipolitische Neutralität und zugleich – im Interesse der Wirtschaft – für den Schutz des Grundgesetzes als beste Verfassung, die Deutschland je hatte.“

Auch der **IHK-Ausschuss Unternehmerinnen** hat sich im Juni 2025 für Vielfalt und Gleichberechtigung als Grundpfeiler des Zusammenlebens in einer demokratischen Gesellschaft ausgesprochen: „Sie fördern Innovation, Kreativität und Wettbewerbsfähigkeit in unserer Wirtschaft. Die Stärkung der Chancengleichheit von Frauen und andere Diversity-Maßnahmen sind unverzichtbar ... In einer Demokratie ist es unsere Verantwortung, Diskriminierung entgegenzuwirken und Chancengleichheit für jeden Menschen aktiv zu leben. Unternehmen tragen hierzu wesentlich bei.“

Gut #vernetzt in der IHK

Das IHK-Mitarbeitenden-Netzwerk sorgt für Austausch und gemeinsames Lernen.

„Gemeinsam über den Kammerrand schauen“ – das will das interne IHK-Netzwerk #vernetzt. Es wurde 2024 von IHK-Mitarbeitenden für IHK-Mitarbeitende ins Leben gerufen. #vernetzt ermöglicht und fördert nicht nur den bereichs- und standortübergreifenden Austausch, es bindet auch externe Kontakte ein und stärkt so die Vernetzung nach außen. Das Netzwerk lebt vom Engagement seiner Mitglieder, die die Treffen selbst organisieren, und von der Freude, sich gegenseitig und ge-

meinsam mit Gleichgesinnten aus der Belegschaft weiterzubilden. In nur einem Jahr haben die Mitglieder vier größere Events veranstaltet, darunter einen Besuch bei Radio Gong 96.3 sowie einen Austausch mit der damaligen schweizerischen Generalkonsulin in München Elisabeth Bösch Malinen. Sie haben dabei zahlreiche Impulse für die eigene Arbeit mitgenommen. Auch zum After-Work und Lunch trafen sich die Mitarbeitenden. Weitere Aktivitäten und Events sind bereits in Planung.

Barrierefrei in der IHK unterwegs

Für ihre vorbildlichen Ansätze zur Inklusion erhielt die IHK das Signet „Bayern barrierefrei“.

Wer sich im Freistaat für Barrierefreiheit und Inklusion einsetzt, kann sich beim Bayerischen Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales um das Signet „Bayern barrierefrei“ bewerben. 2019 erhielt auch die IHK diese Anerkennung: Sie hatte die Barrierefreiheit bei der Sanierung des Stammhauses in der Max-Joseph-Straße vorbildlich verwirklicht. Das ganze Gebäude ist über Rampen und Aufzüge barrierefrei zu erreichen, automatisch schließende Haupt-

eingangstüren und extra breite Bürotüren ohne Schwellen erleichtern den Zugang für Rollstuhlfahrer, die Toiletten sind behindertengerecht gestaltet. Hörbehinderte Gäste können über Induktionstechnik partizipieren.

Auch die Webseite ist infolge eines umfangreichen Relaunches gemäß den internationalen WCAG-Kriterien (Web Content Accessibility Guidelines) inzwischen barrierefrei nutzbar.

immo 3.2025

VERLAGSANZEIGE

Immobilien in München und Oberbayern



*Bedeutendes Baupotenzial am
Böhmerwaldplatz in Alt-Bogenhausen
Foto: Duken & v. Wangenheim*



*Raum für Innovationen: lichtdurchflutete, trichterförmige Atrien ermöglichen Mietflächen mit innenliegenden, begrüntem Terrassen.
Visualisierung: wilkdesign*

Flexible Flächen am Business Campus München : Unterschleißheim:

Hier kann man Zukunft mieten

Das flexible Standortkonzept und ein leistungsfähiges Planungs- und Managementteam vor Ort ermöglichen Firmen am Business Campus München : Unterschleißheim, sich zu entwickeln.

Was bringt die Zukunft? Manchmal wünschen sich Unternehmen einen Blick in die Zukunft werfen zu können, um besser planen zu können. Doch feststeht: Nichts ist so beständig wie der Wandel. Neben Unwägbarkeiten im Branchen- und Marktumfeld haben auch politische, globale oder regulatorische Veränderungen oft massive Auswirkungen auf das eigene Unternehmen. Gerade wenn sich Unternehmen vergrößern oder wieder verkleinern

müssen, wenn Wettbewerb und Marktanforderungen eigene Anpassungen im Geschäftsmodell erfordern, wünschen sich Unternehmen eine maximale Flexibilität an ihrem Standort. Am Business Campus München : Unterschleißheim bekommen Firmen genau diese Flexibilität und daher kann man hier nicht nur Flächen, sondern eben „Zukunft mieten“, wie es die aktuelle Kampagne des Business Campus auf den Punkt bringt. „Wir erleben es oft, dass Firmen bei uns zunächst kleinere Flächen anmieten und dann mit steigendem Geschäftserfolg auch andere Flächenanforderungen haben. Mit unserem Vermietungsmanagement vor Ort können wir dann alle Optionen am Business Campus abklopfen

- von der einfachen Vergrößerung bis zum Umzug in ein anderes Gebäude mit anderen Grundrissen oder gar der Planung völlig neuer Flächen in einem Neubau“, sagt der Geschäftsführer am Business Campus Michael Hartenberger. Etwa 50 Prozent der im Endausbau einmal 200.000 Quadratmeter Nutzfläche sind bereits erstellt. Neben revitalisierten Gebäuden des Vornutzers Airbus sind mittlerweile zahlreiche neue Gebäude für Dienstleistung, Labor und Forschung entstanden. Aktuell wird ein neues Multifunktionsgebäude entwickelt, in dem auf 15.000 Quadratmetern flexible Flächen entstehen, die ideal auf die Anforderungen der Bereiche „Life Science“ und „Forschung und Entwicklung“ ausgerichtet sind.

Planung und Management aus einer Hand

„Da der Business Campus in Unterschleißheim gerade entsteht, haben wir hier noch alle Möglichkeiten für Interessenten. Mit unserem Quartiersmanagement am Standort sind wir auch ständig ansprechbar, wenn es um Anmietung oder Veränderung von Mietflächen geht“, zählt Michael Hartenberger die Vorteile des Standorts auf. Dabei profitieren Unternehmen nicht nur vom erfahrenen Management – der Business Campus gehört zur Regensburger DV Immobilien Gruppe, die seit über 50 Jahren als Bestandshalter Business Parks, Shoppingcenter und Autohöfe entwickelt und betreibt – es steht auch ein gruppeneigenes Planungsbüro zur Seite. „Mit unserer DV Plan haben wir ein echtes Expertenteam im Haus, in dem Architekten, Ingenieure und Techniker gemeinsam mit unseren Mietpartnern die optimale und individuelle Lösung für die Mietflächen planen und umsetzen.“ Wenn dann Flächen angepasst werden sollen, etwa mit modernen Arbeitswelten oder neuen Raumkonzepten, dann unterstützt der Business Campus seine Mietpartner mit dieser Planungsexpertise. „Das gibt Firmen am Standort mehr Planungssicherheit. Unser Standort ‚atmet‘ sozusagen mit der Geschäftsentwicklung unserer Mietpartner mit“, so Hartenberger. Ein gutes Beispiel ist das ACU



Individuelle Lösungen: Am Business Campus München : Unterschleißheim können Unternehmen unterschiedlichste Optionen für ihre Flächen wählen.

Foto: BCMU

Gründerzentrum am Business Campus, wo jungen Start-ups zunächst kleine Räumlichkeiten zur Verfügung stehen. Wenn die Firmen dann wachsen, finden sie am Business Campus sämtliche Optionen und können an ihrem Standort bleiben.

Neben dem flexiblen Gebäude- und Flächenkonzept und dem Vermietungs- und Quartiersmanagement vor Ort punktet der Business Campus mit seiner umfangreichen und leistungsfähigen Infrastruktur. Neben Nahversorgungsangeboten wie Supermarkt, Bäcker oder Metzger, Sport- und Freizeitangeboten, einer eigenen KiTa am Standort und zahlreichen Services wie etwa Friseur, profitieren die Mieter und ihre Mitarbeitenden vor allem

von der guten Erreichbarkeit per Auto, ÖPNV oder Fahrrad und einer hohen Aufenthaltsqualität mit zahlreichen Grün- und Erholungsflächen. Im Endausbau werden große Wasserflächen im Zentrum den parkähnlichen Charakter des Standorts noch mehr unterstreichen. Schon jetzt nutzen die etwa 2200 Beschäftigten der 26 ansässigen Unternehmen die Standortvorteile regelmäßig. Und bei Events wie der After-Work-Party, zu denen das Team des Business Campus regelmäßig einlädt, sieht man, was den Standort einzigartig macht, wie Michael Hartenberger verdeutlicht: „Die lebendige Community und das gute Miteinander von Unternehmen, Mitarbeitenden und unserem Standortteam.“ ●



Community: Bei Events wie der After-Work-Party kommen Mieter, Mitarbeitende, Nachbarn und Standortteam zusammen.

Foto: BCMU



Großzügige Wasser- und Erholungsflächen sorgen für eine hohe Aufenthaltsqualität am Standort.

Visualisierung: wilkdesign

Münchens Luxusimmobilienmarkt 2025:

Wo Beständigkeit auf Bewegung trifft

Wenn der Blick von der Isar auf die Alpen wandert, zeigt sich, was den Münchner Luxusimmobilienmarkt so einzigartig macht: Er verbindet Beständigkeit mit stetiger Erneuerung. Auch 2025 zählt die bayerische Metropole zu den gefragtesten Standorten Europas – getragen von Wirtschaftskraft, hoher Lebensqualität und internationaler Anziehung.

In den AAA-Lagen – vom historischen Altstadt-Lehel über das grüne Nymphenburg bis zu den eleganten Villen in Bogenhausen – ist das Angebot knapp und begehrt. Diese Knappheit sorgt dafür, dass Spitzenobjekte nicht nur ihren Wert halten, sondern teils neue Höchstpreise erzielen.

Gleichzeitig verändert sich der Begriff von Luxus. Wer heute investiert, achtet stärker auf Nachhaltigkeit, Energieeffizienz und moderne Technik. ESG-konforme Neubauten, top-sanierte Altbauten und Immobilien mit Smart-Home-Systemen sind gefragter denn je. Nachhaltigkeit ist kein Beiwerk mehr, sondern zentrales Kaufargument – und entscheidender Faktor für langfristige Wertentwicklung.

Das Finanzierungsumfeld sendet positive Signale: Nach den ersten Zinssenkungen seit 2024 sind Kredite



Miriam Schnitzke
Foto: Duken & v. Wangenheim

wieder günstiger, was die Nachfrage zusätzlich belebt. Kapitalstarke Investoren, Bauträger und Family Offices nutzen diesen Moment, um sich in Bestlagen zu positionieren.

Münchens wirtschaftliche Stabilität wirkt wie ein Sicherheitsnetz. Hohe Beschäftigung, starke Unternehmen

und die weltweite Strahlkraft der Stadt schaffen Planungssicherheit. Moderate Preissteigerungen zwischen 2–4 % erscheinen realistisch – insbesondere für energieeffiziente Objekte in gefragten Lagen.

Doch der Markt bleibt selektiv. Erfolg hat, wer Lage, Qualität und Zukunftsfähigkeit richtig einschätzt. Duken & v. Wangenheim begleitet Käufer und Verkäufer seit fast 60 Jahren mit Erfahrung, Weitsicht und einem klaren Ziel: Werte langfristig zu sichern. Denn gerade in bewegten Zeiten macht die richtige Strategie den Unterschied.



DUKEN & v. WANGENHEIM

Duken & v. Wangenheim
089 – 99 84 330
info@wangenheim.de
www.wangenheim.de

Studie: Bayern und BW führen bei energieeffizienten Immobilien

Laut einer aktuellen Studie von eXp Germany verfügen bundesweit nur 48.228 zum Verkauf stehende Wohnimmobilien über die Energieeffizienzklasse C oder besser. Bayern (16,3 %) und Baden-Württemberg (14,8 %) führen das Ran-

king an, gefolgt von NRW (13,2 %). Diese drei Länder stellen fast die Hälfte des energieeffizienten Bestands. Deutlich geringere Anteile verzeichnen Berlin (5,5 %), Hamburg (1,6 %), Bremen (0,4 %) und das Saarland (1,1 %). ●

Mehr Klimaschutz am Gebäude

Der Bundesverband für Energieberatende (GIH) und der Bundesverband GebäudeGrün e.V. (BuGG) kooperieren künftig, um Klimaschutz und Klimafolgenanpassung im Gebäudebereich gemeinsam voranzubringen. Ziel ist es, Energieberatung und Gebäudebegrünung enger zu verzahnen. Geplant sind u.a. neue Fortbildungsangebote. Den Auftakt bilden Online-Seminare zu Dach- und Fassadenbegrünung am 10.07. und 25.09.2025. Beide Verbände sehen großes Potenzial in der Zusammenarbeit. ●



Foto: Bundesverband Gebäudegrün e.V.

ERP-Kosten belasten Verwaltungen

Laut aktuellem Verwalter-Monitor dominieren ERP-Systeme mit durchschnittlich 55 % das IT-Budget von Immobilienverwaltungen, bei kleineren sogar 62,4 %. Die Kosten steigen im Schnitt um 27,6 %, teils durch Zusatzmodule. Viele Systeme

gelten als innovationsschwach. 21 % der Verwaltungen planen einen Anbieterwechsel. Kleine Verwaltungen tragen hohe IT-Kosten je Einheit. Der VDIV fordert angesichts der Digitalisierung höhere Vergütungen für die Verwaltung. ●

Etablierte Veranstaltungsreihe mit brisanten Themen

münchener immobilien fokus

Bunkerbau statt Wohnungsbau? Wie ernst nimmt die Politik die Neubaukrise wirklich?

Die prekäre Lage im Wohnungsbau ist schon lange bekannt. Spätestens seit dem starken Zuzug, den gestiegenen Bau- und Energiekosten sowie dem zunehmenden Flächenmangel ist klar: So wie bisher kann es nicht weitergehen. In jeder Legislaturperiode jedoch reduziert sich dieses eminent wichtige Thema auf einen Kern: den Mieterschutz. Die aktuelle Regierung hat schon gleich zu Beginn die Mietpreisbremse wieder verlängert, anstatt als erste Maßnahme diejenigen zu stärken, die für Wohnraum sorgen, oder denjenigen etwas anzubieten, die Eigentum erwerben möchten. Man hat den Eindruck, dass der Bau von Bunkern, der derzeit diskutiert wird, wichtiger ist als der Bau von Wohnungen für die breite Masse. Wie ernst ist es der Politik wirklich mit dem Wohnungsbau? Welche geplanten Maßnahmen gehen in die richtige Richtung und welche Maßnahmen bräuchte es für eine echte Wende?

Diese Fragen bestimmen den kommenden münchener immobilien fokus, zu dem Aigner Immobilien und die Steuerberatungsgesellschaft ACCONSIS am 17. November 2025 um 19 Uhr ins Literaturhaus herzlich einladen. Agnes Fischl-Obermayer (Steuerberaterin, Fachanwältin für Erbrecht und Geschäftsführerin von ACCONSIS) und Thomas Aigner (Gesellschafter-Geschäftsführer der Aigner Immobilien GmbH) diskutieren mit Vertretern aus Politik und Wirtschaft.

Teilnahme nur auf Einladung oder nach vorheriger Anmeldung unter:

marketing@aigner-immobilien.de

Aigner Immobilien GmbH
Ruffinstr. 26, 80637 München
www.aigner-immobilien.de

„Jetzt zählt Erfahrung und Expertise“



Die Nachfrage nach Immobilieninvestitionen, insbesondere im Bereich Wohnen, weist Erholungstendenzen auf. Investoren bevorzugen Bestandsobjekte in verschiedenen Stadtlagen, die Potenzial für energetische Sanierungen und Wertsteigerungen bieten. Im gewerblichen Umfeld gewinnen Logistik- und Fachmarktfächen sowie innovative Segmente wie Data-Center an wachsender Bedeutung.

Beliebtheit von Wohnimmobilien

Trotz des erheblich gestiegenen Angebots – vor allem bei Liquiditätsbedarf durch Erbfälle (+80 % 2024 gegenüber 2023) – stehen Wohnanlagen und Mehrfamilienhäuser im Stadtbereich hoch im Kurs. Bei marktgerechten Preisen wird dieser Überhang gut absorbiert. Dabei werden energetische Modernisierungen zur ESG-Kon-

formität häufig eingepreist und durch Fördermittel begünstigt, dies führt zu einer erleichterten Finanzierung. Erfolgsfaktoren für einen guten Verkauf sind die fachgerechte und detailgetreue Aufbereitung der Immobilien sowie der sensible Umgang mit den Mietern.

Marktentwicklung Büro- und Spezialimmobilien

Moderne Büroflächen in zentraler Lage verzeichnen steigende Mieten und hohes Anlegerinteresse, ältere Bestandsimmobilien leiden vermehrt unter erhöhtem Leerstand. Umnutzungen in Wohnraum oder Mikroappartements werden häufig als Lösungsansätze geprüft. Zusätzlich suchen Investoren verstärkt nach Bildungseinrichtungen, Logistik- und Fachmarktfächen und Daten – Zentren.

Investorenverhalten und Rahmenbedingungen

Ausländische Investoren bewerten den deutschen Markt positiv und schätzen die Investitionssicherheit Münchens. Deutsche Käufer – darunter Fonds, Privatinvestoren und Family Offices – sind liquide Nachfrager, während Versicherungen derzeit zurückhaltend agieren. Die anhaltende Zinsstabilisierung der EZB fördert das Investitionsklima, trotz globaler Unsicherheiten.

Erfolgreich verkaufen in turbulenten Zeiten – Mehrfamilien- & Geschäftshäuser

Entgegen aktuell aussichtsreicher Perspektiven ist das Kapital sehr scheu. Ein fachmännisch fundierter Blick hinter die Kulissen auf die Entwicklungspotenziale und professionell recherchierte Basisinformationen sind die Erfolgsfaktoren für Vertrauensbildung und Garanten für einen zielführenden Transaktionsprozess. Der sensible Umgang mit den Mietern ist Grundvoraussetzung.

Auch sehr wichtig: die aktuell interessanten Förderungen und Finanzierungsbedingungen unterstützend einzusetzen.

Grundstücksverkäufe

... gelingen ausschließlich mit viel Erfahrung sowie Zugang zu Projektentwicklern und Bauträgern. Entscheidend ist, um Abschluss-Sicherheit zu gewährleisten, eine hohe Verhandlungskompetenz im Umgang mit passenden Käufern, die derzeit rar gesät sind. ●

Allgemeine Marktsituation / beachtenswert

Aufgrund seines überregionalen Bekanntheitsgrades und seiner hohen regionalen Attraktivität erfreut sich München internationaler Magnetkraft. Die jüngsten Ansiedlungen namhafter Unternehmen der IT-Branche dokumentieren das eindrücklich. Nach Konsolidierungen in den Jahren 2022 bis 2024 kehren sowohl gewerbliche als auch private Anleger zurück. Bei Mehrfamilienhäusern erreicht die Anzahl der verkauften Einheiten Rekordhöhe. Dies deutet auf eine deutliche Trendwende hin, die bei gewerblichen Investments noch auf sich warten lässt.

Dennoch ist aufgrund der starken wirtschaftlichen Situation mit einer Konsolidierung der Renditen und Preise im Jahr 2026 sowie mit einer Zunahme der Investitionen zu rechnen. **Viele Marktberichte, insbesondere solche, die sich auf Angebotspreise stützen, sind irreführend und können Abweichungen von bis zu 30 % gegenüber den tatsächlich erzielbaren Verkaufspreisen aufweisen.**

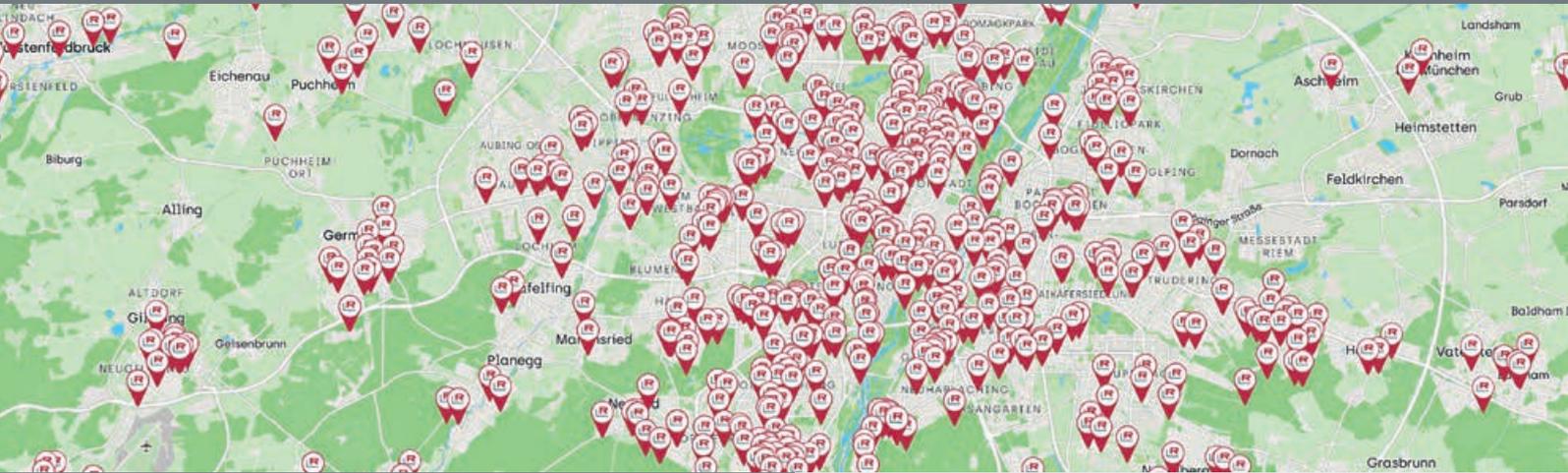
ROHRER
IMMOBILIENMAKLER SEIT 1919

Kontakt: Rohrer Immobilien GmbH
Sven Keussen, Geschäftsführer
Lessingstraße 9, 80336 München
Tel.: +49 89 54304-177
keussen@rohrer-immobilien.de
<https://rohrer-immobilien.de>



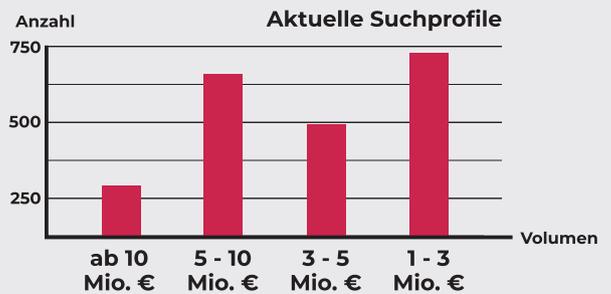
(H)AUSVERKAUFT

Auszug verkaufter Immobilien



GESUCHT: WOHN- & GESCHÄFTSHÄUSER

Projektentwickler: 98
Family Offices: 69
Private Anleger: 959



Angebot auszugsweise



TOP LAGE: GESCHÄFTSHAUS IN DER ALTSTADT IN WÜRZBURG

// Bonitätsstarker Single-Tenant
// Mietvertrag seit 2007 bis 2030 (2 x 5 Jahre Option) **ID: 7563**

Verkauf auszugsweise



GEPFLEGTES WOHN- & GESCHÄFTSHAUS IN OTTERBRUNN

// 9 Wohneinheiten und 5 Gewerbeeinheiten
// Ideale Kapitalanlage, Aufstockungspotenzial **ID: 7311**



**WIR BEHANDELN IHRE IMMOBILIE,
ALS WÄRE SIE UNSERE!**

Sven Keussen
Geschäftsführender Gesellschafter & Leitung Investment
+49 89 54304-177 | keussen@rohrer-immobilien.de



UNVERBINDLICHE
SOFORTBEWERTUNG
IHRER IMMOBILIE



<https://rohrer.immobilien/wertermittlung>

Die teuersten Immobilien auf einen Blick:

Aigner Immobilien Research zeigt Münchens Rekordverkäufe seit 2019

München ist die Stadt, in der die durchschnittlichen Immobilienpreise bundesweit am höchsten sind. Auch wenn die Preise für Wohnimmobilien hier zuletzt etwas zurückgegangen sind, gibt es jedes Jahr Verkäufe in schwindelerregender Höhe – und das in jedem Segment.

Der Gutachterausschuss für Grundstückswerte der Landeshauptstadt München, dem auch der Geschäftsführer der Aigner Immobilien GmbH, Thomas Aigner, angehört, weist diese Transaktionen in seinen Jahresberichten nicht gesondert aus. Die Aigner-Immobilien-Research-Experten haben die Rekordpreise für Häuser, Wohnungen und Mehrfamilienhäuser bzw. Wohnanlagen von 2019 bis 2024 konsolidiert und in Tabellenform aufbereitet.

Anders als Zeitreihen, die die Durchschnittspreise erfassen und das Markt-

geschehen abbilden, variiert das Preisniveau bei den einzelnen Rekordverkäufen im Laufe der Jahre. So wurde zwar im vergangenen Jahr mit 47,2 Mio. Euro das bislang teuerste Einfamilienhaus in München verkauft – aber die teuerste Doppelhaushälfte des Jahres 2024 lag mit 6,9 Mio. Euro nicht auf Rekordniveau. Dieses wurde 2023 erreicht: Damals gab es mit einem Verkaufserlös von 10,7 Mio. Euro einen nie dagewesenen Maximalwert für Doppelhaushälften.

Bei Wohnungen indes kommt es auf die Betrachtungsweise an: Gilt der Gesamtpreis, führt zum Beispiel bei Bestandswohnungen das Jahr 2022 die Hitliste an (15,4 Mio. Euro). Betrachtet man den Quadratmeterpreis in dieser Kategorie, liegt 2024 an der Spitze (62.500 Euro pro Quadratmeter), da die einzelnen Objekte unterschiedlich groß sind.

Rekordpreis für 320 Wohnungen im Welfengarten

„Die meisten dieser Häuser und Wohnungen liegen in der Innenstadt, Schwabing oder in den besonders exponierten Lagen wie dem Herzogpark in Bogenhausen“, sagt Thomas Aigner. Wo genau, darf aus Datenschutzgründen jedoch nicht genannt werden. Anders ist das bei prominenten Transaktionen wie dem Verkauf eines großen Teils des Welfengartens in Au-Haidhausen im vergangenen Jahr. Die Quantum Immobilien KVG erwarb für einen institutionellen Investor – hinter dem der Unternehmer Klaus-Michael Kühne steht – von der Bayerischen Hausbau Real Estate im Welfengarten 320 Wohnungen für 264,5 Mio. Euro. Es ist der bislang teuerste Verkauf in diesem Segment.

Auflistung der Rekordverkäufe in München nach Segmenten

Häuser

	Einfamilienhäuser	Doppelhaushälften	Reihenhäuser
2019	13,0 Mio. €	4,5 Mio. €	5,3 Mio. € (Reiheneckhaus)
2020	9,5 Mio. €	10,0 Mio. €	5,0 Mio. € (Reiheneckhaus)
2021	14,5 Mio. €	5,2 Mio. €	11,8 Mio. € (Reiheneckhaus)
2022	25,7 Mio. €	10,2 Mio. €	4,8 Mio. € (Reihenmittelhaus)
2023	20,1 Mio. €	10,7 Mio. €	4,8 Mio. € (Reiheneckhaus)
2024	47,2 Mio. €	6,9 Mio. €	8,9 Mio. € (Reihenmittelhaus)

Mehrfamilienhäuser/ Wohnanlagen

	200 Mio. €
2019	75 Mio. €
2021	149 Mio. €
2022	87 Mio. €
2023	208 Mio. €
2024	265 Mio. €

Neubauwohnungen

	qm-Preis	Größe in qm	Gesamtpreis
2019	23.000	300	6,9 Mio. €
2020	33.700	460	15,5 Mio. €
2021	27.600	395	10,9 Mio. €
2022	41.500	315	13,3 Mio. €
2023	33.500	280	9,4 Mio. €
2024	47.350	380	18,0 Mio. €

Bestandswohnungen

	qm-Preis	Größe in qm	Gesamtpreis
2019	26.500	370	9,8 Mio. €
2020	23.000	290	6,7 Mio. €
2021	23.000	365	8,4 Mio. €
2022	32.400	475	15,4 Mio. €
2023	19.400	340	6,6 Mio. €
2024	62.500	160	10,0 Mio. €



Maschinenhaus Schwabing



B.munich



Franz Marc Quartier

Räume mit Charakter und Inspirationswert

Die Arbeitswelt verändert sich. Home-Office ist nicht die Lösung für alles. Doch wie sehen die guten Orte für das Arbeiten von morgen aus? Der Projektentwickler ehret+klein hat ein paar Ideen.

KI, Home-Office, Wirtschaftskrise – man könnte meinen, das Büro als Innovationsraum für Unternehmen habe ausgedient. Doch das Gegenteil ist der Fall. Wir sind überzeugt: Wer als Unternehmen herausragende Leistungen anbieten möchte, muss auch im eigenen Haus die besten Köpfe binden – und ihnen ein zentral gelegenes Arbeitsumfeld bieten, das inspiriert und Charakter hat. Anhand dreier Projekte aus unserem Haus möchten wir erläutern, was wir darunter verstehen.

1. Zentralität

Dass sich um Münchens Hauptbahnhof herum viel tut, merken wir alle – nicht zuletzt, weil der Bahnhof selbst momentan eine Riesenbaustelle ist. Aber auch die Gegend südlich des Verkehrsknotens erfindet sich gerade neu und wird zum „Central Business District“. 250.000 m² neue Büroflächen werden dort realisiert oder geplant. Gemeinsam mit weiteren Projektentwicklern sind wir hier aktiv und setzen darauf, die hohe Zentralität und das städtebauliche Potenzial zu nutzen, um

einen Ort zu prägen, wie ihn München bisher noch nicht kennt.

Davon profitieren auch die zukünftigen Mieter unseres Projektes „B.Munich“, das wir in Kollaboration mit der Büschl Unternehmensgruppe realisiert haben. 6.800 m² Office kombinieren wir mit 1.700 m² Retail – und 600 m² Dachterrassen. Die Architektur des Büros Ochs Schmidhuber ist offen und transparent, sie hat eine Leichtigkeit, die zu diesem Ort der Mobilität passt. Wenn sich München mit diesem Central Business District neu erfindet, dann ist das B.Munich ein Symbol dieser Neuerfindung.

2. Inspiration

Nur ein paar Meter entfernt – an der Schwanthaler Straße – entsteht unser „Franz Marc Quartier“. Der Name eines Künstlers im Titel sagt es schon – Inspiration schreiben wir hier groß. Wir schaffen einen Ort, der inspiriert, so wie das Bahnhofsviertel den werdenden Künstler Franz Marc inspirierte, der hier seine Jugend verbrachte.

Wir erschaffen hier einen innovativen Neubau mit viel Grün, Luft und Licht. Das international tätige Architekturbüro UNStudio hat für uns ein Konzept entwickelt, das die historische Bausubstanz so weit wie möglich erhält. 12.160 m² Büro, Gewerbe, Gastronomie und Co-Working tragen zur weiteren

Belebung des neuen Central Business District Münchens bei. Wobei – belebt ist die Bahnhofsgegend schon jetzt. Bahnhofsräume sind Charakterräume. Wir sehen das als Chance.

3. Charakter

Das Stichwort Charakter spielt auch bei unserem dritten Münchner Projekt eine Rolle. Das ehemalige Maschinenhaus des Schwabinger Krankenhauses wird von uns nach Plänen des Architekturbüros Hild und K und Transsolar zu einem Zentrum für innovative Unternehmen transformiert, die ihre Teams auch mit Architektur motivieren und inspirieren wollen. Die offene Architektursprache macht aus der Bausubstanz einen Ort, der seine Geschichte nicht leugnet, sondern den Umbau von der Industrie zur Ideenökonomie baulich untermauert. Home-Office ist nicht die Lösung für alles und alle. Aber wer besondere Mitarbeitende zu besonderen Leistungen motivieren will, muss besondere Orte schaffen. Das Maschinenhaus ist ein solcher Ort. ●



Die Autorin

Samira Pichler,
Managing Director der
ehret+klein
Development GmbH

Jubiläen des Monats

50 JAHRE

Wolfgang Than
Dickow Pumpen GmbH & Co. KG,
Waldkraiburg

40 JAHRE

Sepp Pointner
alpha trans Luft- und Seefrachtspedition
GmbH & Co. KG, München Flughafen

Markus Erhardt, Kurt Pasurka,
 Alfred Schneider (35 Jahre)
Autohaus Hornung GmbH & Co. KG,
Garmisch-Partenkirchen

Roswitha Aimer
Betten-Klobeck KG, Wasserburg am Inn

Jutta Czernin, Sabine Dronia, Klaus
 Habeck, Stefan Hausladen, Stephanie
 Huber, Karl Kurz, Helmut, Leidmann,
 Helmut Madl, Manuela Makrakis,
 Robert Mehlstäubl, Erich Mühlthaler,
 Reinhard Rieger, Siegfried Scheichl,
 Johann Stadler, Alfred Stockner
Clariant Produkte (Deutschland) GmbH,
Burgkirchen

Birgit Rieder-Harbauer (45 Jahre)
Commerzbank AG, München

Günther Sabinsky, Christian Schelske,
 Petra Weiß, Ronald Vlaj
Dickow Pumpen GmbH & Co. KG,
Waldkraiburg

Christian Gehr
Dittel Messtechnik GmbH,
Landsberg am Lech

Sabine Hermann, Alfred Mayr,
 Werner Pahl
Eisenhandlung W. Markmiller e.K.,
Rennertshofen

Carolin Dubil
Gienger München KG,
Markt Schwaben

Stefan Geyer
Hopfenveredelung St. Johann GmbH,
Wolnzach

Jürgen Steinberger, Thomas Strasser
HTI Gienger KG, Markt Schwaben

Andrea Ruberto
ITG Süd KG, Markt Schwaben

Manfred Dengler, Alexandra Schicho
Kreissparkasse Miesbach-Tegernsee,
Miesbach

Stefan Legler
Langmatz GmbH,
Garmisch-Partenkirchen

45 Jahre: Anita Nerb, Johann Nerb
Nerb GmbH & Co. KG, Manching

Gabriele Pölt (30 Jahre)
Pharmos Natur Green Luxury GmbH,
Bernried am Starnberger See

Tilman Görner (35 Jahre), Daniela
 Guerra (30 Jahre), Wolfgang John,
 Monika Lanzl (30 Jahre), Roman Patzelt
 (35 Jahre)
Salus Haus Dr. med. Otto Greither Nachf.
GmbH & Co. KG, Bruckmühl

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.)



Foto: Goran Gajarin

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

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

German Gawron, Jürgen Klos, Erik Lutz
Schenker Deutschland AG, München

Claudia Freimanner
Siteco GmbH, Traunreut

25 JAHRE

Urbelino Diaz-Samaniego, Viktor Felski,
Lutz Jünemann, Ugur Ormanci, Ralf
Stierle, Dr. Albert Thumann
**BAYERN-CHEMIE Gesellschaft für
flugchemische Antriebe mit beschränkter
Haftung, Aschau a. Inn**

Benedikt Hirschauer
**Autohaus Hornung GmbH & Co. KG,
Garmisch-Partenkirchen**

Sabine Mikorey
**AVV Allgemeine Wohnhaus-
Verwaltungsgesellschaft mbH & Co.
Geschäftsbesorgungs KG, München**

Irmengard Jakob
Bio-Rad Laboratories GmbH, Feldkirchen

Alexandra Rinecker
BurdaVerlag Publishing GmbH, München

Thomas Mroz, Christoph Stinn
**BY die Bayerische Vorsorge
Lebensversicherung a.G., München**

Anton Dandl, Christian Gruber, Thomas
Huber, Andrea Lössl, Mario Meisinger,
Anton Radionov, Richard Radlbrunner,
Manuel Schneck, Alexander Urdea
**Clariant Produkte (Deutschland) GmbH,
Burgkirchen**

Joachim Neumair
Commerzbank AG, München

Martin Alexy, Kristian Milde, Peter Rodean
**Dickow Pumpen GmbH & Co. KG,
Waldkraiburg**

Stefan Mair, Renate Oswald
die Bayerische IT GmbH, München

Stefan Huber, Matthias Öttl,
Marina Steinmetz
Ecolab Engineering GmbH, Siegsdorf

Johann Aschauer, Robert Graf
UniCredit Bank GmbH, München

Filippa Ancona, Valentino Ancona
(30 Jahre), Fotios Maragkozidis
(35 Jahre), Ratko Popovic (30 Jahre)
**Walther Schoenenberger Pflanzensaft-
werk GmbH & Co. KG, Bruckmühl**

Yvonne Hirsch
**Elektrizitätswerk Tegernsee
Carl Miller KG, Tegernsee**

Barbara Sonnentag
freundin Verlag GmbH, München

Johannes Walter
**Gesellschaft für Anlagen- und Reaktor-
sicherheit (GRS) gGmbH, Garching b.
München**

Robert Hintermayer, Thorsten Hundt,
Veronika Miedl, Stefan Praxl,
Angela Rutzmoser, Michael Till
**Gienger München KG,
Markt Schwaben**

Elke Winkler, Erwin Winkler
**Herbaria Kräuterparadies GmbH,
Bruckmühl**

Markus Kienast, Hubert Zissing
**HiPP GmbH & Co. Produktion KG,
Pfaffenhofen a.d. Ilm**

Bernd Ball, Josef Hauptmann,
Regina Irrenhauser
**HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG,
Pfaffenhofen a.d. Ilm**

Michael Neumann, Michael Poosz
HTI Gienger KG, Markt Schwaben

Stephan Forstner
**IT2media GmbH & Co. KG,
München**

Rico Erler
**KarosserieFachZentrum GAP GmbH & Co.
KG, Garmisch-Partenkirchen**

Anna Abels, Maria Koch, Helene
Kraxenberger, Christiane Schweinsteiger
**Prechtl Lebensmittelmärkte GmbH & Co.
KG, Raubling**

Walter Markmiller (45 Jahre)
**Württembergische Versicherung AG,
München**

Kerstin Riess-Bugl, Riswitha Kistler
**Raiffeisenbank Pfaffenhofen a.d. Glonn
eG, Odelzhausen**

Nazan Ersoy, Hans-Mike Geißler, Florian
Mayr, Elisabeth Pritzl, Detlef Schader,
Andrea Wögerbauer
**Salus Haus Dr. med. Otto Greither Nachf.
GmbH & Co. KG, Bruckmühl**

Matthias Geisler, Alexander Hamm,
Nicole Kurz, Ina Steinberg, Markus
Thrainer
Schattdecor SE, Rohrdorf

Sandra Schneider
Schenker Deutschland AG, München

Alfred Grundner
Schiedel GmbH & Co. KG, München

Thorben Lösch, Georg Seitz,
Andrea Staudner
**Tretter Schuhe Josef Tretter GmbH & Co.
KG, München**

Gesal Alekozai-Rafiqi, Dörte Andratschke,
Elfriede Appold, Nadja Heckel
UniCredit Bank GmbH, München

Christian Pichler, Andreas Reichenberger,
Frank Schmuderer
Versicherungskammer Bayern, München

Stefan von Pidoll
VPA GmbH, München

Johannes Domani
**Württembergische Versicherung AG,
München**

Michaela Neubert
WWK Lebensversicherung a.G., München

Veränderung im IHK-Regionalausschuss Erding - Freising

Im IHK-Regionalausschuss Erding - Freising rückt in der Wahlgruppe A gemäß § 25 Abs. 1 i.V. mit § 2 Abs. 1 der Wahlordnung für Herrn Bogner nach:

Jochen Flinner
Konzernbeauftragter für die Flughafenregion
Flughafen München GmbH
München-Flughafen

München, 1. Juli 2025

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident
Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer
Dr. Manfred Gößl

Veränderung im IHK-Regionalausschuss Landkreis München

Im IHK-Regionalausschuss Landkreis München rückt in der Wahlgruppe C gemäß § 25 Abs. 1 i.V. mit § 2 Abs. 1 der Wahlordnung für Herrn Frickmann nach:

Konrad Häusler
Geschäftsführer
WerksRevolution GmbH
Ismaning

München, 1. Juli 2025

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident
Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer
Dr. Manfred Gößl

Veränderung im IHK-Regionalausschuss Dachau

Im IHK-Regionalausschuss Dachau rückt in der Wahlgruppe C gemäß § 25 Abs. 1 i.V. mit § 2 Abs. 1 der Wahlordnung für Herrn Horst nach:

Dominik Rapp
Geschäftsführer
RBS Netkom GmbH
Dachau

München, 1. Juli 2025

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident
Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer
Dr. Manfred Gößl

Veränderung im IHK-Regionalausschuss Landsberg am Lech

Im IHK-Regionalausschuss Landsberg am Lech rückt in der Wahlgruppe C gemäß § 25 Abs. 1 i.V. mit § 2 Abs. 1 der Wahlordnung für Herrn Hof nach:

Fabian Scheidler
Geschäftsführer
Wasserle GmbH
Kaufering

München, 21. Juli 2025

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident
Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer
Dr. Manfred Gößl

Veränderung in der IHK-Vollversammlung

In der Wahlgruppe 14 der IHK-Vollversammlung ist Herr Hof ausgeschieden. Gemäß § 2 Abs. 1 der Wahlordnung der IHK rückt damit in die Vollversammlung nach:

Nico Rehmann
Geschäftsführer
Asioso GmbH
München

München, 21. Juli 2025

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident
Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer
Dr. Manfred Gößl

Finanzanlagen- und Immobiliendarlehensvermittler

Änderung der Verwaltungspraxis

Wegen aktueller Urteile und im Sinne eines bundesweit einheitlichen Vorgehens ändert sich die Verwaltungspraxis der IHK für München und Oberbayern zum Sachkundenachweis für Finanzanlagenvermittler und Immobiliendarlehensvermittler zum 1. Oktober 2025: Eine Berufung auf die Bestandsschutzregelungen nach §§ 157 Absatz 3, 160 Absatz 3 GewO im Wege der sogenannten Rucksacktheorie ist in einem neuen Erlaubnisverfahren dann nicht mehr möglich.

Bei Einführung der Erlaubnisvorschriften nach §§ 34f und 34i GewO konnten sich langjährig einschlägig tätige Gewerbetreibende für eine gewisse Übergangszeit bei Einholung der jeweiligen Erlaubnis auf eine Bestandsschutzregelung berufen, die sogenannte Alte-Hasen-Privilegierung. Sie mussten keinen Sachkundenachweis erbringen, wenn sie eine langjährige ununterbrochene Tätigkeit in dem erlaubnispflichtigen Bereich nachweisen

konnten. In eng begrenzten Ausnahmefällen war es auch nach Ablauf dieser Übergangszeit bisher möglich, sich in einem weiteren Erlaubnisverfahren nochmals auf diese Privilegierung zu berufen, diese »quasi im Rucksack« mitzunehmen.

So konnte ein Finanzanlagenvermittler, der in der Übergangszeit als »alter Hase« den Sachkundenachweis für seine Erlaubnis als Einzelunternehmer erbracht hat und zusätzlich als Geschäftsführer einer Finanzanlagenvermittler-GmbH tätig werden wollte, auch nach Ablauf der Übergangsfrist im Erlaubnisverfahren der GmbH nach § 34f GewO seinen Sachkundenachweis als »alter Hase« erbringen. Künftig ist dies nicht mehr zulässig.

IHK-Ansprechpartnerin:

Christine Schmaus

Tel. 089 5116-1158, schmaus@muenchen.ihk.de

MARKTTEIL

WERBEARTIKEL

STIEFEL®
eurcart

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

wirtschaft Das Heft online

Das IHK-Magazin für München und Oberbayern



PODCAST

Podcast – Kompetenz
aus einer Hand
zentiMEDIA.de/podcast



Merkur.de

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

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 -

Alcatel-Lucent

OMNI - PCX



GEWERBE-IMMOBILIEN



Gewerbe-Immobilie mit Wohnungen zu verkaufen. Südlich von Traunstein, Autobahnnahe 2 km, BJ. 1994, Top-Zustand, Grundstück 3000 qm, in Mischgebiet. Basisgebäude 35 x 20 m + Anbauten ca. 130 qm. Bürofläche ca. 350 qm, leicht umwandelbar weil Trockenbau-Wände, Halle EG ca. 450 qm kompl. gefliest. Zwischenboden ca. 300 qm in 3,20 m Höhe aus Holz auf Stahlkonstruktion. Rampe, 3 Rolltore, große Parkflächen. 2 Wohnungen a) 145 qm im 1. OG mit extra Zufahrt und Carport. Details auf Anfrage an MuP Verlag GmbH, Tengstr. 27, 80798 München Chiffree: 30072025. Keine Makler

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 www.aumergroup.de



Zeichnung: Dieter Hanitzsch

IMPRESSUM

Wirtschaft –
Das IHK-Magazin für München und Oberbayern
81. Jahrgang, 2. September 2025
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, Iris Oberholz

Redaktionelle Mitarbeiter:

Martin Armbruster, Harriet Austen, Daniel Boss,
 Stefan Bottler, Uli Dönch, Eva Elisabeth Ernst,
 Dr. Gabriele Lüke, Eva Müller-Tauber,
 Natascha Plankermann, 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, Tengstraße 27,
 80798 München – Christoph Mattes, GF
 Telefon 089 139284220
 E-Mail: christoph.mattes@mup-verlag.de

Anzeigendisposition:
 Telefon: 089 139284231
 E-Mail: wirtschaft@mup-verlag.de

Produktion: adOne,
 Tengstraße 27, 80798 München,
 Telefon 089 1392842-0, Fax 089 1392842-28
www.adone.de

Projektleitung: Philip Esser

Grafik: Ulrich Wassmann

Druck: Möller Pro Media GmbH
 Zeppelinstraße 6
 16356 Ahrensfelde OT Blumberg

Titelbild:

AA+W/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.



Druckauflage: 114.996 (IVW II. Quartal 2025)
 Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 81
 vom 1.1.2025



NIEMAND IN MÜNCHEN VERMITTELT MEHR IMMOBILIEN

Der Immobilienmarkt hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Gerade für Eigentümer, die ihre Immobilien verkaufen möchten, ist die Lage deutlich komplexer geworden. Um alles richtig zu machen und sich Vorteile zu verschaffen, wenden sich deshalb zahlreiche Kunden an uns – den langjährigen Marktführer bei den inhabergeführten Immobilienmaklerunternehmen in München. 98 % sind hochzufrieden mit unserem Service und würden uns weiterempfehlen.

Setzen auch Sie auf unsere 35-jährige Markterfahrung und profitieren Sie von unserer bewährten, hochangesehenen Dienstleistungsqualität in allen Bereichen.



Verschaffen Sie sich in einem unverbindlichen persönlichen Gespräch einen ersten Eindruck.

Wir nehmen uns gerne Zeit für Sie. Rufen Sie uns an:

Tel. (089) 17 87 87 - 0

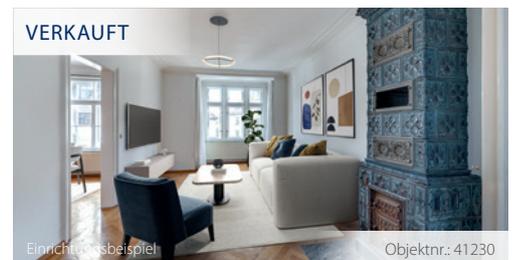
Aigner Immobilien GmbH Systemzentrale:
Sendling | Gmunder Straße 53, 81379 München

Aigner Immobilien GmbH Filialen:
Nymphenburg | Ruffinistraße 26, 80637 München
Lehel | Steinsdorfstraße 18, 80538 München
Bogenhausen | Ismaninger Straße 88, 81675 München
Schwabing | Hohenzollernstraße 118, 80796 München
Solln | Frans-Hals-Straße 2, 81479 München
Pullach | Kirchplatz 1, 82049 Pullach
Starnberg | Hauptstraße 5a, 82319 Starnberg
Dachau | Konrad-Adenauer-Str. 32, 85221 Dachau

info@aigner-immobilien.de | www.aigner-immobilien.de



Solln – Moderne Villa mit altem Baumbestand
Villa, ca. 455 m² Wohnfläche, 996 m² Grund,
Baujahr 2011



Neuhausen – Altbauwohnung mit Balkon
Etagenwohnung, ca. 131 m² Wohnfläche,
4 Zimmer, Baujahr 1897



Feldmoching – Wohnlage mit 49 Einheiten
Ca. 2.695 m² vermietbare Fläche, 4.894 m² Grund,
Baujahr 1968



ECHTER TEAMSPIRIT

Das heutige Verständnis von Arbeit schafft neue Herausforderungen und neue Chancen. In Garching und Unterschleißheim finden Sie ein innovatives Umfeld mit perfekter Anbindung und einer kompletten Infrastruktur für die volle Entfaltung des Kreativitätspotenzials Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für ein dynamisches Wachstum.

Am besten Sie schauen sich das mal an.



[BUSINESSCAMPUS.DE](https://businesscampus.de)

DER
STANDORT

Business Campus 

EIN UNTERNEHMEN DER DV IMMOBILIEN GRUPPE