

# wirtschaft

1-2/2023

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

## *Gut durch die Krise*

So sichern Unternehmen  
jetzt ihre Liquidität



### **Schneider Bräuhaus**

Erfolgreich mit langer Brautradition,  
authentischer Küche – und Nachhaltigkeit

### **Fachkräfte**

Welche Angebote Firmen helfen,  
den passenden Nachwuchs zu finden

### **Cloud-Computing**

Worauf Unternehmen bei der  
Umstellung achten sollten

# Wissen Sie, was Sie brauchen, um Lieblingsarbeitgeber zu werden?

Das da:



Die Betriebliche Gesundheitsförderung  
der Krankenkassen in Bayern auf einen  
Klick. Weil Firmen, die sich um ihre  
Mitarbeitenden kümmern, attraktiver  
sind als andere – so einfach ist das.



# Die »Vollkasko-Falle« vermeiden

---

Die Bundesregierung meint es gut mit den deutschen Unternehmen. Für jede der zahlreichen Krisen der vergangenen Monate schnürt sie flugs ein eigenes Förderpaket. Die Coronahilfen. Die Gas- und die Strompreisbremse. Oder als besonderes Schmankerl: die mit 500 Millionen Euro bestückte »Digital jetzt«-Lotterie, die nach dem Gießkannenprinzip Zuschüsse regnen lässt.

Gut gemeint ist allerdings nicht gleich gut gemacht. Statt wirkliche Anreizsysteme für Innovationen zu schaffen und bürokratische Fußfesseln zu lösen, versucht das Bundeswirtschaftsministerium, die Malaisen der 2020er-Jahre mit einer Überdosis Subventionen zu kurieren. Das, so die Auskunftei Creditreform, habe bereits zu einem »Insolvenzparadoxon« geführt: Ungeachtet der zahlreichen Belastungen durch Pandemie, Energiekrise oder Lieferkettenprobleme, verzeichnet Deutschland historisch niedrige Insolvenzzahlen.

Wie kann das sein? Wirtschaftsforscher wännen uns in einer »Vollkasko-Falle« gefangen. Manche Unternehmen können dank der gewaltigen Hilfen der Bundesregierung die Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten. Über die Rentabilität ihres Geschäfts sagt das allerdings wenig aus. 2023 könnte das Jahr der unbequemen Wahrheiten werden.

Deshalb ist jetzt der richtige Zeitpunkt, offen über Schwierigkeiten zu sprechen, um, wo es geht, Pleiten abzuwenden. Als CEO eines großen Handelskonzerns beruhigt es mich, dass unsere Kreditmanager ein wachsames Auge haben: Sie sprechen unsere B2B-Kunden – viele kleine und mittelgroße Betriebe, mit denen wir teils seit Jahrzehnten zusammenarbeiten – frühzeitig und auf Augenhöhe an, wenn sich Unstimmigkeiten abzeichnen.

Die Politik tut der Wirtschaft also keinen Gefallen, wenn sie sich – auch mit den besten Absichten – zu sehr einmischt. Am Ende manövriert sie damit manchen lediglich in die oben zitierte »Vollkasko-Falle«. Unternehmertum gedeiht am besten und setzt die größten kreativen Potenziale frei, wenn ihm die nötigen Freiheiten zugestanden werden. Auch die, zu scheitern und es neu zu versuchen.

Ein beeindruckendes Beispiel für die Innovationskraft und Regenerationsfähigkeit des Standorts Deutschland ist das Tempo, mit dem in diesem Jahr an der Küste LNG-Terminals errichtet wurden. Dieser »New German Speed« beeindruckt selbst das »Wall Street Journal«, das in einer sehr lesenswerten Reportage die Arbeiten an der Nordsee dokumentiert hat. Wir können also gar nicht oft genug sagen – auch zu uns selbst: Yes we can. Wenn man uns nur lässt!



Foto: BayWe AG/Forster & Martin

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

Ihr Klaus Josef Lutz

TITELTHEMA

# LIQUIDITÄT

Inflation und Energiekrise bringen neue Risiken für die finanzielle Verfügungskraft von Unternehmen. Von Liquiditätsplanung bis Krisenkommunikation – wie Firmen Engpässe meistern.



STANDORT + UNTERNEHMEN

## ECOFARIO

ECOFARIO-Gründer Sebastian Porkert (Bild) kann mit seinen Anlagen Mikroplastik aus dem Wasser fischen. Jetzt kämpft er um Finanzierung und politische Unterstützung. Start der neuen Serie »Problemlöser«.



BETRIEB + PRAXIS

## MEDIATION

Mit Mediation lassen sich viele Streitfälle zwischen und in Unternehmen schnell und effektiv aus der Welt schaffen. Warum sich der Einsatz mediativer Verfahren für Firmen lohnt.



NAMEN + NACHRICHTEN

- 7 NEUER MEDIENBERUF  
Gestalter/-in für immersive Medien

UNTERNEHMERPROFIL

- 12 STEFAN INNERHOFER  
Mit Klimakammern hat der Unternehmer erfolgreich eine Marktnische besetzt

TITELTHEMA

- 14 LIQUIDITÄT  
Wie Unternehmen ihre Geldflüsse im Blick behalten und kritische Situationen bewältigen
- 18 KRISENKOMMUNIKATION  
Offen und früh informieren: So schaffen Firmen Vertrauen bei Geschäftspartnern und Mitarbeitenden

STANDORT + UNTERNEHMEN

- 20 SCHNEIDER BRÄUHAUS  
Erfolgreich mit Brautradition, authentischer Küche – und Nachhaltigkeit
- 23 WETTBEWERB  
Energie Start-up Bayern: die Konzepte der Sieger
- 26 ENERGIEKRISE  
Welche Entlastungen die Wirtschaft jetzt braucht
- 28 VOLLVERSAMMLUNG  
Das Gremium diskutiert über die Energiepolitik und beschließt die Wirtschaftsplanung 2023
- 30 BERUFSBILDUNG  
Zahlreiche Projekte unterstützen Firmen dabei, passenden Nachwuchs zu finden
- 32 PROBLEMLÖSER  
Neue Serie: Unternehmer mit Ideen für große Herausforderungen – ECOFARIO-Chef Sebastian Porkert fischt Mikroplastik aus dem Wasser
- 35 PHÖNIXPREIS  
Auszeichnung für Migrantenunternehmen – Preisträger berichten von ihrem Werdegang
- 38 B2RUN  
Markus Schmitz, Leiter B2Run München, erklärt, warum Firmen von Lauevents profitieren

BETRIEB + PRAXIS

- 40 IT-ANGRIFFE  
Wie sich Firmen schützen können und welche Anlaufstellen sie dabei unterstützen



- 43 MEDIATION  
Streitfälle schnell und effektiv beilegen
- 46 FACHKRÄFTE  
Digiscouts® – so profitieren Betriebe und Azubis
- 48 CLOUD-COMPUTING  
Worauf Unternehmen bei der Umstellung achten sollten
- 50 EINZELHANDEL  
Maximilian Perez Mengual vom Forschungsinstitut Fraunhofer IIS über erfolgreiche Trends im Handel

## SONDERVERÖFFENTLICHUNG

- 53 UNTERNEHMERINNEN  
Fit für die Zukunft – wie Unternehmerinnen aus Oberbayern den Wandel mitgestalten

## RUBRIKEN

- 3 EDITORIAL
- 8 FIRMENJUBILÄEN
- 11 IHK AKTUELL  
Gefahrguttransporte
- 52 EHRUNGEN/FIRMENINDEX
- 69 VERÖFFENTLICHUNGEN + BEKANNTMACHUNGEN  
– Wirtschaftssatzung der IHK für die Nachtragswirtschaftspläne 2022  
– Wirtschaftssatzung der IHK für die Wirtschaftspläne 2023  
– Änderung der Beitragsordnung  
– Auflösung des IHK-Verbands zur Förderung der Außenwirtschaft durch das AHK-Netz  
– Änderung der Gebührenordnung der IHK  
– Änderung des Gebührentarifs der IHK  
– Ausbildungsregelung für die Ausbildung von Menschen mit Behinderung zum Fachpraktiker/-in für Büromanagement  
– Änderung der Satzung
- 89 IHK AKTUELL  
Verhaltenspflichten für Versicherungsvermittler
- 90 KARIKATUR  
IMPRESSUM

Beilagenhinweis: a.b.s. Rechenzentrum GmbH

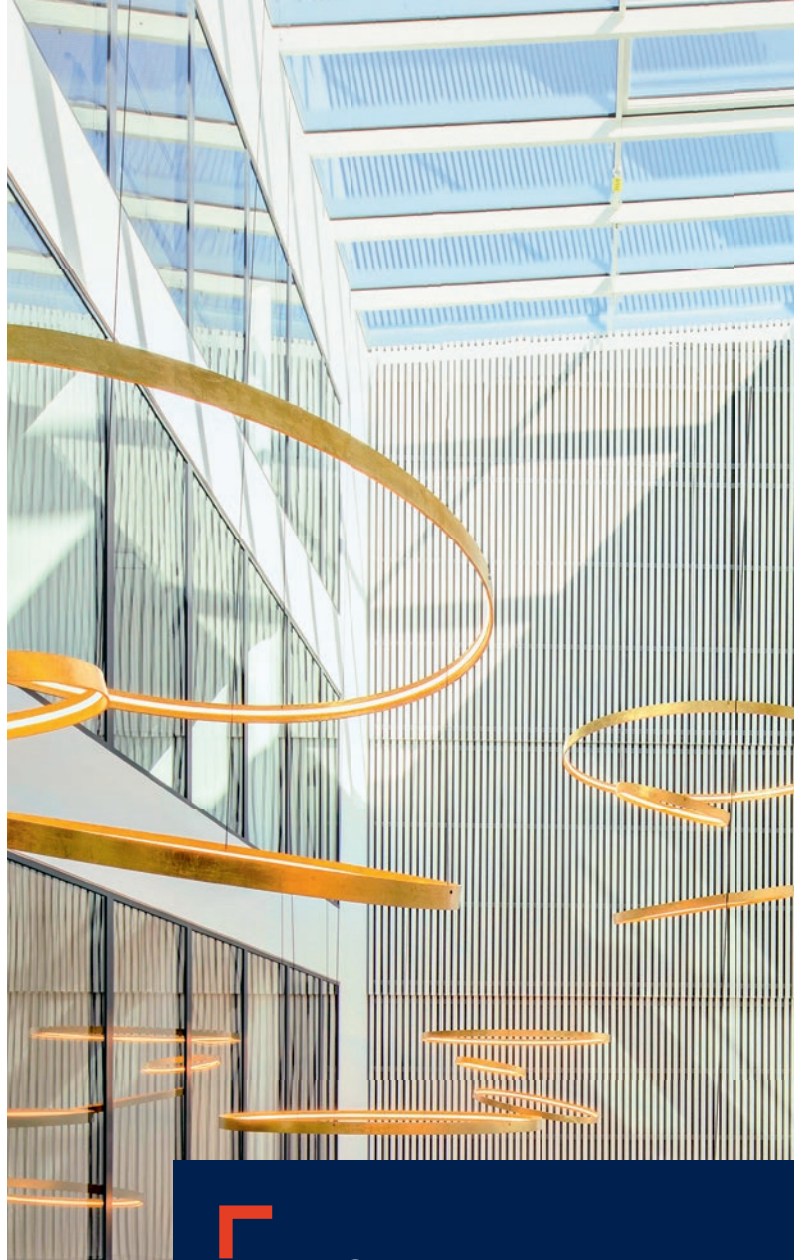


fb.com/ihk.muenchen.oberbayern



@IHK\_MUC

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



## Ihr Standort platzt aus allen Nähten?

Wir

- analysieren Ihre Bedürfnisse
- planen An- oder Neubau
- setzen schlüsselfertig um

Termintreu.  
Nachhaltig.  
Kostensicher.



**Hinterschwepfinger**

Empfang für Handelsrichter

## Mit Expertise im Austausch

Eine langjährige Tradition ist wieder aufgenommen: Um sich für ihr Engagement im Ehrenamt zu bedanken und den Austausch zu fördern, lud die IHK die Handelsrichter sowie die Vorsitzenden Richter aus den Kammern für Handelssachen des Münchner Landgerichts und das zuständige Landgerichtspersonal ins IHK-Stammhaus ein. Ehrengäste waren die Landgerichtspräsidentin Beatrix Schobel sowie Erika Schindecker, langjährige Handelsrichterin und Vollversammlungsmitglied.

Unter dem Motto »Brücken bauen« zollte Beate Ortlepp, IHK-Bereichsleiterin Recht und Steuern, den Handelsrichtern Respekt »für die Bereitschaft, zusätzlich zur Unternehmerrolle Verantwortung zu übernehmen und sich zugunsten des Rechts- und Justizstandorts zu engagieren«. Brücken zu bauen zwischen der Rechtsprechung und dem Unternehmensalltag, der Justiz und der Gesellschaft sei ein wichtiger Beitrag zur Vergleichsbereitschaft. »Er erhöht auch die Akzeptanz der Urteilsfindung.« Handelsrichter haben wie hauptamtliche Richter ein gleichberechtigtes Stimmrecht und werden von den IHKs auf fünf Jahre ernannt.



Foto: IHK

Handelsrichter-Empfang im IHK-Stammhaus

IHK Selbstständigentag 2023

## Passgenaue Informationen

Unter dem Motto »Erfolgreicher re:Start« findet im Februar der zweite IHK Selbstständigentag für gewerbliche Soloselbstständige sowie Kleinstunternehmer statt. Neben politischer Diskussion und Raum für persönlichen Austausch stehen praxisorientierte Fachvorträge zu strategischer Neuausrichtung, Personal Branding, digitaler Vermarktung, erfolgreichem Netzwerken sowie positiver Psychologie auf dem Programm. Die Teilnahme ist kostenfrei.

**Termin:** 14. Februar 2023, ab 16 Uhr

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

[www.ihk-muenchen.de/selbststaendigentag2022](http://www.ihk-muenchen.de/selbststaendigentag2022)

## KURZ & KNAPP

Förderung

## Mehr Geld für H<sub>2</sub>-Technologie

Das Bayerische Wirtschaftsministerium fördert mit insgesamt 430 Millionen Euro mehrere Initiativen für Wasserstoff (H<sub>2</sub>). Die größte Fördersumme, 250 Millionen Euro, geht an industrielle Wasserstoff-Großprojekte im Rahmen der »Important Projects of Common European Interest« (IPCEI). Bayern übernimmt damit 30 Prozent der Förderung dieser Projekte, 70 Prozent kommen vom Bund. Außerdem bezuschusst der Freistaat Elektrolyse-Anlagen mit insgesamt 150 Millionen Euro. Ziel ist der regionale Ausbau der Wasserstoff-Erzeugung und -Infrastruktur. [www.stmwi.bayern.de](http://www.stmwi.bayern.de)

Klimaschutz

## Podcast Betriebsgrün

Wie Klimaschutz im betrieblichen Alltag aussehen kann, berichtet der neue Podcast »Betriebsgrün«. Praktiker aus Unternehmen sowie Wissenschaftler geben Beispiele und Tipps, etwa zu Mobilitätskonzepten in Firmen. Jeden ersten Donnerstag im Monat erscheint eine neue Folge. Der Podcast ist eine Kooperation der IHK-Plattform Unternehmensnetzwerk Klimaschutz und des Verbands Klimaschutz-Unternehmen.

[www.klima-plattform.de/service/podcast](http://www.klima-plattform.de/service/podcast)

Ukraine

## Aufruf zu Sachspenden

Das ukrainische Energieministerium bittet um Unterstützung: Gesucht werden Sachspenden für technische Güter, vor allem für die Reparatur und die Wartung von Strom- und Gasnetzen sowie anderer beschädigter Energieinfrastruktur. Das deutsche Wirtschaftsministerium ermutigt Unternehmen, sich sofern möglich mit Spenden, zum Beispiel Transformatoren, zu beteiligen.

[www.energypartnership-ukraine.org/tr/help-energy-ukraine/](http://www.energypartnership-ukraine.org/tr/help-energy-ukraine/)

[unterstuetzung-der-ukraine-im-energiebereich](http://unterstuetzung-der-ukraine-im-energiebereich)

ARAG SE

## Neue HR-Chefin

**Shiva Meyer** übernimmt am 2. April 2023 das Vorstandsressort Konzern Human Resources/Group Internal Audit der ARAG SE. Sie saß zuvor im Vorstand der ARAG Krankenversicherungs-AG in München. Meyer folgt in ihrer neuen Position auf Werenfried Wendler, der in den Ruhestand geht. [www.arag.de](http://www.arag.de)



## UniCredit Bank AG (HypoVereinsbank) Aufstieg in Vorstand

**Monika Rast** verantwortet ab 1. März 2023 das Privatkundengeschäft im Vorstand der HypoVereinsbank. Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre und Romanischen Philologie begann sie im Traineeprogramm der Bank. Anschließend war sie in verschiedenen Führungspositionen im Bereich Corporate und Investmentbanking tätig.

Sie übernimmt die Position von Marion Höllinger, die Vorstandssprecherin wird. [www.hypovereinsbank.com](http://www.hypovereinsbank.com)



Personio GmbH & Co. KG

## Technology Officer von Meta

**Maria Angelidou-Smith** ist künftig beim HR-Softwareanbieter Personio als Chief Product & Technology Officer für sämtliche Produkt-, Design- und Technologiefunktionen verantwortlich. Sie kommt vom US-Konzern Meta (u.a. Facebook), wo sie unter anderem für Monetarisierungsprodukte zuständig war. [www.personio.de](http://www.personio.de)



Fotos: ARAG, HypoVereinsbank, Personio



Foto: ZFA

Gestalter/-in für immersive Medien

## Neuer Medienberuf am Start

360-Grad-Videos, virtuelle Räume und Konferenzen, animierte Grafiken – der Medieneinsatz im Alltag steigt seit Jahren rasant. Unternehmen verschiedener Branchen suchen dafür zunehmend Fachkräfte. Diesem Bedarf soll der neue dreijährige Ausbildungsberuf Gestalter/-in für immersive Medien entgegenkommen – ab 1. August 2023 bundesweit. Vermittelt werden Aufnahmetechniken für reale und virtuelle Produktionen, das Erfassen, Modellieren und Aufbereiten von 3-D-Daten, die Gestaltung immersiver Klangwelten – was nicht nur für die Games-Branche zählt. Zunächst soll in Bayern eine Berufsschulklasse in Fürth im ersten Lehrjahr gemeinsam mit dem Mediengestalter/-in Bild/Ton beginnen.

»Das klingt nach einem praxisorientierten Berufsbild mit vielen Schnittstellen«, meint Rosie Schuster, Inhaberin des Münchner Streamingdienstleisters Techcast GmbH und Vorsitzende des IHK-Arbeitskreises Medien. Sie vergleicht dies mit der Einführung des Fachinformatikers vor einigen Jahren: »Das sind heute attraktive, passgenaue Mitarbeiter für viele Firmen. Ehe die virtuelle Realität browserbasiert und damit breitenwirksam in Anwendung kommt, ist jetzt der richtige Zeitpunkt, parallel Fachkräfte dafür auszubilden. Immersive Media als Trend wird uns massiv herausfordern.« Für viele Schulabgänger könne dies auch eine Alternative zum Studium sein, was wiederum den Medienstandort Bayern stärke.

Eine Präsenzveranstaltung der IHK für München und Oberbayern wird am 8. März 2023 zum neuen Berufsbild informieren.

Anmeldung: [www.ihk-muenchen.de/info-gim](http://www.ihk-muenchen.de/info-gim)

## IHK-Vollversammlung

Die Termine in diesem Jahr:

8. März 2023

27. Juni 2023

29. November 2023



# Firmenjubiläen

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

Foto: Modehaus Kraus



*Franz-Josef Hofstetter, 1. Stellvertretender Landrat Landkreis Erding, Ulrike Scharf, Staatsministerin für Familie, Arbeit und Soziales, Inhaber Wolfgang Kraus, IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl, Hermann Kraus senior, Erdings Oberbürgermeister Max Gotz (v.l.)*

## 380 Jahre

Modehaus Kraus GmbH  
Erding

1642 eröffnete Georg Grienagl in Erding ein Verkaufslager für Waren des Loderer- und Tuchmacherhandwerks. Bürgermeister Johann Jakob Brehm kaufte das Anwesen und gab es seiner Tochter Maria-Franziska zur Hochzeit mit dem Händler Georg Fischnaller als Mitgift. So wurde der Grundstein für das Familienunternehmen gelegt. 1832 heiratete der Kaufmann Ignaz Max Kraus in die Familie ein. Die Firma Max U. Kraus, wie sie damals hieß, bezog Stoffe und andere Waren aus dem gesamten deutschsprachigen Raum. Es folgten stetig bauliche Erweiterungen und Modernisierungen. Heute gilt das Modehaus Kraus am Eck als ältestes Bekleidungs-geschäft Bayerns. Es steht in achter Generation unter der Leitung von Inhaber Wolfgang Kraus sowie von vier weiteren Inhabern.

## 275 Jahre

Königliche Porzellan Manufaktur Nymphenburg  
München

Die Porzellanmanufaktur wurde 1747 gegründet. Kurfürst Maximilian III. Joseph förderte die Einrichtung von Manufakturen, um damit die Staatsfinanzen zu sanieren. Mit seiner Unterstützung gelang es dem Münchner Hafnermeister Johann Niedermayer, eine Porzellanfigur herzustellen. 1756 konnte Porzellan erstmals farbig bemalt werden. Fünf Jahre später zog die Manufaktur in die Gebäude am Nördlichen Rondell vor Schloss Nymphenburg, in denen sie sich heute noch befindet. Das Unternehmen wird aktuell von Luitpold Prinz von Bayern und Geschäftsführer Anders Thomas geführt. Die 75 Mitarbeiter der Manufaktur erwirtschaften einen Jahresumsatz im hohen einstelligen Millionenbereich.

Foto: Wolf Heider-Sawall



*Josef Knipfer, Leiter Dreherei, Betriebsleiter Michael Ploss, Katharina Neumann, Leiterin Malerei, IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl, Luitpold Prinz von Bayern, Geschäftsführer Anders Thomas, Porzellanmalerin Eileen Knibbe (v.l.)*

Foto: Wolf Heider-Sawall



*Beate Haimerl-Neubauer, Vice President Strategic Marketing König Ludwig International GmbH & Co. KG, IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl, Luitpold Prinz von Bayern, Gregor Bornemann, Geschäftsführung Schloss Kaltenberg Königliche Holding und Lizenz KG (v.l.)*

## 150 Jahre

Schloss Kaltenberg Königliche Holding und Lizenz KG  
München

Gegründet 1872, um aus dem weltweit bekannten, geschichtsträchtigen Namen der Familie unverwechselbare, nachhaltige und königliche Marken zu schaffen – so beschreibt Geschäftsführer Luitpold Prinz von Bayern die Aufgabe der Gruppe Schloss Kaltenberg. Die Holding konzentriert sich auf Unternehmensbeteiligungen sowie die Verwaltung und kommerzielle Vermarktung von Produkten und Lizenzrechten, die in engem Bezug zum Königlichen Haus Wittelsbach stehen. Zu den eingetragenen Marken zählen unter anderem Kaltenberg – Königlich Bayerisches Bier, Kaltenberger Ritterturnier und die Porzellan Manufaktur Nymphenburg.

# Hochverfügbare Rechenzentrums- Infrastruktur

Mit leistungsstarker und skalierbarer  
Anbindung von M-net.

Bandbreiten bis

**100  
Gbit/s**

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

M-net ist klimaneutral\*



\* Bereits erreicht und noch viel vor: [m-net.de/klimaneutral](https://m-net.de/klimaneutral)

**M·net**



## 100 Jahre

### Baugenossenschaft Erding eG

Erding

41 Erdinger Bürger riefen 1922 die gemeinnützige Baugenossenschaft Erding eG ins Leben. Ziel war es, die dramatische Wohnungsnot in Erding während der Großen Inflation zu lindern. Bereits im zweiten Jahr wurden die ersten Häuser des Alten Holzgartens bezugsfertig. Es folgten ein öffentliches Volksbad und viele weitere Wohnprojekte. Seit der Gründung stellte die Baugenossenschaft fast 400 Wohn- und Gewerbeeinheiten fertig.



Foto: IHK

Vorstände Karsten Vieth (l.) und Paul Reill (Mitte) mit dem stellvertretenden IHK-Hauptgeschäftsführer Peter Kammerer



Foto: IHK

Steuerberater Ulf Jäkel, Günther Bader, Hauptgeschäftsführerin Ingeborg Bader, IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl, Wolfgang Bader und Steuerberaterin Heike Höpner (v. l.)

## 100 Jahre

### Südmedica GmbH

München

Das Unternehmen wurde 1922 als Handelsbetrieb des sächsischen Serumwerks in München gegründet. 1940 wurde die Betriebsstätte vollständig zerstört. Nach dem Zweiten Weltkrieg erfolgte der Wiederaufbau, bald zog das Unternehmen in einen Neubau in München-Sendling. Seit den 1950er-Jahren vertreibt das Familienunternehmen Arzneimittel, der Schwerpunkt liegt im Bereich HNO. Neben Ingeborg Bader und Günther Bader steht nun in dritter Generation Wolfgang Bader in der Unternehmensleitung.

## 100 Jahre

### Rudolf Schäfer KG

München

Im Mai 1922 gründete Rudolf Schäfer mit 21 Jahren sein auf Immobilien spezialisiertes Unternehmen. Nach einigen Umzügen erwarb Schäfer eine Immobilie in der Max-Joseph-Straße in München, dort ist bis heute der Firmensitz. Mittlerweile führt Martin Schäfer als persönlich haftender Gesellschafter das Unternehmen in dritter Generation.



Foto: IHK

Martin Schäfer (Mitte), persönlich haftender Gesellschafter, mit IHK-Präsident Klaus Josef Lutz (l.) und IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl



Foto: GO IN GmbH

Geschäftsführer Nicolai Reisenthel (r.) mit Thorsten Leupold, Leiter IHK-Geschäftsstelle Weilheim

## 50 Jahre

### GO IN GmbH

Landsberg am Lech

Godobert Reisenthel eröffnete vor 50 Jahren in München ein kleines Lifestyle-Geschäft. Seither hat sich GO IN zu einem Möbelgroßhändler für Gastronomie und Hotellerie entwickelt. In den 1990er-Jahren wurde Landsberg am Lech zum neuen Firmensitz. Seit 2018 führt Nicolai Reisenthel in zweiter Generation das Familienunternehmen.

## IHK-Ehrenurkunde

Die IHK für München und Oberbayern würdigt unternehmerische Leistung mit einer kostenfreien Ehrenurkunde zum Firmenjubiläum.

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

**IHK-Ansprechpartner**

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



Gefahrguttransporte

## Überblick zu aktuellen Regeln

Der Transport von Gefahrgut unterliegt zahlreichen Regelungen, die periodisch aktualisiert werden: Zum 1. Januar 2023 treten nun Änderungen sowohl im Luftverkehr als auch auf der Straße in Kraft. Dazu hält die IHK im März eine kostenfreie Informationsveranstaltung ab.

Das IHK Forum Gefahrgut bietet Unternehmen einen Einstieg in das Thema und gibt einen Überblick über die wichtigsten Änderungen und die neuesten Entwicklungen beim Gefahrguttransport. Hinweise für die betriebliche Praxis werden die Sachverständigen Jürgen Werny und Uwe Hildach geben. Polizeihauptkommissar Michael Eichner vom Gefahrguttrupp des Polizeipräsidiums München informiert zur behördlichen Praxis.

**Termin:** 20. März 2023, 14–17 Uhr

**Ort:** IHK für München und Oberbayern, Max-Joseph-Str. 2, 80333 München – in Präsenz und online  
Die Teilnahme ist kostenfrei.



Foto: Artinum/AdobeStock

Informationen und Anmeldung:  
(per Webseite oder QR-Code)

[ihk-muenchen.guestcom.de/  
Gefahrgut\\_2023](http://ihk-muenchen.guestcom.de/Gefahrgut_2023)



**IHK-Ansprechpartner:**

Andreas Schmidt, Tel. 089 5116-1242  
[andreas.schmidt@muenchen.ihk.de](mailto:andreas.schmidt@muenchen.ihk.de)

BÜHNE. BAR. RESTAURANT. CASINO.

# GLÄNZENDE AUSSICHTEN SCHENKEN.



**SPIELBANK GARMISCH-PARTENKIRCHEN**

[www.spielbanken-bayern.de](http://www.spielbanken-bayern.de)



Glücksspiel kann süchtig machen. Spielteilnahme ab 21 Jahren. Informationen und Hilfe unter [www.spielbanken-bayern.de](http://www.spielbanken-bayern.de)



Baut das Portfolio seiner Firma  
stetig aus – Stefan Innerhofer,  
Geschäftsführer von reengineering

# Vom Glück *der* Nische



Mit Klimakammern und Hightech-Forschungsbauten hat Stefan Innerhofer eine lukrative Marktlücke entdeckt. Die Anlagen seines Unternehmens regineering können praktisch alle Umweltbedingungen der Erde simulieren.

HARRIET AUSTEN

**A**ufgewachsen ist Stefan Innerhofer auf einem Bergbauernhof im Pustertal. »Wir mussten vieles selbst organisieren«, erinnert sich der heutige Inhaber und Geschäftsführer der regineering GmbH aus Preith bei Eichstätt. Verbundenheit mit der Natur, erneuerbare Energien, Autarkie, alternative Mobilität – das sind Themen, die sich wie ein roter Faden durch sein Berufsleben ziehen und ihn bis heute prägen.

Sein Unternehmen ist spezialisiert auf Sonderprüfstände für Batterien, Hightech-Forschungsbauten sowie Klimakammern, in denen sich realitätsnahe Umweltbedingungen mit Hitze, Kälte, Regen, Schnee, Trockenheit oder UV-Strahlen simulieren lassen. »Das geht sogar so weit, dass wir Bedingungen wie in der Sahara oder auf dem Mount Everest erzeugen können«, sagt Innerhofer stolz.

Der studierte Maschinenbauingenieur kommt noch einmal auf den Bergbauernhof zu sprechen: »Das Einzige, was wir kaufen mussten, war Dieselkraftstoff.« Innerhofer strebte auch hier nach Autarkie und baute sein Auto so um, dass es Rapsöl tanken konnte. Die Tankstelle errichtete er gleich mit. »Ich war immer ein Macher«, meint er dazu.

So gründete Innerhofer mit Studienkollegen im Rahmen seiner Diplomarbeit gleich ein Unternehmen: die refuel GmbH in Garching. Die Firma war erst einmal ein voller Erfolg. Doch bald fehlte die Perspektive, weil Pflanzenöle nicht mehr subventioniert wurden. Die Partner stiegen aus. Das Ingenieurbüro, das Innerhofer im Anschluss startete, kam nicht recht über die Anfänge hinaus.

Getreu seinem Motto, immer unabhängig zu bleiben, machte der Absolvent der Technischen Universität München (TUM) allein weiter. 2012 gründete er regineering und begann mit Motorprüfständen für Universitäten und Forschungsinstitu-

te. Der Durchbruch kam 2014, als er eine öffentliche Ausschreibung für Klimakammern zur Pflanzenforschung gewann. »Ein unbeschreibliches Erlebnis«, sagt Innerhofer und freut sich noch heute, dass er nach zehn mageren Jahren endlich »das Glück hatte, diese Branche und somit eine neue Sparte gefunden zu haben«.

### Ökosysteme im Miniaturformat

Seitdem hat die Firma, die inzwischen ihren Sitz in Preith bei Eichstätt hat und ständig wächst, mehr als 100 Klimakammern geplant und gebaut, in denen alle gängigen Wetterparameter realistisch und präzise nachgestellt werden können. Auftraggeber sind Forschungseinrichtungen, die beispielsweise klimaresistente Pflanzen züchten, oder Firmen, die Werkstoffe oder Maschinen testen wollen. »Vor allem aber lassen sich in den Miniatur-Ökosystemen die Folgen des Klimawandels gut simulieren«, sagt Innerhofer. Der Markt wachse immer weiter, während die Zahl der Anbieter überschaubar geblieben sei. »An uns kommt man nicht mehr vorbei«, sagt der 41-Jährige stolz.

Das gilt umso mehr, als der agile Unternehmer 2017 eine weitere Marktlücke entdeckte: Hightech-Bauten für Wissenschaft und Forschung. Damit will Innerhofer das Auf und Ab des Anlagenbaus ausgleichen und »in ruhigeres Fahrwasser gelangen«. Ein erster Meilenstein war der terraXcube in Bozen, in dem extreme klimatische Bedingungen simuliert werden können. Das erspart Wissenschaftlern aufwendige Reisen.

Inzwischen ist regineering zudem als Generalunternehmer tätig und deckt die ganze Bandbreite von Entwicklung über Fertigung bis zu Montage und Betrieb ab. »Damit können wir maximal flexibel auf Kundenwünsche eingehen«, sagt Innerhofer. Das erste

Projekt ist eine fast vollständig energieautarke Forschungs- und Lehrstation aus Holz für die TUM in Berchtesgaden. »Wir lösen Probleme, die noch keiner davor gelöst hat«, sagt Innerhofer selbstbewusst. Das gilt auch für eine innovative Eigenentwicklung, die jetzt vermarktet werden soll: das EnviroLab, ein Biotop in der Box als Forschungsplattform für Umweltfragen. »Dass sich die Firma so positiv entwickelt und in jedem Bereich so ein großes Potenzial aufweist«, hätte er nie gedacht, sagt der Unternehmer rückblickend.

Maßgeblich zum Erfolg beigetragen hat wohl auch Innerhofers Offenheit für Neues. So bewarb er sich 2020 für eine anspruchsvolle Kunstinstallation und bekam tatsächlich den Zuschlag: Sein Unternehmen durfte die 243 Stahlsilhouetten für die Gedenkstätte anlässlich des 40. Jahrestags des Oktoberfestattentats auf der Theresienwiese bearbeiten und aufstellen. Innerhofer: »Wir lieben solche Herausforderungen für unser Team und fühlen uns sehr geehrt.«

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

### Zur Person

Stefan Innerhofer, Jahrgang 1981, wuchs auf einem Bergbauernhof in Südtirol auf. Während seines Maschinenbaustudiums an der TUM gründete er das Start-up refuel GmbH mit einer Tankstelle für regenerative Treibstoffe und später das Ingenieurbüro Duft & Innerhofer GbR, das Motoren für Pflanzenöle entwickelte. Daraus entstand 2012 die regineering GmbH mit dem heutigen Firmensitz in Preith, die mit 80 Mitarbeitern Umweltsimulationssysteme sowie Hightech-Bauten für Wissenschaft, Forschung und Industrie entwickelt und fertigt.

# Gut durch die Krise

Inflation und Energiekrise bringen neue Risiken für die Liquidität. Wie Unternehmen ihre Geldflüsse kontinuierlich im Blick behalten und Engpässe meistern.

MONIKA HOFMANN

**E**s ist ein typischer Fall: Ein Spezialmaschinenbauer ist gut auf dem Markt positioniert. Er fühlt sich in seiner Nische sicher, die Geschäfte laufen. Doch dann tauchen neue Wettbewerber auf dem engen Markt auf. Der Mittelständler unterschätzt die Schnelligkeit der Konkurrenz und reagiert zunächst nicht. Dann brechen die Aufträge weg. Die flüssigen Mittel werden knapp, die Bank will die Kreditlinien kürzen. Der Mittelständler steckt in einer äußerst kritischen Situation. Viel zu spät hat er gemerkt, wie ernst die Lage ist.

Das Beispiel zeigt: In angespannten Zeiten ist es enorm wichtig, die Unternehmenszahlen kontinuierlich zu überwachen. Nur so können Firmen Engpässe vorab erkennen. Das ist die wichtigste Voraussetzung, um Handlungsoptionen zu entwickeln. »Gerade jetzt in Krisenzeiten sollten Firmen vor allem die Liquidität permanent überwachen und die Planungen dazu aktualisieren«, rät Wolfgang Wadlinger, Krisenberater bei der IHK für München und Oberbayern.

Das oberste Ziel dabei lautet, die Zahlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. »Daher ist das kontinuierliche Controlling der Liquidität Chefsache mit höchster Priorität«, betont IHK-Krisenexperte Bernhard Eichner. Vor allem gelte es, zivil- und strafrechtlichen Haftungsrisiken vorzubeugen, wenn Unternehmen nicht rechtzeitig erkennen, dass Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung drohen.

Sinnvoll ist eine realistische Liquiditätsplanung aber für jedes Unternehmen zu jeder Zeit. Schließlich dient sie einerseits der eigenen Steuerung; sie erleichtert Entscheidungen, etwa über Investitionen oder Fördergelder. Andererseits ist sie eine wichtige Grundlage für Bankgespräche, Förderanträge und betriebswirtschaftliche Beratungen.

## Liquidität kontinuierlich prüfen

Bei der Liquiditätsplanung geht es vor allem darum, die Entwicklung der flüssigen Mittel zu analysieren und vor auszuplanen, mindestens in einem Zeitraum von mehreren Monaten.

1. Im Rahmen der Liquiditätsplanung werden die entsprechenden Ein- und Auszahlungen an ihren jeweiligen Fälligkeitsterminen (teilweise unter Berücksichtigung des durchschnittlichen Zahlungsziels) gegenübergestellt. Der Saldo spiegelt dann unter Anrechnung der Anfangssalden die Veränderung der liquiden Mittel wider und zeigt, ob die zur Verfügung stehenden Kontokorrentlinien ausreichend sind.
2. Zahlungseingänge sind aus den vorhandenen Debitorenbeständen und den Planumsätzen in die Planung aufzunehmen.
3. Diesen Einzahlungen sind alle Auszahlungen der bereits vorhandenen Kreditoren, sonstige Verbindlichkeiten sowie zukünftige Aufwendungen gegenüberzustellen. Weiterhin sind alle liquiditäts-

Nicht beirren lassen –  
in der Krise geht Liquidität  
vor Rentabilität



Foto: IRStone/Adobe Stock

wirksamen Geschäftsvorfälle (Privatentnahmen, Tilgungsraten, Investitionen etc.), die im Unternehmen anfallen, in die Liquiditätsplanung einzubeziehen.

Darauf baut dann die Prognose weiterer Szenarien auf. Dabei ist es wichtig, je nach Risikoszenario die verschiedenen Entwicklungen durchzurechnen. Denn der Plan beleuchtet nicht nur, wie sich die flüssigen Mittel im besten oder im halbwegs guten Fall, sondern auch im schlechtesten Fall entwickeln.

**Krisenphasen identifizieren**

Laufen die Geschäfte schlecht, gilt es erst einmal, zu erkennen und zu akzeptieren, dass das eigene Unternehmen tatsächlich in einer Krise steckt. »Viele Geschäftsführer wollen das nicht wahrhaben«, weiß IHK-Experte Eichiner. »Firmenchefs sollten sofort klären, in welcher Krisenphase der Betrieb steckt«, ergänzt IHK-Krisenberater Wadlinger. »Denn je weiter die Krise fortgeschritten ist, desto weniger Zeit bleibt, um zu reagieren.«

- ▶ Phase 1 – Stakeholder-Krise: Das Vertrauen in die handelnden Personen schwindet. Meist mangelt es an der Erkenntnis, dass Veränderungen im Unternehmen notwendig sind.
- ▶ Phase 2 – Strategiekrise: Neue Erfolgspotenziale entwickelt die Firma nicht mehr, sie setzt selten Innovationen um.
- ▶ Phase 3 – Produkt- und Absatzkrise: Die Nachfrage nach den Kernprodukten geht dauerhaft zurück.
- ▶ Phase 4 – Ertragskrise: Infolge der Ertragskrise sinken Bonität und Gewinn. Wenn der Betrieb nicht dringend gesteuert, lässt sich die Insolvenz nicht mehr aufhalten.
- ▶ Phase 5 – Liquiditätskrise: Es besteht jetzt die enorm hohe und reale Gefahr der Zahlungsunfähigkeit.
- ▶ Phase 6 – Insolvenz: Wenn die Firmazahlungsunfähig oder überschuldet ist und zum Beispiel Rechnungen oder



Löhne nicht mehr bezahlen kann, muss sie Insolvenz anmelden. Bei Engpässen gilt: Liquidität geht vor Rentabilität. Die folgenden Instrumente helfen dabei, Cash zu sichern:

**Forderungsmanagement neu strukturieren**

Aktives Forderungsmanagement ist jetzt unerlässlich. Dabei geht es darum, das Zahlungsausfallrisiko zu minimieren. Unternehmen sollten alle Zahlungsziele genau planen und anpassen. Jede Forderung ist konsequent – auch mit Mahnungen – zu verfolgen und auf ihr Ausfallrisiko hin zu prüfen. Am besten spielen Firmen Risikoszenarien durch, planen gegebenenfalls Abschlüsse ein und handeln mit Kunden neue Bedingungen wie zum Beispiel Voraus-, Abschlags- oder Zwischenzahlungen aus.

**Kreditvereinbarungen prüfen**

Firmen sollten ihre Banken immer frühzeitig über schwierige Lagen informieren. Das erleichtert die weiteren Verhandlungen. Ein teurer Kontokorrentkredit lässt sich zum Beispiel in ein langfristiges Darlehen mit niedrigeren Zinsen umwandeln und ausweiten, wenn nötig. Wer rechtzeitig mit den Banken über flexible Gestaltungen spricht, hat bessere Chancen, Sondervereinbarungen durchzusetzen.

**Fördergelder nutzen**

Unterstützen kann etwa der neue Energie-liquiditätskredit der LfA Förderbank Bayern in München. Er richtet sich an Firmen,

die Investitionen in Energieeffizienz planen und denen die flüssigen Mittel fehlen. Anträge auf solche und ähnliche Förderungen laufen über die Hausbank.

**Kreditalternativen einsetzen**

Wer seine Bankkredite um alternative Finanzierungsinstrumente wie Leasing, Factoring und Mietkauf ergänzt, diversifiziert nicht nur die Risiken, sondern steigert auch seine Liquidität. Die Instrumente stärken das Eigenkapital und sorgen für mehr flüssige Mittel.

**Kosten senken**

Unternehmen sollten Einsparpotenziale nutzen, vor allem bei Energie, Einkauf und Pachten. Außerdem lassen sich Vermögensteile veräußern, die nicht für den Betrieb nötig sind. Dafür bieten sich ungenutzte Maschinen an. Besonders der Verkauf von Warenvorräten bringt schnell Liquidität.

**Eigenkapital stärken**

Wer immer wieder Finanzmittel ins Unternehmen zurückfließen lässt oder über Firmenbeteiligungen sein Eigenkapital ausbaut, sorgt ebenfalls für Liquidität. Dabei eröffnen sich viele Möglichkeiten, die Eigenkapitalquote mit Beteiligungskapital zu steigern, etwa mithilfe von Förderbanken wie der LfA Förderbank Bayern und der Bayerischen Beteiligungsgesellschaft mbH (BayBG): Sie bieten stille Beteiligungen und eigenkapitalähnliche Mittel. Diese Möglichkeit nutzte auch der mittelständische Spezialmaschinenbauer. Er



kam bei der Analyse der Lage mit IHK-Krisenberater Wadlinger zu dem Ergebnis: zu wenig Liquidität, zu wenig Eigenkapital. Das Geschäftsmodell musste außerdem weiterentwickelt und an die neuen Marktanforderungen angepasst werden. Der Firmenchef handelte: Er ergänzte sein Angebot um zusätzliche innovative Produkte und Services. Zugleich kontaktierte er seine Bank und informierte sie über die schwierige Lage. Gemeinsam fanden sie einen Weg, mit Mezzaninekapital das Eigenkapital zu erhöhen: Eine mittelständische Beteiligungsgesellschaft ist jetzt als stille Gesellschafterin am Unternehmen beteiligt. Alle Finanzierungspartner tes-

tierten dem neuen Geschäftsmodell gute Perspektiven. Genauso kooperativ zeigten sich im Übrigen die frühzeitig informierten Mitarbeitenden (zu Krisenkommunikation S. 18). Betriebsrat und Gewerkschaft spielten ebenfalls mit. Seine 500-köpfige Belegschaft konnte der Unternehmer komplett halten – daran lag ihm besonders. Heute expandiert der Maschinenbauer wieder. ■

Nutzwertige Informationen und Werkzeuge zu Liquiditätsplanung, Krisenmanagement sowie Krisenkommunikation gibt es auf der IHK-Website. Dort finden sich unter »Downloads« auch der »Quick-Check

Krisenfrüherkennung« und das Merkblatt »9 Kennzahlen zur Früherkennung«: [www.ihk-muenchen.de/krisenmanagement](http://www.ihk-muenchen.de/krisenmanagement)

Die IHK bietet ihren Mitgliedern zudem telefonische Beratung zu Krisenbewältigung und betriebswirtschaftlichen Fragen unter: **089 5116-0**

**IHK-Ansprechpartner zu Liquiditätsmanagement**  
Bernhard Eichiner, Tel. 089 5116-0  
beratung@muenchen.ihk.de  
Wolfgang Wadlinger, Tel. 089 5116-0  
beratung@muenchen.ihk.de



## KOMMUNIZIEREN SIE SCHON, ODER TELEFONIEREN SIE NOCH?



### Information

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



### Kommunikation

- Kommunikationslösungen
- Voice-over-IP
- Computer-Telefonie-Integration (CTI)
- Unified Communications & Collaboration Lösungen (UCC)
- Videokonferenzsysteme
- Contact-Center
- Cloud-Technologie



### Services

- 365 Tage rund um die Uhr Service
- Maximale Investitionssicherheit
- Minimale Ausfallzeiten Ihrer Anlage
- Schulung und Einweisung Ihrer Mitarbeiter
- Remote Service



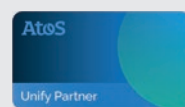
[www.mtg-systemhaus.de](http://www.mtg-systemhaus.de)

MTG-Kommunikations-Technik GmbH

81825 München | Truderinger Straße 250 | Tel: 089/4 51 12-0  
Fax 089/4 51 12-330 | Mail: [muenchen@mtg-systemhaus.de](mailto:muenchen@mtg-systemhaus.de)

04329 Leipzig | Portitzer Allee 8 | Tel: 03 41/25 80-0  
Fax: 03 41/25 80-100 | Mail: [leipzig@mtg-systemhaus.de](mailto:leipzig@mtg-systemhaus.de)

Autorisierter Partner von



# Vertrauen gewinnen

Wer seine Situation offenlegt, frühzeitig in Eigenregie den Dialog sucht und seine Zukunftsfähigkeit belegt, kann Krisen auch kommunikativ bewältigen.

MONIKA HOFMANN



Foto: iRStone/Adobe Stock

**D**en Unternehmer beschleichen immer noch gemischte Gefühle, wenn er zurückblickt: Der mittelständische Automobilzulieferer hatte sich vor einigen Monaten plötzlich in einer schweren Krise wiedergefunden. Vielleicht hätte er sie abwenden können, wenn er sie früher offengelegt hätte.

Heute ist der Unternehmer froh, dass er die kritische Lage meistern konnte. Das gelang ihm auch deshalb, weil er es trotz einiger Bedenken gewagt hatte, mit seinen 40 Mitarbeitern, der Bank und den

wichtigsten Kunden über die Probleme zu sprechen. Außerdem hatte er zuvor die Situation mit einem IHK-Krisenberater analysiert. Das alarmierende Ergebnis: Der Hauptkunde bestellte immer weniger Produkte. Im Gespräch mit dem Kunden kam heraus, dass die Ursachen in den Anforderungen lagen, die der Zulieferer nicht mehr erfüllte.

Daraufhin setzte der Unternehmer neue Prozesse auf, die diesen Kriterien genügten. Damit gewann er das Vertrauen seines Kunden zurück – und die Aufträge.

Zudem erweiterte die Firma ihr Angebot, um neue Abnehmer zu finden und seine bisherige Abhängigkeit von wenigen Großabnehmern zu verringern – mit Erfolg. Inzwischen freut sich der Unternehmer über eine gesunde Kundenstruktur und zusätzliche Käufer.

Das Beispiel zeigt, was für eine wichtige Rolle Kommunikation bei der Bewältigung von Krisen spielt. Ihr wichtigstes Ziel ist es, Betroffene rechtzeitig über die Schiefelage im Unternehmen aufzuklären. Zugleich bietet sie die Chancen, den Scha-

den zu begrenzen, Vertrauen zu schaffen, Gerüchte zu verhindern und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Wie aber gehen Firmen dabei am besten vor? »Zwar verläuft jede Krise anders und hat andere Ursachen«, betont IHK-Krisenberater Wolfgang Wadlinger. »Doch für die Krisenkommunikation gelten feste Grundsätze.«

- ▶ **Schnelligkeit:** Am besten gehen Unternehmen aktiv und frühzeitig an die Öffentlichkeit. Sie sollten die Berichterstattung nicht anderen überlassen, die eigene Interessen verfolgen, um etwa die Auflage oder die Zahl der Follower in sozialen Medien zu steigern.
- ▶ **Glaubwürdigkeit:** Es gilt, sich an die Wahrheit zu halten. Informationen und Mitteilungen sollten sachlich und transparent sein.
- ▶ **Konsistenz:** Firmen sollten ihre Krisenkommunikation einheitlich gestalten und die Veröffentlichungen koordinieren. Wichtig ist, regelmäßig weitere Entwicklungen und den aktuellen Stand weiterzugeben.
- ▶ **Verständlichkeit:** Im Idealfall halten Firmen ihre Mitteilungen knapp und nutzen eine klare, einfach zu verstehende Sprache.

Mit diesen Regeln lassen sich die wichtigsten Botschaften vermitteln. Denn wer offensiv und offen seine Probleme angeht, ist vertrauenswürdig. Eine in einfachen Worten erklärte Krise wirkt weniger bedrohlich. Dann haben Firmen bessere Chancen, dass alle Beteiligten mitziehen und sie mit neuen Geschäftskonzepten durchstarten können.

#### **Das Team zuerst gewinnen**

Mitarbeitende verfügen oft über ein feines Gespür für die Stimmung im Betrieb. Bevor sich Unsicherheit breitmacht, sollten Unternehmen unbedingt aktiv werden. Wer sachlich und wahrheitsgetreu über

die Herausforderungen informiert, kann die Beschäftigten außerdem leichter dafür gewinnen, mit der Führung an einem Strang zu ziehen. Die Geschäftsleitung kann zum Beispiel rasch eine Mitarbeiterversammlung einberufen und danach Einzelgespräche anbieten. Vor allem Gespräche mit den innerbetrieblichen Gremien wie dem Betriebsrat sind jetzt wichtig. Die Führungskräfte sollte sie in separaten Besprechungen informieren. »Wichtig ist auch, mit allen Leitungskräften eine Taskforce einzusetzen, um täglich über die aktuelle Lage zu sprechen«, rät IHK-Krisenberater Bernhard Eichiner. Denn das Monitoring einzelner Bereiche, aber auch der gesamten weiteren Entwicklung sei unabdingbar, betont er. Firmen sollten die Lage transparent und realistisch schildern. Zudem die Ursachen skizzieren – und die weiteren Pläne. Auch über die Gegenmaßnahmen und ihren Fortschritt sollten sie immer wieder kommunizieren. IHK-Experte Wadlinger: »Gut informierte Mitarbeiter bleiben motiviert und entwickeln Kampfgeist für ihren Arbeitgeber.«

#### **Kunden und Lieferanten informieren**

Wenn Kunden über Dritte erfahren, dass es in einem Unternehmen kriselt, suchen sie nach anderen Anbietern. Lieferanten wiederum räumen Bestellungen der Firma auf einmal eine geringere Priorität ein. »Daher sollten Unternehmen dafür sorgen, dass die wichtigen Gruppen von ihnen selbst informiert werden«, rät IHK-Experte Eichiner.

Am besten stellen Firmen ihre Lage deutlich dar und informieren regelmäßig per E-Mails oder Meetings. Auf Basis der guten Geschäftsbeziehungen lässt sich oft ein gemeinsames Vorgehen vereinbaren und Unterstützung, wie etwa längere Zahlungsziele, abstimmen.

## **Darum geht's**

- ▶ **Nur nicht den größten Fehler der Krisenkommunikation machen: schweigen.**
- ▶ **Besser aktiv und frühzeitig auftreten, um die Meinungsbildung nicht anderen zu überlassen.**
- ▶ **Immer die Mitarbeiter zuerst informieren.**

#### **Die Banken überzeugen**

Gerade in Liquiditätskrisen haben Banken großen Einfluss darauf, ob ein Unternehmen eine schwierige Situation bewältigen kann. »Es hängt vom Vertrauen und der Einschätzung der Kreditinstitute ab, ob das Unternehmen ein höheres Darlehen erhält, Zinsen oder Tilgungen gestundet werden, welche Sicherheiten sie benötigen oder ob der Kredit direkt gekündigt wird«, weiß Eichiner.

Daher bereiten sich Firmen am besten gut auf das Gespräch vor. Sie sollten die Lage so schnell wie möglich offen, aber ruhig schildern. Schließlich müssen sie mit den anschaulich dargestellten Unternehmenszahlen die Banken davon überzeugen, dass sie zwar in einer Krise stecken, aber auch wissen, wie sie wieder herauskommen. Die vorgelegten Reportings sollten betriebswirtschaftliche Auswertungen, Jahresabschlüsse und Sanierungskonzepte enthalten, dazu Planzahlen. Steuerberater, Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer oder Unternehmensberater können bei der Ausarbeitung und Zusammenstellung der Unterlagen und beim Gespräch unterstützen. Wer überzeugend darlegen kann, dass er die Krise gut meistert, und auch auf Forderungen der Banken eingeht, hat große Chancen auf Entgegenkommen. ■

#### **IHK-Ansprechpartner zu Krisenkommunikation**

Bernhard Eichiner, Tel. 089 5116-0  
beratung@muenchen.ihk.de  
Wolfgang Wadlinger, Tel. 089 5116-0  
beratung@muenchen.ihk.de





Foto: Schneider Bräuhaus

Traditionelles Ambiente und bayerische Küche – das gefiel auch den Restaurantkritikern von Gault&Millaut





# Weißbier für die Bürger

Seit 150 Jahren wird im Schneider Bräuhaus Weißbier ausgeschenkt. Dazu bietet die Münchner Traditionsgaststätte authentisch-bayerische Küche. Ein weiteres Element des unternehmerischen Erfolgsrezepts: Nachhaltigkeit.

— EVA ELISABETH ERNST —

Im Juli vergangenen Jahres freuten sich Geschäftsführer Otmar Mutzenbach und sein Team im Schneider Bräuhaus über ein unerwartetes Geschenk zum 150-jährigen Jubiläum: Der Restaurantführer Gault & Millau zeichnete die Gaststätte mit einer »Haube« aus. Die anonymen Tester lobten nicht nur die »schön patinierten« Räumlichkeiten und die handwerklich gebrauten Weißbier-Spezialitäten, sondern auch die Klassiker der bayerischen Küche, die dort serviert werden.

»Unsere Köche beherrschen die Kunst der Kronfleischküche, bei der die Innereien von Tieren verarbeitet werden«, erklärt Mutzenbach. Auf der Speisekarte finden sich daher unter anderem geschmortes Ochsenherz, gebratene Leber, gebackener Kalbskopf oder gesottene Kälberfüße. Die Tiere stammen von Landwirten aus der Region, mit denen das Schneider Bräuhaus seit Jahren eng kooperiert. Das Fleisch wird in der hauseigenen Metzgerei weiterverarbeitet.

Das gesamte Tier und nicht nur einzelne Edelfleischteile zu verwerten, hält der Geschäftsführer auch unter dem Aspekt Nachhaltigkeit für bedeutsam. 2010 wurde das erste Qualitäts- und Umweltmanagementsystem des Unternehmens zer-

tifiziert. Seither hat der Betrieb nicht nur große Mengen an Energie, Wasser und Reinigungsmitteln eingespart. »Uns ist auch wichtig, möglichst wenig Lebensmittel wegzuworfen. Wir achten auf angemessen große Portionen und auch darauf, nur so viel vorzubereiten, wie wir voraussichtlich brauchen werden«, so Mutzenbach. Dass auf der Speisekarte sogar vegetarische und vegane Gerichte aufgeführt werden, überrascht nur auf den ersten Blick: »In der bayerischen Küche gab es schon immer fleischlose Speisen. Jetzt weisen wir die halt separat aus.«

Der 58-jährige gelernte Hotelkaufmann ist seit 2008 Geschäftsführer der Schneider Bräuhaus München Verwaltungs GmbH, eines Tochterunternehmens der Schneider Weisse G. Schneider & Sohn GmbH. Das Stammhaus der Unternehmensgruppe liegt im Tal in München.

Dort, wo heute das imposante Gebäude des Schneider Bräuhauses steht, befand sich einst die Brauerei »Zum Maderbräu«, die der junge Braumeister Georg Schneider anno 1872 kaufte. Mit Genehmigung des Bayerischen Hofbräuamts begann Schneider dort, Weißbier zu brauen. Das war damals eine kleine Sensation, denn das Brauen und der Vertrieb von Weißbier

waren bis dahin ausschließlich dem Adel vorbehalten gewesen.

Im Zweiten Weltkrieg wurde die Brauerei im Tal komplett zerstört. Seither werden die Weißbierspezialitäten in Kelheim produziert, wo Georg IV. Schneider bereits 1928 die älteste Weißbierbrauerei Deutschlands, das »Weisse Bräuhaus«, erworben hatte. Heute leitet Georg VI. Schneider das Familienunternehmen, das seine Weißbiere mittlerweile in 40 Länder exportiert. Das Sortiment umfasst über ein Dutzend Bierspezialitäten.

### Stammgäste mit Karte

Obwohl das Schneider Bräuhaus im Tal in der stark touristisch geprägten Altstadt liegt, setzt Geschäftsführer Mutzenbach vor allem auf einheimische Gäste. »Wir legen eher weniger Wert darauf, große Reisegruppen durch unser Lokal zu schleusen«, sagt er. Zur Kundenbindung gibt es seit knapp zehn Jahren Stammgastkarten, von denen bislang über 2400 ausgegeben wurden: In Form und Material ähneln sie Kreditkarten, sind allerdings mit einem Foto des Inhabers personalisiert.

»Sie verfügen über eine Bezahl- und Rabattfunktion«, erklärt Mutzenbach. »Die Höhe des Rabatts hängt von der Höhe des vorher aufgeladenen Guthabens ab.« Die Inhaber der Stammgastkarten können an Verlosungen teilnehmen und erhalten Einladungen zu Veranstaltungen. Vor Corona organisierte das Unternehmen für seine Stammgäste sogar ein Ausflugs- und Kulturprogramm.

In den verschiedenen Räumen des Schneider Bräuhaus im Tal finden rund 660 Gäste Platz. »Aktuell sind es allerdings zehn Prozent weniger. Wir haben einige Stühle entfernt, da viele Menschen nun lieber etwas mehr Abstand halten«, sagt Mutzenbach. Immerhin wurde die Freischankfläche auf 240 Plätze vergrößert.

Dass während der pandemiebedingten Schließungen fast das komplette Team



Will nachhaltig wirtschaften – Geschäftsführer Otmar Mutzenbach

Foto: Schneider Bräuhaus

an Bord geblieben ist und nun auch bei Hochbetrieb einen reibungslosen Ablauf gewährleistet, führt der Geschäftsführer ebenfalls auf das Prinzip Nachhaltigkeit zurück: »Wir kümmern uns um unsere Mitarbeiter, von denen viele seit zehn, zwanzig Jahren bei uns arbeiten.« Ordentliche, pünktlich ausbezahlte Löhne seien wichtig. Während der Lockdowns hat das Unternehmen das Kurzarbeitergeld freiwillig aufgestockt.

Noch wichtiger sind laut Mutzenbach flexible Teilzeitleösungen, das Berücksichtigen von Mitarbeiterwünschen beim Dienstplan und ein offenes Ohr auch für private Probleme. Das spricht sich offenbar herum: Regelmäßig erhält das Schneider Bräuhaus im Tal qualifizierte Initiativbewerbungen.

Bereits im April 2022 setzte Mutzenbach die Preise quer durch die Speisekarte um sieben Prozent nach oben. »Momentan kommen wir damit noch über die Runden, auch wenn zum Beispiel das Schweinefleisch um fast 90 Prozent teurer geworden ist und die Wäscherei ihre Preise verdoppelt hat.« Er befürchtet, dass eine weitere Erhöhung der Preise für die Gerichte abschrecken könnte. »Uns ist es lieber, dass wir einen guten Ruf für feines und fair bepreistes Essen haben und dadurch vielleicht täglich fünf Gäste mehr zu uns kommen.« Mit dieser Einschätzung liegt Mutzenbach offenbar richtig: Selbst an einem ganz gewöhnlichen Montagmorgen ist das Schneider Bräuhaus im Tal ausgesprochen gut besucht. ■

[www.schneider-brauhaus.de](http://www.schneider-brauhaus.de)



# Starke Newcomer

Klimaneutrale Energieträger aus Biomasse und Ladesäulen mit integrierten Batteriespeichern – die Sieger des Wettbewerbs Energie Start-up Bayern 2022 überzeugen mit zukunftssträchtigen Ideen.

JOSEF STELZER

**G**esucht sind wegweisende Neuerungen. Der Wettbewerb Energie Start-up Bayern prämiert alle zwei Jahre kluge Konzepte, die beim Klimaschutz helfen und einen Beitrag zur Sicherung der Energiezukunft des Freistaats leisten. Durchgeführt wird er vom Bayerischen Wirtschaftsministerium zusammen mit zahlreichen Partnern. »Die diesjährigen drei Gewinner sind mit ihren innovativen Lösungen leuchtende Vorbilder«, urteilt IHK-Energieexperte Norbert Ammann. »Ihre Neuerungen zeigen vielversprechende Wege für die Energieversorgung auf und helfen dabei, die klimaschädlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren.« Wir stellen die Unternehmen und ihre prämierten Ideen auf den folgenden Seiten vor. ■

**IHK-Ansprechpartner zum Thema Energie**  
Norbert Ammann, Tel. 089 5116-1392  
norbert.ammann@muenchen.ihk.de



Foto: Soonthorn/Adobe Stock

Die Gründungsberatung der IHK für München und Oberbayern unterstützt junge Unternehmen zum Beispiel bei Finanzierungs- und Rechtsfragen sowie bei der Suche nach Fördermitteln, Geschäftspartnern und Investoren. Die Gründungsberater stellen Kontakte zu

Energieunternehmen und ausgewiesenen Branchenexperten her und kennen geeignete Existenzgründerzentren.

Weitere Informationen:  
Tel. 089 5116-0  
beratung@muenchen.ihk.de



## GEWERBEBAU VITAL.

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

REGNAUER FERTIGBAU • 83358 Seebuck/Chiemsee • Tel. +49 8667 72-236 • fachseminar@regnauer.de • www.regnauer.de/objektbau

„Gewerbebau vital. So bauen Unternehmen ihre Zukunft.“

➔ **24. MÄRZ 2023**

Design Offices,  
Die Macherei München.  
Jetzt anmelden!

**FACHSEMINAR**

**REGNAUER**  
Bauen für den Erfolg.

1. Preis: blueFLUX Energy AG, Peißenberg

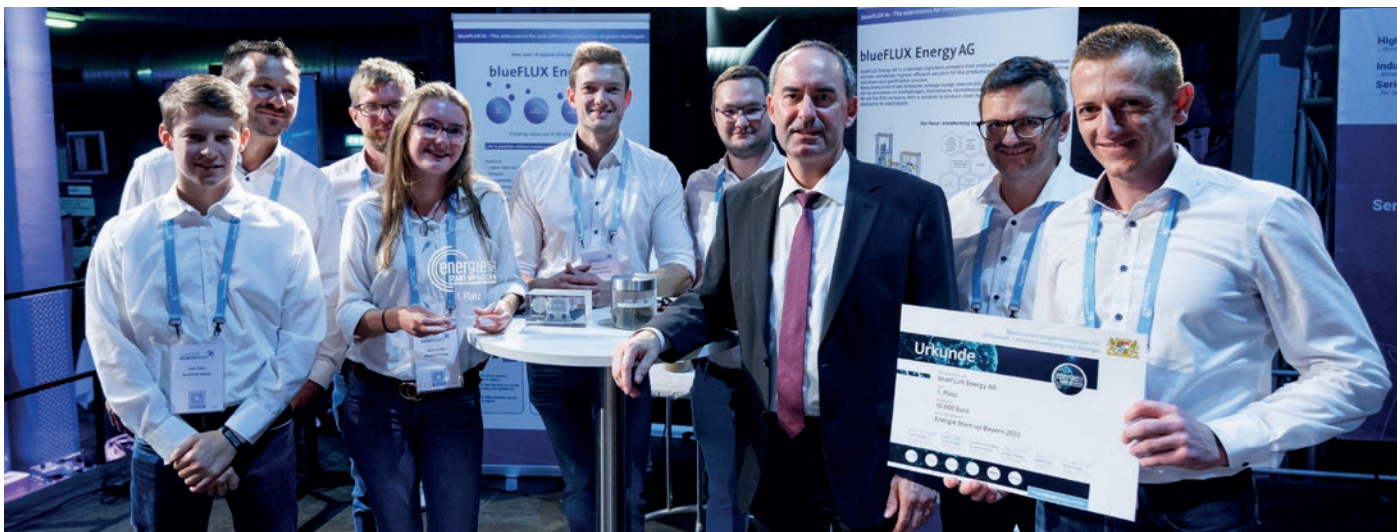
## Wasserstoff aus Bioabfällen

Das Unternehmen blueFLUX Energy überzeugte die Jury mit einem Verfahren zur Herstellung klimaneutraler Energieträger. Auf Basis organischer Reststoffe etwa aus Landwirtschaft, Kommunen oder Industriebetrieben lassen sich damit vor allem grüner Wasserstoff und grünes Synthesegas, aber auch weitere klimaneutrale Energieträger wie etwa synthetische Kohle, Biomethanol oder Biomethan erzeugen. Der produzierte Wasserstoff kann fossile Energieträger in vielen Bereichen ersetzen, zum Beispiel in der Wärmeerzeugung, im Verkehr oder in der Industrie.

sagt Vorstand Hubert Kohler (53), der im Landkreis Weilheim-Schongau eine Wasserstoff-Modellregion initiieren will. Das oberbayerische Start-up, eine Ausgründung der Peißenberger Holzner Druckbehälter GmbH, kooperiert bei der Produktentwicklung unter anderem mit Forschungseinrichtungen wie dem Augsburger bifa Umweltinstitut. Die Herstellung des grünen Wasserstoffs ( $H_2$ ) aus organischen Reststoffen verläuft in mehreren Schritten in einer Reihe von chemischen Reaktionen. Dabei entsteht auch Kohlendioxid, das ursprünglich in

wertvollen organischen Reststoffen«, sagt Prokurist Ulrich Mach (39) und rechnet vor: »Die Produktionskosten belaufen sich mit unserer Anlage auf zwei bis drei Euro je Kilogramm Wasserstoff, im Vergleich zur Elektrolyse erzielen wir damit einen deutlichen Kostenvorteil.«

Alternativ zur Wasserstoffherstellung eignen sich die Anlagen auch zur Produktion von synthetischer Kohle, die in der Industrie bei der Kohlestaubfeuerung oder Kohlenverstromung als klimafreundlicher Ersatz für fossile Braun- und Steinkohle zum Einsatz kommen kann. Die paten-



Bei der Preisverleihung – Prokurist Ulrich Mach (r.) und Vorstand Hubert Kohler (2. v. r.) von blueFLUX Energy mit Bayerns Wirtschaftsminister Hubert Aiwanger (Mitte) und Mitarbeitenden

Die blueFLUX-Anlagen verwerten Biomasse, die üblicherweise aus Grünschnitt, Gülle, Mist und anderen organischen Reststoffen oder aus dem Klärschlamm der kommunalen Abwasseranlagen besteht. Auch biogener Abfall aus der Gastronomie, Produktionsreste aus der Lebensmittelindustrie oder abgelaufene Lebensmittel aus Supermärkten samt Kunststoffverpackungen werden eingesetzt. Derzeit sind zwei Testanlagen im Dauerbetrieb. »Unser Ziel ist die Bereitstellung von grüner,  $CO_2$ -neutraler Energie aus der Region und für die Region«,

den Abfällen gebunden war und das somit ebenfalls als klimaneutral einzustufen ist. Bei der  $H_2$ -Produktion bleibt am Ende nur Asche übrig, die sich je nach Ausgangsmaterial entweder als Dünger nutzen lässt oder entsorgt wird.

Landwirtschaftliche Betriebe, Industrieunternehmen und kommunale Kläranlagenbetreiber könnten durch die Anlagen in mehrfacher Weise profitieren. »Gegenüber der klassischen Elektrolyse verbraucht unser System deutlich weniger Strom. Ein weiterer Vorteil liegt in der Entsorgung und der gleichzeitigen Verwertung von

tierte Technik wird in Containern untergebracht und arbeitet weitgehend automatisiert, die Fernwartung lässt sich per Internet durchführen. Zu den potenziellen Kunden gehören Entsorger, Betreiber von Biogasanlagen, beispielsweise aus der Entsorgungs- und Lebensmittelindustrie, landwirtschaftliche Betriebe sowie Kläranlagenbetreiber, die mit den blueFLUX-Anlagen synthetische Kohle oder ihren eigenen klimaneutralen Wasserstoff herstellen können. Kohler: »Für unser System gibt es eine Vielzahl von Anwendungsbereichen, der Markt ist schier unendlich groß.«



2. Preis: Reverion GmbH, Eresing

## Mehr Effizienz für Biogasanlagen

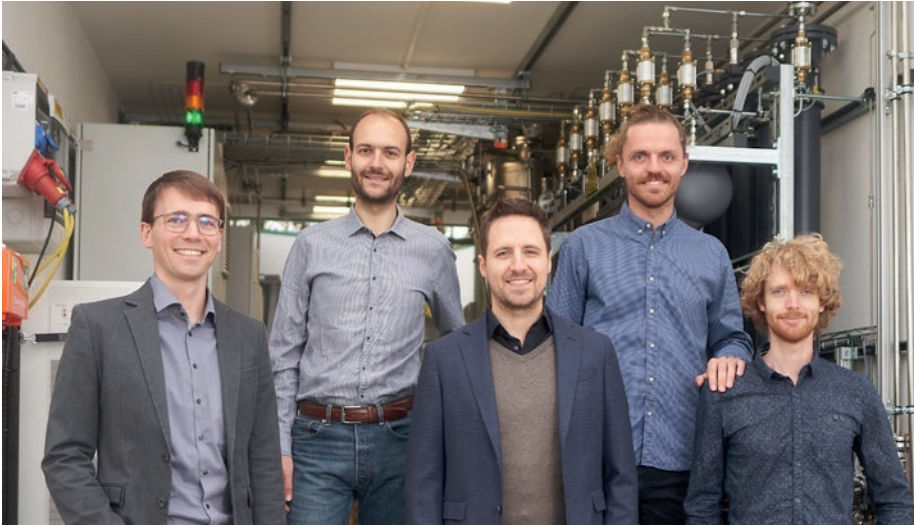


Foto: Reverion/Fabian Vogl

Vor ihrer Pilotanlage – Reverion-Geschäftsführer Stephan Herrmann (Mitte) und sein Team

»Wir erreichen bei der Stromerzeugung einen elektrischen Wirkungsgrad von 80 Prozent gegenüber konventionellen Gasmotoren, die nur 40 Prozent schaffen, erzielen also die doppelte Leistung«, verspricht Geschäftsführer Stephan Herr-

mann (37). Möglich macht das ein Mikrokraftwerk, das elektrischen Strom aus Biogas mittels Brennstoffzellen produziert. Eine Pilotanlage wird 2023 im oberpfälzischen Waldmünchen installiert. Das System bietet neben der Stromproduktion die

Möglichkeit, überschüssigen Strom aus erneuerbaren Energien zur Gewinnung von Methan aus Biogas zu verwenden.

Hintergrund dieser Variante: Wenn in den Sommermonaten gerade sehr viel Strom aus Photovoltaik (PV) zur Verfügung steht, kann es sein, dass die Netzbetreiber große PV-Anlagen drosseln oder abschalten, um eine Überlastung der Stromnetze zu vermeiden. Die Reverion-Anlagen könnten hier für Abhilfe sorgen.

»Weil wir überschüssigen PV-Strom zur Methanherzeugung nutzen können, werden Eingriffe der Netzbetreiber seltener oder womöglich ganz überflüssig«, so Herrmann. Das brennbare Methan wiederum eignet sich für die Einspeisung in die Erdgasnetze oder ist zur Wärmeerzeugung nutzbar.

Potenzielle Kunden gibt es reichlich, so der promovierte Maschinenbauingenieur: »Im Grunde kommen alle Biogasanlagen für unser System infrage, allein in Deutschland sind es rund 9700.«

3. Preis: Numbat GmbH, Kempten

## Aufladen mit Ökostrom

Für seine integrierte Schnellladesäule mit zwei Ladepunkten samt stationärem Batteriespeicher wird das Start-up Numbat ausgezeichnet. Das Besondere: Die in den Ladesäulen eingebauten Speicher lassen sich mit Ökostrom aus erneuerbaren Energien permanent aufladen.

Die Geschäftsführer Maximilian Wegener (38) und Martin Schall (35) planen nun, die Schnellladesäulen auf den Parkflächen der Einzelhandelskette tegut aufzustellen. Vorgesehen ist, die Mehrzahl der Filialen mit bis zu fünf Numbat-Systemen auszustatten. Schall ist überzeugt: »Mit dem dritten Platz bei dem Start-up-Wettbewerb können wir unseren Bekanntheitsgrad hier in der Region weiter ausbauen.«



Foto: Numbat

Besondere Schnellladesäulen – Numbat-Gründer Maximilian Wegener (l.) und Martin Schall



Gedrosselte Produktion – Viskosehersteller Kelheim Fibres

Foto: Rainer Schneck

# Mittel gegen die Krise

Die explosionsartig gestiegenen Energiepreise stellen Unternehmen vor extreme Herausforderungen. Welche Entlastungen die Wirtschaft jetzt braucht.

JOSEF STELZER

Die Lage am Energiemarkt hat sich im Vorjahr drastisch verschärft. Sowohl Gas- als auch Strompreise haben sich seit Beginn der Energiekrise, vor allem durch die Verknappung des Gasangebots aus Russland, bis Oktober 2022 ungefähr verzehnfacht, so ifo-Chef Clemens Fuest. Nach einer aktuellen Konjunkturumfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags DIHK unter bundesweit mehr als 240 000 Betrieben hat jedes sechste Industrieunternehmen

wegen der hohen Preise seine Produktion gedrosselt, jedes zwölfte plant Verlagerungen.

Deutschland und Europa stecken in einer schweren Energiekrise. Die Politik versucht, die Auswirkungen der massiven Preissteigerungen abzufedern. Doch ob die Maßnahmen ausreichen, ist fraglich. An welchen Stellen sollte nachgebessert werden?

Die Hauptursache für die hohen Erdgaspreise ist klar: Russisches Gas muss teu-

er durch Importe aus anderen Ländern ersetzt werden. Beim Strom ist es etwas komplizierter: Er stammt aus erneuerbaren Energien, aus Kohle- und Atomkraftwerken sowie aus Gaskraftwerken, die am teuersten produzieren. Entscheidend für den europäischen Strompreismechanismus ist das sogenannte Merit-Order-Prinzip. Demnach sorgen für die Deckung des Strombedarfs zunächst jene Kraftwerke, die im Vergleich zu den anderen am billigsten produzieren. Das zuletzt



## Europäischer Dialog: Energie- und Klimathemen voranbringen

zugeschaltete Kraftwerk produziert am teuersten und setzt den Preis. Dadurch schnell das Preisniveau für alle anderen Kraftwerke in die Höhe. Angesichts der extremen Energiepreise hat die EU-Kommission eine Reform des europäischen Strommarkts angekündigt, wobei eine Entkoppelung von Gas- und Strompreisen zur Diskussion steht.

Welche Schwierigkeiten die aktuelle Lage für energieintensive Unternehmen in der Praxis bringt, zeigt das Beispiel der Kelheim Fibres GmbH. Das Unternehmen hat sich auf die Herstellung von Viskosefasern spezialisiert und ist von der Preisentwicklung massiv betroffen. »Wir mussten die Viskosefertigung um 20 bis 30 Prozent zurückfahren, nachdem aufgrund der explosionsartig angestiegenen Energiepreise die Bestellungen aus der Textilindustrie komplett weggefallen sind«, sagt Wolfgang Ott (59), der im Unternehmen für Umweltschutz und Nachhaltigkeit sowie für politische Fragen zuständig ist. Kelheim Fibres fertigt derzeit fast ausschließlich für die Hersteller von medizinischen Produkten und Hygieneartikeln. 2021 lag der jährliche Energieverbrauch bei etwa 900 Gigawattstunden. Das entspricht etwa dem Verbrauch einer Stadt mit annähernd 100000 Einwohnern. Der Viskosehersteller nutzt zur Strom- und Wärmeerzeugung ein eigenes Kraftwerk für die Kraft-Wärme-Kopplung (KWK), als Brennstoff dient Erdgas.

Die Preissprünge waren zuletzt extrem: »Vor der Krise lag der Erdgaspreis für uns bei etwa zwei Cent pro Kilowattstunde, in der Spitze waren es bis zu 30 Cent, Mitte November noch rund zwölf Cent«, sagt Ott. Er kritisiert gegenläufig wirkende Maßnahmen: »Nachdem die Bundesregierung mit dem Energiekostendämpfungsprogramm EKDP und der Gaspreisbremse schnell und pragmatisch eingegriffen hat, grätscht die EU mit ihrem Temporary Crisis Framework, kurz TCF, jetzt dazwischen

Im Rahmen des »Europäischen Dialogs« holt der Bayerische Industrie- und Handelskammertag (BIHK) gemeinsam mit Partnern wie der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) und Eurochambres regelmäßig europäische Stakeholder aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft an einen Tisch. Das Ziel: der Austausch sowie die Erarbeitung von Lösungen zu wirtschaftsrelevanten Themen der Energiewende und des Klimaschutzes. Zuletzt war das Thema »Zwischen Energiekrise und Green Deal:

und nimmt den Beschlüssen zur Gaspreisbremse viel Wirkung.« Zum einen setze das TCF, das förderfähige Kosten anders definiert, deutlich höhere Zugangshürden für staatliche Beihilfen, was vor allem energieintensive Unternehmen betreffe. »Darüber hinaus müssen Großverbraucher sogenannte Einzelfall-Notifizierungen einleiten, deren Umsetzung geraume Zeit in Anspruch nehmen wird«, so Ott. Vom Erdgas will sich das Unternehmen schon in naher Zukunft komplett verabschieden und damit verstärkt zum Klimaschutz beitragen. »Für die Strom- und Dampferzeugung setzen wir künftig vor allem auf Wasserstoff, der ausschließlich durch erneuerbare Energien erzeugt wird, auch Biomasse wird eine wachsende Bedeutung erlangen«, sagt der Nachhaltigkeitsexperte.

Zugute kommt dem Unternehmen, dass die Bayernoil Raffineriegesellschaft mbH grünen Wasserstoff in nur 30 Kilometer Entfernung produzieren wird. Vorgesehen ist eine Jahresproduktion von bis zu 20000 Tonnen, die schon ab 2025 zur Verfügung stehen soll.

Der Umstieg auf Wasserstoff erfordert bei Kelheim Fibres jedoch Umbauten. So müssen die bisher genutzten Erdgasbrenner und die rund 25 Meter hohen Wasserkessel ausgetauscht werden. Die Umstellung ließe sich womöglich beschleunigen. Was dazu notwendig wäre? Die EU müsste ihre Förderinstrumente nachschärfen,

Auf was müssen sich Unternehmen einstellen?« Gegenstand einer Diskussionsrunde in der EU-Vertretung des Freistaats Bayern in Brüssel. Mit dabei waren Vertreter der Europäischen Kommission und des Europäischen Parlaments, der WKÖ, des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) sowie die Kelheim Fibres GmbH aus Bayern.

Mehr Infos: [www.ihk-muenchen.de/de/Service/Klimaschutz-Energiewende/Europaeischer-Dialog](http://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Klimaschutz-Energiewende/Europaeischer-Dialog)

die Programme langfristiger als bisher anlegen und den Förderanteil der EU-Programme auf 30 bis 40 Prozent der Investitionssumme anheben, so Ott.

Bislang hat die EU ein Notfallpaket auf den Weg gebracht, das unter anderem die Begrenzung von Markterlösen von Stromerzeugern und Solidaritätsabgaben für den Sektor der fossilen Brennstoffe enthält. Thilo Schaefer (45), Leiter des Clusters Digitalisierung und Klimawandel beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln, rät zudem: »Das komplizierte EU-Beihilferecht sollte vereinfacht werden, sodass die Unternehmen in den Mitgliedstaaten möglichst schnell und unbürokratisch staatliche Fördergelder erhalten können.«

Für den Kelheimer Viskosehersteller wäre es aktuell hilfreich, den CO<sub>2</sub>-Emissionshandel entweder ganz auszusetzen oder den CO<sub>2</sub>-Preis auf beispielsweise 50 Euro je Tonne zu deckeln. »Der Emissionshandel kostet uns derzeit jährlich 15 bis 20 Millionen Euro, Erleichterungen sind hier dringend geboten«, sagt Ott und warnt: »Die Energietransformation verzögert sich durch die Energiekrise, der Green Deal wird aufgeweicht, das Ziel der Klimaneutralität in der EU bis 2050 ist gefährdet.«

### IHK-Ansprechpartnerin zum Thema Energie und Green Deal

Julia Goebel, Tel. 089 6116-1797  
julia.goebel@muenchen.ihk.de

# »Kein Plan in Berlin«

Auf der Vollversammlung kritisieren die IHK-Spitzen die Energiepolitik. Außerdem: Die IHK wird Bewilligungsstelle für Energie-Härtefallhilfen Bayerns und der IHK-Mitgliedsbeitrag für 2023 wird gesenkt.

MARTIN ARMBRUSTER



Foto: IHK

Die Szene zeigte, wie sehr es derzeit in der Wirtschaft brennt: Die Vollversammlung hatte noch nicht offiziell begonnen, IHK-Präsident Klaus Josef Lutz hatte gerade erst zwei, drei Schritte in den Börsensaal der IHK gemacht, da wurde er schon von Unternehmern umringt. Der Gesprächsbedarf war offenbar akut. Die Vollversammlungsmitglieder bedankten sich für zwei Interviews, die Lutz wenige Tage zuvor als BayWa-Chef dem »Münchener Merkur« und der »BILD« gegeben und dabei mit klaren Worten die Energiepolitik der Bundesregierung kritisiert hatte.

In seinem Bericht als IHK-Präsident erklärte Lutz, es gehe darum, angesichts eines konfusen politischen Agierens Haltung zu zeigen und das Prinzip einer nachhaltig-sozialen Marktwirtschaft gegen zunehmenden staatlichen Dirigismus zu verteidigen. Er verwies zudem auf die jüngste BIHK-Konjunkturumfrage mit dem größten jemals gemessenen Einbruch der Geschäftserwartungen. Darin nannten 78 Prozent der Unternehmen die Ener-

gie- und Rohstoffpreise als größtes Risiko – ebenfalls ein Negativrekord. Diese Ergebnisse, berichtete Lutz, hätten auch die Bayerische Staatsregierung alarmiert.

Dies führte zur Frage: Wie soll die IHK darauf reagieren – mit sanfter Überzeugungsarbeit oder mit offener Kritik an Fehlern der Wirtschaftspolitik? Vollversammlungsmitglied Ingo Schwarz sprach sich für »Biss« und »weiter klare Kante« aus und erhielt dafür Applaus aus dem Gremium. Klartext gab es auf dieser Sitzung reichlich. Fast man die Aussagen von IHK-Präsident Lutz und IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl zusammen, ergibt sich ein bedrückendes Bild: Demnach taumelt die Ampel-Koalition ohne Leitplanken durch die Krise. Sie habe kein überzeugendes Konzept, wie sie Versorgungsengpässe vermeiden will. Statt den richtigen Grundsatz, »jede Kilowattstunde zählt«, umzusetzen, werde die Kernkraft dogmatisch tabuisiert und abgeschaltet.

Auf heimische Gasförderung wird verzichtet und lieber für viel Geld (»stupid German

money«) und unter hohen Effizienzverlusten Flüssiggas, vor allem Fracking-Gas aus den USA, zu Spotmarktpreisen eingekauft. Statt Lösungen melde Berlin Scheinerfolge: einen Gasdeal mit Katar etwa, dessen Laufzeit Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck (Grüne) zwar »super« findet, der aber erst von 2026 an wirkt und nur knapp drei Prozent des deutschen Gasverbrauchs deckt. Die Gasspeicher sind zwar voll, die Industrie hat 20 Prozent ihres Gasverbrauchs eingespart. Aber dies wurde etwa zur Hälfte auch mit dem Herunterfahren von Produktion und neuen Abhängigkeiten vom Ausland teuer bezahlt.

Unklar ist ferner, wie die Versorgungslücke langfristig geschlossen werden soll. Die für 2030 gesteckten Ausbauziele für die erneuerbaren Energien sind angesichts weiterhin überlanger Genehmigungsverfahren, Material- und Arbeitskräftemangel kaum noch zu schaffen. Es gibt nach dem Abschalten der Kernkraft keine Lösung für die zwingend nötige Grundlast ohne Einsatz fossiler Energien. Windräder und Was-



serkraft werden von Artenschützern geblockt, die geplante »Erlösabschöpfung« zur Finanzierung der Strompreislösung könnte sich als massive Investitionsbremse für die Energiewende erweisen.

Lutz und Gößl warfen Berlin geostrategische Blindheit vor. Mit »wertegeleiteter Außenpolitik« komme man in der Realität der Interessenkonflikte zwischen Staaten nicht weit. Bei wichtigen Rohstoffen sei man von China viel abhängiger, als man es bei russischem Gas je war. Ein subventionsbedingter Handelskrieg mit den USA dürfe nicht herbeigeredet, sondern müsse vielmehr unbedingt vermieden werden. »Der Industriestandort Europa ist ein Verlierer dieses Kriegs«, stellte Gößl fest, »und Deutschland droht erneut zum kranken Mann Europas zu werden.«

Großer Profiteur seien die USA – dank eines hochlaufenden Rüstungsgeschäfts und unschlagbar günstiger Energiepreise. Der Gaspreis in den USA betrug im Sommer ein Achtel, jetzt ein Sechstel des deutschen Preises. Gößl hält es für sicher, dass der Heimatstandort unter diesen Bedingungen zumindest energieintensive Wertschöpfung verlieren wird: »Wir erkennen in Berlin und Brüssel keinen Plan für einen wirtschaftlichen Aufbruch. Stattdessen wächst die Bürokratieflut.«

Kurzfristig bräuchten jetzt die Unternehmen Hilfe, die existenziell von explodierenden Energiekosten bedroht seien. Gößl erklärte, auf Bitte der Staatsregierung werde die IHK als Bewilligungsstelle für Energie-Härtefallhilfen wirken. Nach den Vorstellungen der Staatsregierung sollen noch Ende Januar 2023 Anträge gestellt werden können von kleinen und mittl-

ren Betrieben, die nachweislich wegen der überhöhten Energiekosten in die Verlustzone kommen. Das Bayerische Wirtschaftsministerium rechnet grob mit einer mittleren vierstelligen Zahl von Antragstellern aus dem Freistaat.

Beim Thema Fachkräfte bewegt sich die Bundesregierung aus IHK-Sicht in die richtige Richtung. Das Bundeskabinett hat ein Eckpunktepapier beschlossen, das die Zuwanderung von Fachkräften aus Drittstaaten erleichtern soll. Das Plenum verabschiedete eine Position, die über diese Pläne hinausgeht. Ein Kernpunkt: Die Unternehmer sollen selbst entscheiden, ob sprachliche und berufliche Qualifikation eines Bewerbers für den Job ausreichen. Hubert Schöffmann, neuer IHK-Bereichsleiter Berufsbildung, nannte die Ausbildung ein entscheidendes Instrument gegen den Fachkräftemangel. Daher sei der jüngste Aufwärtstrend besonders erfreulich: Die Zahl der neuen Ausbildungsverträge sei in Bayern um mehr als zwei Prozent gestiegen. Angesichts der schwierigen Wirtschaftslage sei das als Top-Ausbildungsleistung bayerischer Unternehmen zu werten.

Für 2023 kündigte Schöffmann eine bundesweite Ausbildungskampagne an. Zudem arbeite man daran, neue Ausbildungspotenziale zu erschließen: Die bayerischen IHKs wollen gemeinsam Studienzweifel für die Berufsbildung gewinnen. Der Punkt »Aktuelles aus den Regionen« stand erstmals auf der Agenda. Zum Auftakt stellte Ingrid Obermeier-Osl, IHK-Vizepräsidentin und Vorsitzende des Regionalausschusses Altötting-Mühldorf, ein bundesweit einmaliges Projekt vor: den

IHK-Bildungsexpress. In dem Sonderzug von Mühldorf nach Salzburg lernen sich Chefs, Ausbilder, Schüler und Eltern kennen. An Bord sind 30 bis 35 Ausbildungsbetriebe, rund 100 Berufe werden vorgestellt. Der Zug ist beliebt. Für Firmen gibt es eine Warteliste.

Franz Schabmüller, Vorsitzender des Regionalausschusses Ingolstadt, berichtete über die Ausbildungsmesse IHKjobfit! in Ingolstadt, die nach einer Coronapause im Oktober wieder stattfand (siehe auch S. 30). Die Zahlen sprechen für sich: Gut 100 Aussteller und 2000 Besucher, eine Top-Empfehlungsquote mit 9,2 von maximal zehn Punkten.

Weshalb die IHK sich als künftiges Mitglied des Trägervereins für das Gründerzentrum Dachau engagiert, erklärte Stefan Fichtl, stellvertretender Vorsitzender des Regionalausschusses Dachau: Das Projekt trage dazu bei, die Start-up-Szene zu beleben und in seinem Heimatlandkreis die IHK sichtbarer zu machen.

Die Vollversammlung beschloss mit überwältigender Mehrheit auch die Wirtschaftsplanung 2023. Damit geht eine Senkung der Mitgliedsbeiträge einher: Der ertragsabhängige Umlagesatz sinkt von 0,129 auf 0,100 Prozent. Die gestaffelten Grundbeiträge werden um zehn bis 60 Euro reduziert. Insgesamt beträgt die Entlastung der IHK-Mitgliedsunternehmen in Oberbayern für die Jahre 2023 und 2024 rund 21 Millionen Euro. ■

#### **IHK-Ansprechpartnerin zur Vollversammlung**

Lucie Rollberg, Tel. 089 5116-2130  
lucie.rollberg@muenchen.ihk.de

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

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

## SCHLÜSSELFERTIGER GEWERBEBAU

**#professionell**  
**#kompetent**  
**#60jahreerfahrung**



Bahnhofstr. 8 . 84323 Massing

Ausstellungsgebäude: abgesäuerte Betonsandwichplatten

# So klappt's mit Azubis

Von IHK Bildungspartnerschaften über die AusbildungsScouts bis hin zu den Ausbildungsmessen IHKjobfit! – zahlreiche Angebote unterstützen Firmen dabei, passenden Nachwuchs zu finden. Nach der Pandemie starten die Projekte jetzt wieder voll durch.

SABINE HÖLPER

Im Sommer unterzeichnete die DINZLER Kaffeerösterei AG die Vereinbarung, seither ist das Unternehmen mit Sitz in Irschenberg Bildungspartner der Mittelschule Miesbach. Und seither haben schon einige Lehrer der Schule ein Kurzpraktikum im Unternehmen absolviert. Ein paar Stunden am Nachmittag reichten aus, so die stellvertretende Personalleiterin und Ausbildungsbeauftragte Katharina Grabmaier (25), um einen Einblick in die Praxis zu bekommen. Das zahle sich aus, wenn die Lehrer später mit ihren Schülern über die Ausbildung sprechen. »Sie können den jungen Leuten viel versierter Aus-

kunft geben«, sagt Grabmaier. DINZLER veranstaltet außerdem Betriebsführungen, für Lehrer wie für Schüler, damit der Unternehmensalltag für die Besucher fassbar und anschaulich wird.

Der enge Kontakt zu den Schulen ist eine wichtige Investition in die Zukunft. Denn die Situation auf dem Ausbildungsmarkt gestaltet sich von Jahr zu Jahr schwieriger. Immer mehr Firmen haben Probleme, ihre offenen Stellen zu besetzen. Der demografische Wandel, aber auch der Trend zum Studium machen es Unternehmen nicht leicht, ausreichend Nachwuchs zu finden. Es ist daher enorm wichtig, die

großen Vorteile der dualen Ausbildung immer wieder herauszustellen.

Das geht nur über Aufklärung. Etwa darüber, dass jungen Menschen nach der Ausbildung viele Karrierewege offenstehen. Dass praktische Arbeit genauso wertvoll und erfüllend ist wie ein theorie-lastiges Studium – für praktisch veranlagte Menschen sogar bedeutend erfüllender. Dass ein Azubi während seiner Ausbildung monatlich eine passable Vergütung erhält. Aber auch über einzelne Berufe kann noch besser informiert werden. Viele junge Leute kennen den Großteil der modernen Ausbildungsberufe gar nicht. Wie sollen



Foto: IHK/A. Nespithal

Partner für die Berufsbildung – IHK-Bildungsberater Thomas Gebert, Birgit Ostermeier, Rektorin Mittelschule Miesbach, DINZLER-Personalleiterin Heike Richter, Anita Grundbacher, Lehrerin Mittelschule Miesbach, und Katharina Grabmaier aus dem Personalbüro DINZLER (v.l.)



sie sich aber aktiv für etwas entscheiden, wovon sie vielleicht noch nie gehört haben?

Die IHK für München und Oberbayern bietet diverse Programme zur Stärkung der Ausbildung. Die IHK Bildungspartnerschaften sind eines davon. »Sie bilden in den Schulklassen die Brücke zwischen Theorie und Praxis in der Berufsorientierung und können für einen erfolgreichen Übergang der Schüler in die Berufswelt sorgen«, sagt Andrea Nespithal, IHK-Fachreferentin Berufsbildungsprojekte. Zu den Aktionsfeldern der Bildungspartnerschaften gehören Betriebsbesichtigungen, Projektarbeiten, Praktika, Berufsinfoabende und Weiteres.

Das Programm wurde 2019 gestartet und zählte binnen eines Jahres schon knapp 70 Partnerschaften. »Nachdem in den beiden Coronajahren wenig Unterricht in den Schulen stattfand und somit auch weniger Berufsorientierung angeboten werden konnte, verzeichnen wir nun wieder ein ansteigendes Interesse und gehen somit von gesamt rund 150 Vereinbarungen zum Jahresende 2022 aus«, sagt Nespithal. Eine weitere gute Möglichkeit für Firmen, mit potenziellen Azubis in Kontakt zu treten, sind die Ausbildungsmessen IHKjobfit!, die seit 1997 in München, Ingolstadt und Rosenheim stattfinden. »Sie gehören zu den größten Veranstaltungen für Berufsorientierung und Berufswahl in der Region«, sagt Elena Dreher, IHK-Fachreferentin Berufsbildungsprojekte. Nach coronabedingter Pause fand die erste IHKjobfit! im Oktober 2022 in der Saturn Arena in

Ingolstadt statt, mit mehr als 100 Ausstellern aus allen Branchen. Die nächste Messe wird am 6. Mai 2023 in Rosenheim in der AuerBräu Festhalle veranstaltet. Mehr als 120 Aussteller werden erwartet.

Ein besonderes Kennzeichen der IHKjobfit! ist das Berufscoaching im Vorfeld der Messe: »Pädagogen erklären den Schülern im Klassenverband, was sie erwartet und wie sie sich optimal vorbereiten können«, sagt Expertin Dreher. Das bewährte Konzept der IHKjobfit! wird immer wieder durch Neuerungen ergänzt. So startete im Herbst in Ingolstadt erstmals der »Ta-

lentefinder«, in Rosenheim wird er ebenfalls zum Einsatz kommen. Dabei handelt es sich um ein digitales Tool, das bereits im Vorfeld der Messe ein passgenaues Matching zwischen Betrieben und potenziellen Auszubildenden ermöglicht. »So können Unternehmer und Schüler ein persönliches Kennenlernen auf der Messe vorbereiten«, sagt Dreher. Das Procedere ist einfach: Sowohl die Unternehmen als auch die Schüler erstellen ihr Profil auf [www.talentefinder.de](http://www.talentefinder.de) und können anschließend Likes vergeben. Gefallen sich beide Seiten, kommt ein Match zustande und es kann ein Kennenlerngespräch am Messetag vereinbart werden.

Ein weiteres etabliertes bayernweites Projekt sind die IHK AusbildungsScouts.

konnten seit Projektstart bereits mehr als 57000 Schüler erreicht werden – und das, obwohl während der Pandemie das Programm nur eingeschränkt lief.

Andrea Mühlberger, beim Wäschespezialisten ANITA Dr. Helbig GmbH in Brandenburg für die Ausbildung zuständig, freut sich, dass ihre IHK AusbildungsScouts seit geraumer Zeit wieder in die Schulen gehen dürfen. Seit Projektbeginn beteiligt sich das Unternehmen, bildet jährlich drei bis vier Azubis als Scouts aus. Mühlberger findet das Projekt nicht nur deshalb gut, weil die »Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Gleichaltrigen gewinnbringend ist«. Ebenso steige die Motivation der eigenen Azubis, sagt sie: »Wir binden sie als Repräsentanten des Unternehmens in un-

## AzubiCard: eine Karte, viele Möglichkeiten

Alle Auszubildenden aus IHK-Berufen erhalten die IHK AzubiCard automatisch zum Ausbildungsstart. Die kostenlose Karte bietet den Azubis Rabatte und weitere Vorteile bei den registrierten Partnerunternehmen ([www.azubicard.de/oberbayern](http://www.azubicard.de/oberbayern)), zum Beispiel aus Gastronomie, Handel und Sport.

Zudem erhalten die Azubis Zugang zum Azubi-Infocenter ([azubi.gfi.ihk.de](http://azubi.gfi.ihk.de)). Auf dieser Plattform können sie Informationen zu ihren Prüfungsterminen und -ergebnissen abrufen, finden Ansprechpartner oder erhalten ihr digitales IHK-Zeugnis, das sie zum Beispiel für den digitalen Bewerbungsprozess nutzen können.

»Sowohl unsere Unternehmen als auch unsere Azubis profitieren von der IHK AzubiCard«, sagt Manfred Gößl, Hauptgeschäftsführer der IHK für München und Oberbayern. »Die Auszubildenden stehen vom Start weg in digitalem Kontakt mit ihrer IHK und erhalten darüber hinaus zahlreiche Vergünstigungen. Die regionalen Unternehmen, die reduzierte Preise für Azubis anbieten, können sich gezielt mit ihrem attraktiven Angebot platzieren.«

Unternehmen, die mit einem entsprechenden Angebot Partner der AzubiCard werden möchten, wenden sich an:

**[azubicard@muenchen.ihk.de](mailto:azubicard@muenchen.ihk.de)**

Seit ihrem Start 2015 haben sich bereits rund 560 Unternehmen daran beteiligt: Sie schicken einen oder mehrere ihrer Auszubildenden in die Vorabgangsklassen der Schulen. Die Lehrlinge berichten dort von ihrem Arbeitsalltag. Der große Vorteil dieses Formats ist, dass beinahe Gleichaltrige zu den Schülern sprechen und unverblümt und in ihren eigenen Worten schildern, wie die Ausbildung abläuft, was sie lernen, wie sie lernen, wie der Umgang mit den Kollegen ist und was besonders interessant ist. Weil ein Azubi vor einer gesamten Klasse spricht,

seren Recruiting-Prozess ein. Das spüren wir in der positiven persönlichen Entwicklung und im Auftreten unserer Scouts.« ■

### IHK-Ansprechpartner

#### zu IHK Bildungspartnerschaften:

Andrea Nespithal, Tel. 089 5116-1147  
[andrea.nespithal@muenchen.ihk.de](mailto:andrea.nespithal@muenchen.ihk.de)

#### zu IHKjobfit!:

Elena Dreher, Tel. 089 5116-1106  
[elena.dreher@muenchen.ihk.de](mailto:elena.dreher@muenchen.ihk.de)  
Florian Kaiser, Tel. 089 5116-1386  
[florian.kaiser@muenchen.ihk.de](mailto:florian.kaiser@muenchen.ihk.de)



ECOFARIO-Chef  
Sebastian  
Porkert

Foto: Janina Laszlo

# Das Wunder *muss warten*

ECOFARIO-Gründer Sebastian Porkert ist ein Problemlöser: Er hat eine Technik entwickelt, um gefährliches Mikroplastik aus dem Wasser zu fischen. Jetzt kämpft er um die Finanzierung – und um Unterstützung durch die Politik.

MARTIN ARMBRUSTER

## Die Problemlöser: clevere Ideen für große Herausforderungen

Klimaschutz, Energiekrise, demografischer Wandel – das sind nur einige der gewaltigen Probleme, vor denen wir stehen. In Oberbayern gibt es Unternehmen, die diese Herausforderungen annehmen: Sie entwickeln kluge Lösungen für die drängenden Aufgaben unserer Zeit. Das IHK-Magazin stellt diese **Problemlöser in einer Serie** vor.

**M**an sagt ihm nach, er habe ein untrügliches Gespür für das, was die Menschen bewegt. Dazu gehört Plastik. »Mir ist zu viel Plastik in der Welt«, klagte Bayerns Ministerpräsident Markus Söder (CSU) Ende September 2022 auf dem Bayerischen CSR-Tag in der IHK. Und er bot die Lösung dazu an: »Ich glaube an die Technik, total.« Söder darf sich glücklich schätzen. In Bayern gibt es diese Technik, auch wenn der Ministerpräsident das

selbst wohl nicht weiß. Der Impuls dafür entstand schon 2013. Den promovierten Ingenieur Sebastian Porkert alarmierten damals Medienberichte über die Verschmutzung der Gewässer mit Mikroplastik. »Mir war sofort klar, dass da etwas getan werden muss.«

Unter Mikroplastik versteht man Partikel, die kleiner als fünf Millimeter sind. Allein in Deutschland werden pro Jahr rund 330000 Tonnen Mikroplastik freigesetzt. Die Folgen sind beängstigend. Bis zu fünf Gramm Mikroplastik nimmt der Mensch



täglich im Körper auf. Mikroplastik steht im Verdacht, Krebs, Hormonschäden und Entzündungen zu verursachen. Zudem wirken die Partikel wie ein Kleber für Toxine, Schadstoffe und Medikamentenrückstände.

Mikroplastik stammt aus Peelingkosmetik, Putz- und Waschmitteln, Reifenabrieb, Shampoos, Zahnpasta und Synthetikkleidung. Der Ammersee ist ebenso verunreinigt wie der Gardasee, in der Donau schwimmen mehr Partikel als Fischlarven, die Belastung der Meere steigt und steigt. Was Porkert motivierte, war vor allem eines: das Versagen der konventionellen Filtertechnik. Selbst mit dem heutigen Stand der Technik eliminieren Kläranlagen maximal 95 Prozent der Plastikteilchen. Was das bedeutet? Porkert macht die Rechnung auf: Im geklärten Abwasser finden sich im Schnitt pro Kubikmeter 7000 Partikel. Allein München produziert rund 6,5 Kubikmeter Abwasser pro Sekunde.

Porkert und sein Team sind entschlossen, die Plastikflut zu stoppen. Schon der Name des Münchner Start-ups ECOFARIO GmbH steht für ein Versprechen: Er setzt sich zusammen aus Ökologie (Eco) und der Bachforelle (Salmo Trutta Fario), einem Fisch, der klares, sauerstoffreiches Wasser liebt.

Statt der üblichen Filter setzt das Unternehmen auf die Kraft modifizierter Hydrozyklone. Mit einer Zentrifu-



Foto: Janina Laszlo

ge, dem High-G-Separator, wird das Wasser in Highspeed gequirlt. Der Wasserwirbel sorgt für ein Gravitationsfeld, das Mikroplastik in die Mitte des Wasserwirbels saugt. Laut Porkert lassen sich so 95 Prozent der Plastikteilchen, die bei einer Kläranlage durchrutschen, vom Wasser trennen.

Der Hydrozyklon muss direkt in der Kläranlage toben. Ist das Mikroplastik schon im Fluss oder im See, ist es zu spät. Dort würde die Technologie auch Fischen und Kleinlebewesen schaden. Porkert ist von den Vorzügen seiner Lösung überzeugt.

Die sei besser, kostengünstiger und wartungsärmer als Filteranlagen.

Die Fachwelt äußert sich begeistert. 2014 erhielt Porkert den »Strascheg Award« für die beste wissenschaftliche Idee. Beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis gewann Porkert den »Next Economy Award 2020« in der Kategorie Resources. Die Idee des Hydrozyklons finden auch die Medien gut. »Einfach genial«, lobte der Mitteldeutsche Rundfunk. Das Magazin »National Geographic« widmete dem »Plastikfischer« ein Porträt. Eine Erfolgsgeschichte wie aus einem Guss. Doch leider hat sie einen Riss.



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



**INTEGRATION  
SCHAFFT  
INNOVATION**

Mit einer modernen  
Einwanderungspolitik stärken  
wir das Fachkräfteland:  
[bmas.de/fachkräfteland](https://bmas.de/fachkraefteland)

Foto: Munich Producers Room



**ECOFARIO-Team – Tüfteln am Prototyp**

Porkerts Problem: Alle finden seine Idee gut, aber niemand will sie zunächst finanzieren.

Das Beispiel ECOFARIO zeigt, wie wichtig Fördermittel sind. 10000 Euro Preisgeld

aus einem Ideenwettbewerb, ein Zuschuss des Bundeswirtschaftsministeriums und drei Gutscheine über insgesamt 38000 Euro von Bayern Innovativ haben dazu beigetragen, dass es das Unternehmen überhaupt gibt.

Den größten Teil der Kosten finanzierte das Start-up aus Eigenmitteln. Gehälter für das vierköpfige Team gab es keine. Eine Crowdfunding-Kampagne scheiterte kläglich. Statt der erhofften 660000 US-Dollar kamen nur 9000 US-Dollar zusammen. Porkert tröstet sich mit Zynismus. Er sagt, ein toter Delfin im Kunststoffnetz bewege die Leute eben mehr als ein Bachflohkrebs, der an Mikroplastik erstickt.

Als »Gamechanger« erwies sich ein Beitrag der »Süddeutschen Zeitung« (»Der Wassermann«) über das Unternehmen. Eine Münchner Privatfrau las ihn und stellte dem Start-up daraufhin 400000 Euro zur Verfügung. »Das hat uns gerettet«, meint Porkert. Er konnte seinen ersten mobilen Prototyp bauen und testen – in Neufinsing, in Eching am Ammersee und in Röthenbach an der Pegnitz. »Die Ergebnisse sind top«, versichert der Ingenieur.

Im Zuge der Energiekrise hat Porkert seine Lösung nochmals verbessert. Sein Hydrozyklon braucht Strom, etwa 0,3 Kilowatt pro Kubikmeter Wasser. In Kooperation mit einem Turbinenhersteller hat er die Energieeffizienz um 30 Prozent verbessert.

Nach der EU-Taxonomie wäre das Unternehmen dunkelgrün, das Geschäftsmodell dient sieben der 17 UN-Ziele (SDGs) einer nachhaltigen Entwicklung. »Wir sind bereit«, betont Porkert. Was noch fehlt, sind Käufer und Investoren. »Es ist demotivierend«, klagt der Unternehmer. Zumindest einen Erfolg kann er verbuchen. Ein norddeutsches Family-Office ist eingestiegen. Die Finanzierung des Unternehmens ist bis Ende 2023 gesichert.

Geld verdient das Start-up derzeit auf anderen Einsatzfeldern. Für die Papierindustrie fischt es Fasern aus dem Wasser, in Bodenwaschanlagen in Dänemark saugt der Hydrozyklon Öl aus dem Substrat. »Auf Wunsch holen wir auch die Fettsäuren aus dem Weißwurstwasser«, scherzt Porkert, der als Pionier der Umwelttechnik gut vernetzt ist. Er ist Vorstandsmitglied des Umweltclusters Bayern und Mitglied im IHK-Ausschuss Unternehmensverantwortung. Nur das Kerngeschäft steht weiter »on hold«.

Porkert fühlt sich von der Politik im Stich gelassen. Mikroplastik aus dem Abwasser zu saugen, das würde laut seiner Rechnung pro Bürger und Jahr etwa sieben Euro kosten. Freiwillig würden aber weder Kommunen noch Industrie ihre Kläranlagen nachrüsten. »Es geht nur mit Zwang, mit Verboten oder Grenzwerten«, ist Porkert überzeugt. Er hofft auf eine bayerische oder europäische Gesetzesinitiative. Auch die Bürger würden das befürworten, 84 Prozent der Verbraucher sprechen sich für die Regulierung von Mikroplastik aus. Die Frage ist nur, ob ECOFARIO durchhält, bis es die gibt.

Dabei wären die Möglichkeiten fantastisch. Das Unternehmen könnte Kläranlagen nachrüsten und nach Tankerunglücken Öl vom Wasser trennen. Es ist Partner des Projekts »Ocean Waste Recycling Ship«, das pro Tag 350000 Kubikmeter Trinkwasser aus Meerwasser gewinnen will.

Vorerst jedoch wird Mikroplastik weiter fast ungehindert in die Flüsse strömen. Gut möglich, dass eines nicht zu fernem Tages medizinisch nötig wird, was auch ECOFARIO nicht schafft: ein Verfahren, um Mikroplastik aus Menschen zu entfernen.

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

# HALLEN

Industrie | Gewerbe | Stahl



PLANUNG
PRODUKTION
MONTAGE



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







Begehrte Trophäe –  
PhönixPreis

Foto: Marion Vogel

# Prämierte Vorbilder

Der PhönixPreis ehrt Migrantenunternehmen, die mit ihrer wirtschaftlichen Leistung und ihrem interkulturellen Engagement den Standort München bereichern. Welche Herausforderungen dabei zu meistern sind, berichten hier stellvertretend drei der Preisträger.

HARRIET AUSTEN

**M**igranten, die ein Unternehmen führen, stehen nicht nur für wirtschaftlichen Erfolg. Sie tragen auch zu Vielfalt und sozialem Frieden in der Stadt bei. Um diesen Beitrag zu würdigen, vergibt die Landeshauptstadt München den PhönixPreis. Er ehrt Unternehmer mit Zuwanderungsgeschichte, bringt ihnen positive Resonanz und Anerkennung und macht sie sichtbar.

Ende November 2022 nahmen gleich elf Unternehmer den PhönixPreis in Empfang: Weil die letztjährige Verleihung pandemiebedingt ausgesetzt werden musste, standen die Preisträger von 2021 und 2022 gemeinsam auf der Bühne im Alten Rathaus der Landeshauptstadt.

Die Ehrung der erfolgreichen Unternehmer darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass häufig Informationsdefizite sowie Finanzierungs-, Sprach- und Bürokratieprobleme den Sprung in die Selbstständigkeit behindern oder später Wachstum und Produktivität hemmen. »Deshalb ist es wichtig, dass auch Migranten die vielfältigen kostenlosen betriebswirt-

schaftlichen Angebote für Gründer ebenso wie für bestehende Unternehmen nutzen«, sagt IHK-Referentin Cornelia von Kapff und weist auf die Integrationsberatung und die Informationen für Unternehmen auf der IHK-Website hin (s. rechts).

Welchen Herausforderungen sich Unternehmer mit Migrationshintergrund ganz konkret stellen müssen und wie sie diese bewältigen, zeigen die Porträts von drei der Siegerfirmen auf den folgenden Seiten. ■

## Gewinner des PhönixPreises 2022:

alzirasp Beauty&Wellness, ARCORA Handels GmbH, eliev Munich, Treesense GmbH, ÜZM GmbH

## Betriebswirtschaftliche Beratung:

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

[ihk-muenchen.de/de/Service/Integrationsberatung](https://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Integrationsberatung)

[ihk-muenchen.de/de/Unternehmer.html](https://www.ihk-muenchen.de/de/Unternehmer.html)

## Bewerben für die nächste Runde

Der PhönixPreis wird seit 2010 jährlich von der Landeshauptstadt München an Migrantenunternehmen vergeben, die seit mindestens drei Jahren am Markt aktiv sind. Die Jury, zu der auch IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl zählt, würdigt die Kategorien positive Unternehmensentwicklung, Einrichtung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen, soziales Engagement sowie Vielfalt im Unternehmen. Der

Wirtschaftspreis ist mit insgesamt 5000 Euro dotiert. Interessierte Unternehmen können sich bis September 2023 beim Referat für Arbeit und Wirtschaft der Stadt München bewerben.

## Ansprechpartner:

Kameran Shwani  
Tel. 089 233-24135  
phoenixpreis@muenchen.de

eliev Munich

## Mode, die verbindet

Mohamad Alhamod hat harte Zeiten hinter sich. Eigentlich steckt er immer noch mittendrin. Kaum hatte er Mitte 2019 ein geräumiges Modeatelier im Münchner Glockenbachviertel eröffnet, verhagelte ihm Corona das gerade gut anlaufende Geschäft. Unterkriegen ließ er sich davon nicht. »Ich bin ein Kämpfer«, sagt Alhamod.

Zuvor hatte er ganz andere Herausforderungen bewältigt. Flucht aus Syrien unter schwierigsten Bedingungen, Start in Deutschland »unter null«, wie er sagt, Prüfung zum Schneidergesellen im Schnellverfahren, um überhaupt hier Fuß fassen zu können. Dabei hatte er in einer Kleinstadt vor den Toren von Damaskus bereits ein Modeatelier mit 13 Angestellten betrieben. »Schade, dass hier die Fähigkeiten von Geflüchteten nicht anerkannt werden«, moniert Alhamod und nennt als weitere Hürden »Sprache, Geld, Papiere«. Ihm fehlte auch eine Familie in Deutschland, die ihn hätte unterstützen können.

Er verhehlt dabei nicht, dass er viel Glück hatte: Zwei Ehrenamtliche halfen ihm bei der Prüfung. Von seinen Qualitäten überzeugte Privatleute liehen ihm Geld. Eine engagierte Mitarbeiterin im Jobcenter unterstützte seine Pläne, sich selbstständig zu machen, und ein kulanter Vermieter kam ihm im Coronaabschwung entgegen.

Dadurch ist der Modedesigner in der Lage, mit seinem 2018 gegründeten Atelier eliev Munich (der Name kommt vom englischen »believe«: glauben) exklusive Abend-, Braut- und Alltagsmode aus Naturmaterialien wie Wolle, Seide und Leinen zu präsentieren und gezielt seine Marke aufzubauen. Schnitte und Farben der eleganten Damenmode verknüpfen arabische und europäische Einflüsse.

»Ich möchte wieder so weit kommen wie in Syrien«, beschreibt Alhamod sein ehrgeiziges Ziel. Den Willen, die Kraft und die Kreativität dazu bringt der 42-Jährige mit. Aufgeben ist für ihn keine Option.



Foto: eliev

**Bereits in Syrien erfolgreicher Unternehmer – Mohamad Alhamod, Gründer des Modeateliers eliev Munich**

Auch die Coronakrise begriff er als Herausforderung und entwickelte Mitte 2021 ein neues Standbein für sein Geschäft: die Online-Änderungsschneiderei »Change into« für Privatkunden und Firmen. Damit will er sich gegen Fast Fashion und für nachhaltiges Denken positionieren.

Alhamod: »Change into – das bedeutet, dass du deine Kleidung, dein Wissen, dein Bewusstsein änderst.«

ARCORA Handels GmbH

## Innovatives fürs Reinigen



Foto: ARCORA

**Will andere Unternehmer ermutigen – Sami Memili, Geschäftsführer von ARCORA**

»Leicht geht heute eigentlich nichts«, macht sich Sami Memili gleich Luft. Seit 30 Jahren sei er im Geschäft und immer noch gelte: Um in seiner Branche mithalten zu können, sind besseres Wissen, bessere Produkte, international anerkannte Prüfberichte und viel Überzeugungskraft nötig.

Der 54-jährige Unternehmer stammt aus der Türkei, studierte in den USA Business Administration und wanderte 1991 in Deutschland ein. Ein Jahr später gründete er die ARCORA Handels GmbH in München, die sich auf Produkte für die Reinigungs- und Hygienetechnik spezialisiert hat.

Seitdem baute Memili das Unternehmen Schritt für Schritt aus und ist heute stolzer Arbeitgeber von 370 Mitarbeitern, Betreiber von weltweit fünf Produktionswerken

und Lieferant von mehr als 1490 Artikeln von Reinigungs- und Pflegechemikalien über Wischbezüge und Reinigungsmaschinen bis hin zur Arbeitskleidung.

»Wir bieten alles an, was sich auf dem Boden bewegt«, sagt Memili, um gleich zu ergänzen, dass sich das Sortiment um Mikrofaser Textilien erweitert hat. Dabei handelt es sich um eigene Produkte sowie die Fertigung für namhafte Markenhersteller. Um die aktuell 96 patentierten Innovationen bundes- und auch weltweit zu vermarkten, gründete er 2005 die ARCORA International GmbH.

Der PhönixPreis bedeutet Memili viel: »Mit unserer wahren Erfolgsgeschichte ermutigen wir junge Unternehmer und zeigen ihnen, dass man trotz der geschäftlichen und privaten Barrieren doch ans Ziel kommen kann.«



Treesense GmbH

## Mit Sensoren Bäume retten

Auch Bäume sind gestresst und können darüber berichten. Zu dieser ungewöhnlichen Aussage kommen die vier Chefs von Treesense. Einer davon ist Semir Babajić (28), der das Ziel des 2019 gegründeten Start-ups erklärt: »Wir entwickeln eine Sensortechnologie, die die Herzfrequenz des Baumes misst und zeigt, wann er unter dem Klimawandel und somit unter Trockenstress leidet.« Dann könnten, so der bosnischstämmige Betriebswirt, Pflege und Bewässerung effizienter gestaltet werden, um ein Fällen des Baumes zu vermeiden.

Weil das Fällen auch relativ kostspielig ist, sprechen für das kleine Wearable zur Rettung der Bäume, genannt Treesense Pulse, nicht nur ökologische, sondern auch ökonomische Gründe. Die ersten Smart-City-Pilotprojekte laufen in Mainz, Mailand und Kirchheim.

München sei noch nicht dabei, bedauert Babajić. Gespräche mit Baureferat und Stadtwerken seien aber geplant. Der Treesense-Geschäftsführer erhofft sich nun vom PhönixPreis Aufmerksamkeit und Rückenwind.

Entwickelt hat die innovative Sensorik der Forstwirt Giancarlo Foderà (48), der 2011 aus Sizilien nach München einwanderte und die Methode gemeinsam mit drei Kollegen an der Technischen Universität München (TUM) verfeinerte. Er tat sich anfangs schwer in Deutschland – mit der Sprache, mit seinem Uniabschluss, der nicht anerkannt wurde. Deshalb musste er zuerst als Landschaftsgärtner arbeiten, bis er durch einen glücklichen Zufall an die TUM kam.

»Dafür können wir jetzt sein tolles Netzwerk in Italien nutzen, um Kunden zu gewinnen«, sagt Babajić. Er selbst betätigt



Foto: Treesense

**International vernetzt – Treesense-Team  
Moritz Spielvogel, Giancarlo Foderà, Semir Babajić,  
Julius Kübler (v.l.)**

sich bei der Suche nach Lieferanten für die Sensoren als Türöffner in Bosnien: »So können wir ein europäisches Unternehmen bleiben und müssen nicht nach China.«

Allianz 

GESUND<sup>x</sup> – DIE EXTRAPORTION GESUNDHEIT

## bKV – die intelligente Gehaltserhöhung

**So einfach geht's:** Ihre Mitarbeitenden erhalten ein jährliches Gesundheitsbudget von 900 EUR. Ihre Investition: lediglich 29,90 EUR im Monat!

Noch mehr Möglichkeiten mit der **betrieblichen Krankenversicherung (bKV)** der Allianz finden Sie unter:  
→ [www.allianz.de/angebot/gesundheits/bkv](http://www.allianz.de/angebot/gesundheits/bkv)



Oder sprechen Sie Ihren Vermittler an!





# »Das Team stärken«

B2Run organisiert seit fast 20 Jahren erfolgreich Firmenläufe. Markus Schmitz, Standortleiter für die Events in der bayerischen Hauptstadt, erklärt, warum Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen von der Teilnahme profitieren.

SABINE HÖLPER

**Herr Schmitz, pandemiebedingt musste B2Run zwei Jahre lang pausieren. 2022 fanden erste Läufe statt. In diesem Jahr nun wollen Sie wieder richtig durchstarten. Wie sind die Reaktionen? Werden Sie in München an die Zeiten vor Corona anknüpfen können?**

Die erste Resonanz lässt das Beste hoffen: Ich denke, dass wir am 11. Juli 2023 in München wieder mit rund 30000 Läufern an den Start gehen können. Das ist die Zahl, die wir vor der Pandemie im Schnitt erreicht haben. Nur im letzten Jahr war sie etwas niedriger.

**Wie lange haben Unternehmen und Mitarbeiter denn Zeit, sich für die Teilnahme zu entscheiden?**

Das kommt darauf an, wie viele Läufer sich anmelden. In der Regel ist Anmeldeabschluss rund einen Monat vor dem Event. Bei sehr hoher Nachfrage kann es schon ab etwa Mai zu Wartelisten kommen. Wer definitiv dabei sein will, sollte nicht zu lange zögern. Das lohnt sich auch finanziell, da wir zum Verkaufsstart den günstigen Eröffnungstarif anbieten werden.

**Mit welchen Zielen gehen die Teilnehmer an den Start?**

Es geht um ganz vieles. Zum einen: Wer als Firmenverbund beim Lauf mitmacht, stärkt das Miteinander. Der B2Run-Firmenlauf ist ein Teambuilding-Event. Die Mitarbeiter lernen sich kennen, sind gemeinsam aktiv und schwitzen zusammen

– das schweißst natürlich auch zusammen. Verstärkt wird das durch die einmalige Atmosphäre, wenn die Läufer am Ende im Olympiastadion einlaufen, genau auf der Tartanbahn, wo zum Beispiel die Sportler der European Championships 2022 gelaufen sind. Anschließend gibt es vor dieser besonderen Kulisse die Ehrung. Das ist ein Gänsehaut-Gefühl erster Güte.

**Wer kann sich auf eine besondere Ehrung freuen?**

Die besten Läufer, die besten Fünfer-Teams sowie die teilnehmerstärksten Teams nach Unternehmensgröße werden prämiert. Bei der Teamwertung unterscheiden wir zwischen Damen- und Herren- sowie Mixed-Teams. Die Preise sind aktuell





Gemeinsam laufen verbindet  
– B2Run in München

## B2Run

2004 startete die B2Run GmbH in München ihren ersten Firmenlauf. Mittlerweile ist das Unternehmen in 18 Städten aktiv, unter anderem in Berlin, Köln, Hamburg und Nürnberg. Der größte Lauf, bezogen auf die Anzahl der Teilnehmer, findet in der bayerischen Landeshauptstadt statt. Dort gehen durchschnittlich rund 30000 Läufer an den Start. Sie kommen aus etwa 1500 Unternehmen, darunter sind Kleinbetriebe ebenso wie Konzerne.

[www.b2run.de](http://www.b2run.de)

Läufen ebenfalls Registrierungsaktionen seitens der DKMS durchgeführt, sodass die Datenbank der potenziellen Stammzellenspender erweitert wird und das Thema Blutkrebs nicht in Vergessenheit gerät.

### Wer sich vom Firmenlauf angesprochen fühlt, aber nicht sicher ist, ob er fit genug ist: Müssen die Teilnehmenden versierte Läufer sein?

Jeder ist willkommen mitzumachen. Wir haben in all den Jahren, seit wir das Event durchführen, die unterschiedlichsten Läufer gesehen. Die schnellsten laufen die rund sechs Kilometer in unter 20 Minuten, andere kommen nach einer Stunde gemütlich ins Ziel. Man kann also auch gehend oder walkend die Strecke bewältigen. Vor dem Start sowie auf der Strecke gibt es Wasser. Im Ziel wird man ebenfalls mit Wasser sowie frischem Obst und einem alkoholfreien Bier empfangen, sodass man direkt in das Miteinander nach dem Lauf übergehen kann. ■

noch ein gut gehütetes Geheimnis – das hängt immer auch von unseren Partnern ab. Im letzten Jahr gab es zum Beispiel Tankgutscheine im Wert von 150 Euro oder hochwertige Smartwatches.

### Warum lohnt es sich auch für die Unternehmen, bei solchen Laufevents mitzumachen?

Teambuilding zahlt sich immer für jedes Unternehmen jeder Größe aus. Unternehmer, die ihren Mitarbeitenden ermöglichen, gemeinsam Sport zu treiben, an etwas Besonderem teilzunehmen und Spaß zu haben, haben dadurch am Ende motiviertere und produktivere Beschäftigte. Hinzu kommt der Gesundheitsaspekt. Regelmäßiges Lauftraining ist förderlich fürs Wohlbefinden. Die Mitarbeiter sind gesünder, fitter, zufriedener, stehen eher fürs Mit- als fürs Gegeneinander. Sie sind seltener krank und erledigen ihre Arbeit besser. Von einem solchen Event profitieren wirklich alle. Man kann es auf die einfache Formel herunterbrechen: Sport verbindet und hält gesund. Darüber hinaus haben wir mit der DKMS einen ganz besonderen Partner an unserer Seite.

### Worum geht es bei dieser Partnerschaft?

Die gemeinnützige Organisation hat sich dem Kampf gegen den Blutkrebs verschrieben. Die mitmachenden Unternehmen können sie mit fünf Euro pro Läufer unterstützen. Davon geht jeder Cent direkt an die DKMS. Man kann für alle oder auch nur für einige Mitmachende die Spende zusichern. Ein solches Engagement wird unsererseits auch nochmals bei den Events selbst hervorgehoben und den entsprechenden Unternehmen gedankt.

### Wie viel Geld kam im vergangenen Jahr zusammen?

2022 konnten wir rund 37000 Euro einsammeln und eins zu eins an die DKMS überweisen. Zudem wurden bei verschiedenen

## Zur Person

Markus Schmitz (26) ist Standortleiter von B2Run München. Er selbst läuft in seiner Freizeit gern und viel und nahm schon an diversen Marathons teil. Seine Bestzeit für die mehr als 42 Kilometer: drei Stunden und 19 Minuten.

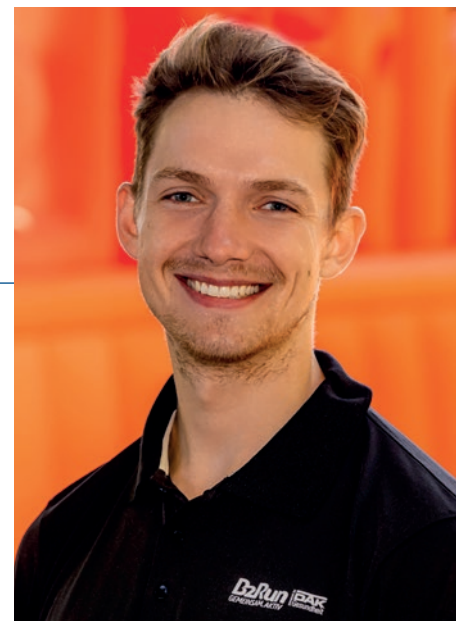


Foto: B2Run/Kay-Uwe Fischer

# Helfer gegen Cyberkriminalität

Unternehmen registrieren zunehmend Attacken aus dem Netz. Welche Gefahren drohen, wie sich Firmen schützen können und welche Anlaufstellen sie dabei unterstützen.

JOSEF STELZER

Jährlich entstehen Unternehmen in Deutschland rund 200 Milliarden Euro Schaden durch Diebstahl von IT-Ausrüstung und Daten, Spionage und Sabotage. Das ermittelte der Branchenverband Bitkom kürzlich in einer Studie. 39 Prozent der befragten Firmen gaben dabei an, dass Cyberattacken auf ihr Unternehmen in den vergangenen zwölf Monaten stark zugenommen hätten. Die Betriebe erwarten, dass der Trend anhält: 78 Prozent der Unternehmen rechnen mit einem starken oder eher starken Anstieg der Cyberangriffe. Wie aber können sich Unternehmen schützen und Gefahren abwehren? Ein Überblick zu wichtigen Fragen und Anlaufstellen.

**Im Freistaat kümmert sich die Zentralstelle Cybercrime Bayern mit der Taskforce »Cyberangriffe auf Unternehmen und Einrichtungen« um Bedrohungen aus dem Netz. Welche Aufgaben hat sie konkret?**

Die bei der Generalstaatsanwaltschaft Bamberg angesiedelte Zentralstelle Cybercrime Bayern (ZCB) ist zuständig für herausgehobene Ermittlungsverfahren im Bereich Cyberkriminalität. »Die bei uns

Foto: Generalstaatsanwaltschaft Bamberg



»Wir sehen eine immer weiter fortschreitende Professionalisierung der Angriffe.«

Christian Schorr, Leiter der Taskforce »Cyberangriffe auf Unternehmen und Einrichtungen« der Zentralstelle Cybercrime Bayern (ZCB)





Foto: Philip Steury/Adobe Stock

bearbeiteten Fälle reichen von Hackerangriffen über sogenannte Fake Shops bis hin zu den Fällen mit Ransomware«, sagt Oberstaatsanwalt Christian Schorr (46), Leiter der Taskforce »Cyberangriffe auf Unternehmen und Einrichtungen« der ZCB. »Aber auch andere Delikte wie Waffen-, Drogen- und Falschgeldhandel im Darknet spielen eine Rolle.« Außerdem ermittelt die ZCB in Fällen von Wirtschafts-Cyberkriminalität, etwa in Cybertrading-Verfahren mit betrügerischen Onlineplattformen.

Die Taskforce übernimmt die Ermittlungen in allen herausgehobenen Fällen, bei denen Unternehmen, Behörden oder auch Privatpersonen Ziel von Cyberattacken werden – insbesondere dann, wenn

dabei Schadsoftware zum Einsatz kommt. Dies betrifft maßgeblich Fälle, in denen IT-Systeme von Unternehmen verschlüsselt und oft auch Daten abgezogen werden, um dann Lösegelder zu erpressen, also Angriffe mit Ransomware.

Die ZCB bearbeitet jeden Ransomware-Angriff zentral für ganz Bayern, unabhängig von der Unternehmensgröße und vom entstandenen Schaden, um einen Überblick zu gewinnen und aus dem gewonnenen Gesamtbild heraus auch bessere Ermittlungsansätze erkennen zu können.

**Mit welcher Art von Cyberdelikten beschäftigt sich die Taskforce vor allem?**

Nach wie vor stehen Ransomware-At-

tacken im Vordergrund. »Dabei ist es inzwischen durchaus so, dass sich manche Gruppierungen ganz gezielt Unternehmen herausuchen und dann versuchen, in deren System einzudringen«, berichtet Schorr. In der Regel stehen hier rein wirtschaftliche Interessen im Vordergrund. Die Angriffe sollen Geld bringen, sei es durch die erlangten Lösegelder oder durch den Verkauf abgegriffener Daten.

**Welche Schwachstellen in den Unternehmen nutzen Cyberkriminelle aus?**

»In den vergangenen Jahren sehen wir nicht nur eine zunehmende Anzahl von Tätern und Angriffen, sondern leider auch eine immer weiter fortschreitende Professionalisierung der Angriffe«, sagt Schorr.

Die Täter operieren nicht mehr nur mit Phishing-E-Mails mit schadhaftem Anhang oder Links. Vielmehr führen sie auch gezielt technische Angriffe durch, nutzen etwa Sicherheitslücken in der Software sofort aus, greifen schwache Passwörter oder ein- und ausgehende Verbindungen an. »Insofern müssen Unternehmen in allen Bereichen für entsprechende Angriffe gewappnet sein, was natürlich eine große Herausforderung ist«, so der Taskforce-Leiter.

**Wie hoch ist der Schaden, der durch Cybercrime für die bayerische Wirtschaft entsteht?**

Ein Gesamtschaden kann derzeit schwer beziffert werden. Allerdings könnten Ransomware-Angriffe gerade durch

Foto: privat



»Unsere Quick-Reaktion-Teams stehen betroffenen Unternehmen zeitnah zur Seite.«

**Dieter Hausberger, Leiter Dezernat Cybercrime beim Bayerischen Landeskriminalamt (BLKA)**

Produktionsausfälle und Wiederherstellungskosten bereits im Einzelfall schnell Millionenschäden verursachen. Auch bei kleineren Unternehmen werden in der Regel zumindest sechsstellige Schäden erreicht. Bei der ZCB wurden 2021 in allen Arbeitsbereichen 5320 Verfahren gegen bekannte Täter und 8675 Verfahren gegen unbekannte Täter neu erfasst.

**Das Bayerische Landeskriminalamt (BLKA) ist eine weitere wichtige Anlaufstelle für Unternehmen. Wo liegen die Aufgaben des BLKA-Dezernats Cybercrime?**

Das Dezernat beschäftigt sich mit zahlreichen Themen rund um Cybercrime. Besonders wichtig für Unternehmen ist die Zentrale Ansprechstelle Cybercrime, die beispielsweise durch Vorträge mehr Bewusstsein für IT-Sicherheit schaffen will. »Daneben haben wir unsere Quick-Reaktion-Teams, mit denen wir bei einem entsprechenden Sicherheitsvorfall zeitnah den betroffenen Unternehmen zur Seite stehen«, sagt Dieter Hausberger (48), Leiter Dezernat Cybercrime beim Bayerischen Landeskriminalamt (BLKA).

**Wie sollten Unternehmen vorgehen, die attackiert worden sind?**

»Im besten Fall wendet sich eine bayerische Organisation bei strafrechtlich relevanten IT-Sicherheitsvorfällen an die Zentrale Ansprechstelle Cybercrime – Tel. 089 1212-3300 – respektive an den polizeilichen Notruf 110«, rät BLKA-Experte Hausberger. Je nach Vorfall wird dann das zuständige Quick-Reaktion-Team informiert. Dies soll eine 24/7-Erreichbarkeit für IT-Sicherheitsvorfälle wie Ransomware garantieren. So können unter anderem Schadensausmaß, Betroffenheiten, Meldepflichten und mögliche Ad-hoc-Maßnahmen besprochen und dadurch die Unternehmen polizeilich unterstützt werden. ■

Zentrale Ansprechstelle Cybercrime:  
**Tel. 089 1212-3300**

Kontakt zur Zentralstelle Cybercrime Bayern (ZCB):  
**Cybercrime@gensta-ba.bayern.de**

**IHK-Ansprechpartner zu IT-Sicherheit**  
Franziska Neuberger, Tel. 089 5116-1260  
franziska.neuberger@muenchen.ihk.de  
Bernhard Kux, Tel. 089 5116-1705  
bernhard.kux@muenchen.ihk.de

**IHK-Veranstaltungstipp**

**Cybersecurity Day – bayerische Unternehmen sicher im Netz**

Der Cybersecurity Day will insbesondere kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützen, sich bestmöglich vor Cyberattacken zu schützen. Die Veranstaltung gibt zunächst einen Überblick über die aktuelle Gefahrensituation und den Stand der IT-Sicherheitsmaßnahmen in Unternehmen. Am Nachmittag stellen Experten des BLKA, des Verfassungsschutzes und der Zentralstelle Cybercrime Bayern konkrete Bedrohungslagen und mögliche Schutzmaßnahmen durch Unternehmen vor und stehen für individuelle Fragen bereit.

**Termin:** 26. Januar 2023, 10–16 Uhr

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

Weitere Informationen und Anmeldung:  
**www.ihk-muenchen.de/cybersecurityday**



# Konflikte *beilegen*

Mit mediativen Verfahren lassen sich viele Streitfälle schnell und effektiv aus der Welt schaffen. Warum sich der Einsatz von Mediation für Unternehmen lohnt.

GABRIELE LÜKE



Foto: TankVision/Adobe Stock

**N**adine Greck (46) hat angespannte Situationen am Arbeitsplatz schon immer schneller als andere er-spürt – und mit viel Fingerspitzengefühl oft lösen können. »Ich wollte aber nicht mehr nur intuitiv, sondern professioneller, strukturierter vorgehen«, sagt die ehemalige Konzernführungskraft. So entschied sie sich, eine Ausbildung zur Mediatorin zu machen, und absolvierte dazu den Master of Mediation an der Fernuniversität Hagen. Ihre Idee ging auf: »Ich kann nun noch früher auf Konflikte reagieren und sie nachhaltiger aus der Welt schaffen.«

Aus dieser Erfahrung heraus möchte Greck, die mittlerweile in München als Mediatorin, Coach und Trainerin selbstständig ist, auch andere Führungskräfte

und Unternehmer ermutigen, sich mit Mediation zu beschäftigen. Gerade jetzt sei das besonders sinnvoll. »Zu den ohnehin intensiven Veränderungen der Arbeitswelt kommen derzeit viele externe Belastungen wie Pandemie oder Krieg«, sagt sie. »All das macht Beschäftigte dünnhäutig, es entstehen leichter Konflikte.« Als Führungskraft den mediativen Werkzeugkasten zu beherrschen und zu nutzen, helfe sowohl präventiv als auch im Konfliktfall selbst. Greck ist überzeugt: »Eine mediative Haltung macht Führung grundsätzlich wirksamer.«

In der Mediation, einer speziellen Variante der außergerichtlichen Streitbeilegung, verhandeln die Kontrahenten so lange eigenverantwortlich und selbstbestimmt

miteinander, bis sie im besten Fall eine einvernehmliche Lösung gefunden haben. Begleitet werden sie dabei von einem unparteilichen Mediator. Er hilft, den Konflikt zu analysieren und die Lösung vorzubereiten, ohne dabei aber selbst, wie etwa ein Richter, ein Urteil oder eine Lösung zu präsentieren. Das Verfahren unterliegt höchster Vertraulichkeit.

»Mit ihrer spezifischen Herangehensweise eignet sich Mediation bestens für Konflikte zwischen und in Unternehmen«, betont Reiner Ponschab (79), der in den 1990er-Jahren die Wirtschaftsmediation aus den USA nach Deutschland mitbrachte (s. Interview S. 44). Mediation insbesondere auch bei innerbetrieblichen Spannungen anzuwenden, ergibt messbare

## »Gemeinsame Zukunft ermöglichen«

Wie die Mediation der Wirtschaft hilft, erklärt Reiner Ponschab, Rechtsanwalt und Gründer von Ponschab + Partner Mediatoren sowie von EUCON – Europäisches Institut für Conflict Management e.V.

### Herr Ponschab, wie verbreitet ist Wirtschaftsmediation in Deutschland inzwischen?

Inzwischen kennen zwar mehr und mehr Betriebe das Verfahren, und doch ist es noch zu wenig bekannt. Grundsätzlich gehen Unternehmen in Deutschland immer noch zu schnell und häufig vor Gericht. In Italien müssen Streitparteien zuerst eine Mediation absolvieren und dürfen erst vor Gericht, wenn diese gescheitert ist. In Großbritannien drohen erhebliche Kostennachteile, wenn die Klagepartei nicht nachweisen kann, dass sie vor Klageerhebung eine außergerichtliche Einigung versucht hat. Eine solche Regelung würde ich mir für die Bundesrepublik auch wünschen.

### Was macht die Mediation gerade für Unternehmen sinnvoll?

Sie ist schneller und kostengünstiger als ein Gerichtsprozess. Zudem können die Kontrahenten auf Basis der eigenständig erzielten einvernehmlichen Lösung in der Regel auch miteinander weiterarbeiten. Das macht die Mediation gerade für betriebsinterne Konflikte interessant. Zumal diese aktuell durch die vielen Veränderungen im Wirtschaftsleben noch zunehmen.

### Wie lassen sich mediative Verfahren im Unternehmen etablieren?

Es muss ein Commitment von oben vorausgehen. Die Unternehmensführung muss es wollen. Dann kann der Unternehmer selbst dieses Verfahren lernen, er lässt Führungskräfte ausbilden, holt externe Mediatoren hinzu.



Foto: Maren Richter

### Beide Seiten gewinnen, sagt Mediationsexperte Reiner Ponschab

#### Sie selbst haben die Wirtschaftsmediation aus den USA nach Deutschland gebracht. Wie kam es dazu?

Ich habe mich Anfang der 1990er-Jahre in Harvard weitergebildet. Ein amerikanischer Studienkollege war ausgebildeter Wirtschaftsmediator, er erklärte mir die Methode, ich durfte bei ihm hospitieren. Schließlich war ich so begeistert, dass ich die Methode in Deutschland etablieren wollte. Zunächst bot ich sie über die Kanzlei an, für die ich damals arbeitete. Dann entwickelte ich eine Ausbildung, die später ins Angebot der IHK Akademie in Westerham übernommen wurde und bis heute angeboten wird. Schließlich gründete ich im Ruhestand noch einmal eine auf Mediation spezialisierte Kanzlei mit aktuell 40 Partnern.

#### Was ist die wichtigste Botschaft, die Sie Mediatoren, aber auch interessierten Führungskräften mit auf den Weg geben?

Bei der Mediation geht es um einvernehmliche Lösungen, sodass beide gewinnen können. Eine Mediation macht nichts kaputt, sondern ermöglicht im Gegenteil eine gemeinsame Zukunft – und schafft so für Betriebe gute Perspektiven.

Vorteile: Die Unternehmensberatung KPMG AG ermittelte, dass die Kosten solcher Streitigkeiten regelmäßig 20 Prozent der Personalkosten erreichen. Schwelen ungelöste Konflikte, arbeiten Beschäftigte weniger motiviert und effizient, Schnittstellen und Kommunikation funktionieren schlechter, Projekte verzögern sich oder scheitern, Mitarbeiter kündigen. »Technische oder organisatorische Probleme zu lösen, haben Führungskräfte gelernt. Mediative Verfahren erleichtern es ihnen, auch die menschliche Seite besser zu handhaben und solche Konfliktkosten zu sparen«, sagt Greck. »Zudem schafft ein mediativer Führungsstil eine wertschätzende Atmosphäre. Das spricht sich – als Zusatzeffekt – herum und macht als Arbeitgeber attraktiver.«

In der Praxis geht es nicht darum, bei jedem Konflikt eine komplette Mediation umzusetzen. Führungskräfte können den Werkzeugkasten des Mediators im Bedarfsfall selektiv anwenden: also zuhören, hinterfragen, die jeweiligen vordergründigen Positionen und die dahinterliegenden Interessen identifizieren und spiegeln, dadurch die Situation des jeweils anderen besser verstehbar machen. So können die Kontrahenten schließlich aufeinander zugehen, um gemeinsam eine Lösung zu finden – und wieder gut zusammenarbeiten.

Was aber müssen Führungskräfte mitbringen, um als Mediatoren erfolgreich zu sein? »Die mediative Haltung muss authentisch sein. Wenn jemand eher mit Druck führt, nimmt man ihm den Mediator nicht ab«, sagt Rolf Schumacher (53), Unternehmensberater und Führungskraft mit Mediationsausbildung in München. Aber natürlich könne auch eine solche Führungskraft die Mediation nutzen. Etwa indem sie externe



Mediatoren hinzuholt oder einen innerbetrieblichen Mediatorenpool einrichtet. Schumacher nutzt seine mediativen Kenntnisse ebenfalls in seiner täglichen Beratungsarbeit in insolvenzgefährdeten Betrieben. »Führungsarbeit heißt, ein Team aus unterschiedlichsten Einzeltalenten zu orchestrieren, die alle gesehen werden wollen; die sich Wertschätzung, Anerkennung, Entwicklung und Sinn wünschen; die Ängste und Sorgen haben, sich ärgern, streiten«, sagt er. »Mir hilft der Mediationswerkzeugkasten, sie besser, nachhaltiger abzuholen, eine Lösung zu finden und sie so auch im Betrieb zu halten.« Nur mit funktionierenden Teams seien Unternehmen erfolgreich. »Die Mediation ist

auch betriebswirtschaftlich einfach maximal vorteilhaft.« ■

#### **IHK-Ansprechpartner zu Mediation**

Franziska Edlin, Tel. 089 5116-1490  
franziska.edlin@muenchen.ihk.de  
Volker Schlehe, Tel. 089 5116-1254  
volker.schlehe@muenchen.ihk.de

Die IHK für München und Oberbayern hat ein MediationsZentrum eingerichtet, das Mediationsverfahren unterstützt, einen Mediatorenpool führt und Mediationsklauseln für Verträge zur Verfügung stellt: [www.ihk-muenchen.de/de/Service/Recht-und-Steuern/Mediation-Schiedsgericht/Mediationszentrum.html](http://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Recht-und-Steuern/Mediation-Schiedsgericht/Mediationszentrum.html)

## IHK-Veranstaltungstipp

### 5. Bayerischer Mediationstag

Der 5. Bayerische Mediationstag steht unter dem Motto »Wege zur Mediation« und diskutiert unter anderem Anwendungsfelder für Mediation.

**Termin:** 19. Juni 2023

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

Weitere Informationen:

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

Die IHK Akademie Westerham bildet Interessierte zu Wirtschaftsmediatoren aus.

Weitere Informationen und Anmeldung gibt es unter:

[akademie.muenchen.ihk.de/wirtschaftsmediation/wirtschaftsmediator-ihk](http://akademie.muenchen.ihk.de/wirtschaftsmediation/wirtschaftsmediator-ihk)



**20 JAHRE ONLINE**

**Web Omega ab 340,- €**      **eDesk von 65 - 130 cm ab 448,- €**      **VLUV ab 67,14 €**

HOTLINE: 0611 - 18 55 180 | [service@schultz.de](mailto:service@schultz.de)            ONLINE-SHOP: [www.schultz.de](http://www.schultz.de)



# Die nächste Generation

Auszubildende können als Digiscouts® eigenständig Digitalisierungsprojekte in ihrem Betrieb umsetzen. Davon profitieren die jungen Mitarbeiter genauso wie ihre Unternehmen. Jetzt startet das Programm in die nächste Runde.

SABINE HÖLPER



Motiviert Azubis – ein eigenes digitales Projekt

Foto: Daisy/Daisy/Adobe Stock

**W**ie kann ein Softwareunternehmen noch mehr Prozesse digitalisieren? Und warum sollten die Ideen dazu ausgerechnet von den Azubis ausgehen? Die Gautinger WSW Software GmbH, spezialisiert auf Logistikprozesse, hat es ausprobiert – mit Erfolg. Auszubildende des Unternehmens digitalisierten als Digiscouts® gleich zwei Prozesse. Sie nahmen sich sowohl die Essensbestellungen in der Kantine als auch interne Meetings vor.

Von dem Einsatz profitierte zum einen der Mittelständler durch verbesserte Abläufe und motivierte junge Mitarbeiter.

Zum anderen entwickelten sich die Azubis durch die Erfolgserlebnisse. »Unsere Auszubildenden haben einen großen Sprung gemacht«, sagt Personalchefin Elisabeth Anthofer (61).

Digiscouts® suchen nach Digitalisierungspotenzialen in den Betrieben, teilweise tun sie dies gemeinsam mit erfahrenen Kollegen. Die folgenden Schritte gehen sie eigenverantwortlich, bei Bedarf mit Unterstützung durch andere Mitarbeiter. Entwickelt wurde das Konzept vom RKW Kompetenzzentrum in Eschborn. Es hilft mittelständischen Firmen dabei, Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft zu

entwickeln, insbesondere bei Themen wie Innovationen und Fachkräftesicherung. Die Digiscouts® vereinen beides.

»Die Unternehmen befinden sich auf dem Weg ins Digitale, stehen aber vor diversen Herausforderungen«, sagt Corinna Bruder, Fachbetreuerin für Digitalisierung und IT-Services bei der IHK für München und Oberbayern. Vor allem mangelnde digitale Kompetenzen und fehlende Ressourcen wirkten hemmend. »Hier greift das Projekt Digiscouts®, das Berufsausbildung und Digitalisierung in der betrieblichen Praxis zusammenbringt«, sagt IHK-Expertin Bruder. Daher gibt es auch mehrere Vorteile: Für



die Entwicklung digitaler Lösungen können die Unternehmen ihre Auszubildenden motivieren, die als Digital Natives in diesem Bereich oft mehr Kompetenzen mitbringen als ältere Kollegen. Das führt nicht nur zu verbesserten Abläufen und erhöht die Kundenzufriedenheit. Es trägt auch dazu bei, die Ausbildung besonders interessant zu gestalten. Somit positionieren sich die beteiligten Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber für künftige Fachkräfte. Und da die Azubis schon früh ihre digitalen Kompetenzen ausgebaut und den Betrieb besser kennengelernt haben, gewinnen die Firmen qualifizierte Fachkräfte, die sich zudem mit dem Unternehmen identifizieren.

Die IHK für München und Oberbayern hat 2020 erstmals an dem vom Bundeswirtschaftsministerium geförderten Projekt teilgenommen. Zwölf oberbayerische Unternehmen waren in der ersten Runde dabei. Aufgrund der positiven Resonanz und der hohen Nachfrage wird die IHK das Projekt 2023 erneut durchführen, Start ist am 8. Februar 2023.

Nicht nur WSW Software will sich wieder beteiligen. Auch die Kirchheimer Leicher Engineering GmbH, Zulieferer für verschiedene Branchen, plant erneut mit den Digiscouts®. Die Erfahrungen in der ersten Runde waren überaus gut.

Aleksandar (20), einem früheren Auszubildenden zum Fachinformatiker mit Fachrichtung Systemintegration, war schon kurz nach seinem Start bei Leicher aufgefallen, dass bestimmte Prozesse mithilfe der Digitalisierung effizienter gestaltet werden könnten. Denn zu den Aufgaben des jungen Mannes gehörte es, die Daten der Monatsabrechnung der Kantine von einem Computer auf den anderen

zu übertragen. Der Grund für dieses umständliche Prozedere war, dass die beiden Rechner mit unterschiedlichen Betriebssystemen liefen, einer davon mit einem veralteten.

Aleksandar wunderte sich nicht nur, dass er eine Diskette brauchte, um Daten zu speichern – ein Medium, das er zuvor nie benutzt hatte. Er fragte sich auch, warum man die zusammengefassten Ergebnisse aus der Übertragung auf mehr als 80 Seiten ausdrucken musste. Die Seiten wurden zum Ende eines jeden Monats der Geschäftsführung übergeben. Das Projekt Digiscouts® kam dem jungen Mann wie gerufen. Er fand mit Rilind (24), Auszubildender zum Kaufmann im Groß- und Außenhandel, einen Mitstreiter. Gemeinsam legten sie los. Als sie mit dem für die Kantine verantwortlichen Koch sprachen, merkten sie schnell, dass noch weitere Prozesse unvorteilhaft liefen. So führte der Koch händisch Listen darüber, wer sich zum Mittagessen angemeldet hatte, verglich sie mit dem unzuverlässigen Computerprogramm und korrigierte dann die Posten.

Diese umständliche Herangehensweise führte in der Vergangenheit dazu, dass immer wieder Essen weggeworfen werden musste. Aleksandar: »Auf das Jahr hochgerechnet, summierte sich unsere Lebensmittelentsorgung auf fast zwei Tonnen, was etwa acht Mahlzeiten pro Tag entspricht.« Zudem kostete das Wegwerfen den Betrieb zusätzliches Geld für die Entsorgung.

»Das ist nicht nachhaltig«, konstatierten Aleksandar und Rilind und digitalisierten die Prozesse. Die beiden haben ihr Projekt, das sich plötzlich

## IHK-Veranstaltungstipp

### Infoveranstaltung zu Digiscouts®

Über Ziele und Ablauf der Digiscouts® 2023 informiert auch eine Onlineveranstaltung. Martin Deschauer vom RKW Kompetenzzentrum stellt das Projekt vor und beantwortet anschließend Fragen.

**Termin:** 17. Januar 2023, 16–17 Uhr  
online

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

noch facettenreicher zeigte als anfangs gedacht, mit Bravour umgesetzt. »Es läuft super«, sagt Sebastian Binderberger (33), Ausbilder und Mitglied der Geschäftsführung bei Leicher. »Die Lebensmittelverschwendung konnten wir nahezu auf null reduzieren.« ■

Unternehmen können sich direkt für das Projekt anmelden unter: [ds2.digiscouts.de](https://ds2.digiscouts.de) – offene Region »München II«  
Anmeldeschluss ist der 20. Januar 2023.

### IHK-Ansprechpartnerin zu Digiscouts®

Corinna Bruder, Tel. 089 5116-1207  
[corinna.bruder@muenchen.ihk.de](mailto:corinna.bruder@muenchen.ihk.de)

## Die Vorteile im Überblick

- 1 Digiscouts®-Projekte treiben die Digitalisierung in den Unternehmen voran.
- 2 Die Projekte werden von den Azubis selbst initiiert und umgesetzt.
- 3 Die Teilnehmenden erproben virtuelle Formen der Zusammenarbeit.
- 4 Das Projektteam baut zusätzliche digitale und soziale Kompetenzen auf.
- 5 Der Betrieb steigert seine Attraktivität als ausbildendes Unternehmen.

Mehr Infos: [www.digiscouts.de](http://www.digiscouts.de)



Cloud-Computing – die  
Nachfrage steigt

Foto: vladgrm/Adobe Stock

# Die Vorteile klug nutzen

Mit Cloud-Computing können gerade kleine Unternehmen ihre IT-Kosten deutlich reduzieren. Worauf Betriebe vor einer Umstellung achten sollten.

STEFAN BOTTLER

Die Nachfrage nach Cloud-Computing ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Betreiber wie die noris network AG in Nürnberg, die beiden Münchner Unternehmen SpaceNet AG und EMC Home of Data GmbH haben daher vorhandene Rechenzentren ausgebaut und neue hochgezogen. Von 2010 bis 2020 sind die Kapazitäten in Deutschland um 84 Prozent gestiegen, ermittelte der Branchenverband Bitkom unlängst in

einer Studie. Bis 2025 hält er ein weiteres Wachstum von 30 Prozent für möglich. Für viele Nutzer liegen die Vorteile von Cloud-Computing auf der Hand: Mit den computergestützten Services wie Serverdienste, Datenbanken oder Applikationen, die übers Internet abrufbar sind, können sie die Betriebskosten senken, die IT-Anbindungen effizient nutzen und ein höheres Maß an IT-Sicherheit erreichen, als das in eigenen Unternehmen oftmals möglich

ist. Sie müssen lediglich in Desktops, Laptops und andere Endgeräte investieren. Weitere Ausgaben fallen kaum an, die Anbieter stellen lediglich die Nutzung in Rechnung. Auch Mittelständler wissen, dass sie mit Cloud-Computing Rechenkapazitäten, Sicherheitsfunktionen und Tools nutzen können, deren Kosten sonst die eigenen Investitionsbudgets deutlich übersteigen würden. Anwender sollten jedoch mehr Kriterien als nur die Ausgaben im



Blick haben, wenn sie sich für Cloud-Computing beziehungsweise für einen Anbieter entscheiden.

So bewegen sich Cloud-Computing-Nutzer vollständig auf Plattformen Dritter und können die Systeme nicht nach ihren Wünschen konfigurieren. »Über diesen Pferdefuß müssen sich die Anwender im Klaren sein«, sagt Matthias Orthwein (50), Experte für IT-Recht in der Kanzlei SKW Schwarz Rechtsanwälte Partnerschaft mbB in München. »Cloud-Computing-Angebote sind hoch standardisiert und können nur begrenzt an individuelle Anforderungen angepasst werden.«

Unternehmen sollten außerdem wissen, wie gut die Rechenzentren ihres Cloud-Computing-Betreibers gegen Großbrände und andere Katastrophen geschützt sind. Die Anlagensicherheit muss hohe Priorität haben. Als im Frühjahr 2021 ein großes Rechenzentrum in Straßburg niederbrannte, verloren Cloud-Computing-Kunden ihre Daten komplett.

Auch die Sicherheit der Daten ist essenziell. An Zertifizierungen nach ISO 27001 und weiteren Sicherheitsnormen kommen die Rechenzentrumsbetreiber nicht vorbei. Dank entsprechender Investitionen in die Anlagensicherheit seitens der Anbieter können heute auch Unternehmen, die bei Datenlecks besonders viel zu verlieren haben, ihre Lösungen auf Cloud-Computing umstellen.

So wie das Softwareunternehmen Agenda Informationssysteme GmbH & Co. KG in Rosenheim. Es entwickelt seit mehr als 35 Jahren IT-Lösungen für Steuerberater, freiberufliche Buchhalter und Personalverantwortliche in mittelständischen Unternehmen. Vor wenigen Jahren sind die Oberbayern auf Cloud-Lösungen umgestiegen. »Für uns war es von Anfang an wichtig, mit einem zertifizierten Partner aus Deutschland, der Hochsicherheitsstandards erfüllt, zusammenzuarbeiten«, betont Tobias Täuber, Abteilungsleiter

Kunden-IT. »Weil unsere Kunden mit besonders vertraulichen Daten arbeiten, müssen wir ein Höchstmaß an Datensicherheit gewährleisten.«

Den Partner fand Agenda in noris network. Das IT-Unternehmen hat seine Rechenzentrumskapazitäten an bekannte Banken und Versicherungen vermietet. Die Rechenzentren selbst sind mit bis zu acht Sicherheitszertifikaten ausgezeichnet worden, das neueste im Nürnberger Süden hat vom TÜV sogar den höchsten Sicherheitsstandard TSI Level 4 erhalten, der auch Standort, Architektur und den laufenden Betrieb durchcheckt. Auf Basis dieser Infrastruktur, die mit einem Backbone vernetzt ist, entwickelt Agenda Cloud-Lösungen, die in puncto Sicherheit keine Wünsche offenlassen sollen. »Wir passen deren Struktur stets an die Bedürfnisse der Kunden an«, versichert Täuber.

Erfahrene Cloud-Computing-Experten empfehlen, Anbieter und Technologie sorgfältig auszuwählen. So warnt selbst noris-Produkt- und Marketingchef Udo Kürzdörfer vor sogenannten Vendor-Lock-in-Effekten. Damit ist die Abhängigkeit der Anwender von einem Produkt oder einer Technologie gemeint, weil der Wechsel mit einem hohen Aufwand verbunden wäre. »Vor allem bei zunehmender Skalierbarkeit steigt die Abhängigkeit«, sagt der noris-Manager. »Außerdem müssen die Anwender versteckte und nicht kalkulierbare Kosten im Griff haben.« Ein kleiner Softwarefehler könne fatale Auswirkungen haben, wenn dadurch Traffic beziehungsweise Zugriffe in die Höhe schnellen.

Ähnlich argumentiert IT-Rechtsexperte Orthwein. Für jeden Betrieb stehe viel auf dem Spiel, wenn er infolge von Webproblemen keinen Zugriff auf kritische Daten habe. »Solche Daten sollten nicht nur über das Internet zur Verfügung ste-

## IHK-Veranstaltungstipp

### Cloud für Unternehmen

Die Onlineveranstaltung »Cloud für Unternehmen: So gelingt der Weg in die Wolke« will tiefere Einblicke ins Thema Cloud geben. Welche Chancen ein Umzug (Migration) in die Cloud bietet, welche Stolpersteine es geben kann und wie der Datenschutz gewahrt bleibt, erklären Experten. Firmen berichten außerdem von ihren Erfahrungen mit der Cloudeinführung sowie -nutzung und teilen hilfreiche Hinweise aus der Praxis.

**Termin:** 2. Februar 2023, 14–16 Uhr, online  
Die Teilnahme ist kostenfrei.

Infos und Anmeldung:  
[www.ihk-muenchen.de/cloud-mittelstand](http://www.ihk-muenchen.de/cloud-mittelstand)

hen«, mahnt der Wirtschaftsjurist. »Jeder Betrieb sollte deshalb Daten und Anwendungen, die für einen Cloud-Dienst in Betracht kommen, auf ihre Bedeutung für den Geschäftsbetrieb und ihre Sensibilität für Privatsphären prüfen.«

Vor allem Firmen, die außerhalb der EU Geschäfte machen, müssen die Entscheidungen von Datenschutzaufsichtsbehörden und Gerichten aufmerksam studieren. Prinzipiell halten Behörden und Gerichte zwar eine Speicherung beziehungsweise Verarbeitung von persönlichen Daten in Clouds, die auch außerhalb der EU erreichbar sind, für zulässig. »Der Kunde muss dann aber zusätzliche technische, rechtliche und organisatorische Maßnahmen treffen, damit der Datenschutz nicht doch die Cloud-Nutzung problematisch macht«, so der Anwalt. ■

### IHK-Ansprechpartner zu Digitalisierung

Daniel Meyer, Tel. 089 5116-2024  
[daniel.meyer@muenchen.ihk.de](mailto:daniel.meyer@muenchen.ihk.de)

# Lust auf Experimente

Wie bleiben stationäre Einzelhändler attraktiv für ihre Kunden?  
Maximilian Perez Mengual vom Forschungsinstitut Fraunhofer IIS untersuchte in einer Studie, welche Handelskonzepte besonders erfolgreich sind.

— EVA ELISABETH ERNST —

**Herr Perez Mengual, Sie haben erforscht, wie ein »großer Wurf im Einzelhandel« gelingt. Was verstehen Sie darunter?**

Ein großer Wurf führt zu einer optimierten, zukunftsweisenden Wertschöpfung mit konkretem Nutzen für die Kundinnen und Kunden. Dabei handelt es sich um

eine substantielle Veränderung des Geschäftsmodells mit neuen Prozessen und neuen Wertversprechen, aber mit einem ganzheitlichen Ansatz: Es geht nicht nur darum, neue Technologien einzuführen, sondern vielmehr um konsequente Weiterentwicklungen des Vorhandenen.

**Wie haben Sie solche Erfolgskonzepte ermittelt?**

Wir haben uns zunächst einmal selbst gefragt, was einen großen Wurf ausmacht, und uns dafür entschieden, systematisch anzuschauen, über welche Innovationen der Einzelhandel spricht. Dazu haben wir handelsnahe Medien, Branchen-Newsletter sowie die Gewinner von Handelswettbewerben, wie etwa »Handel im Wandel« der Rid-Stiftung, ausgewertet. Ergänzt wurde dies durch Sammlungen von Fallstudien von Handelsorganisationen, -verbänden und -experten. Insgesamt haben wir 306 Einzelhandelskonzepte identifiziert. Anschließend haben wir analysiert, wie innovativ, übertragbar und wirtschaftlich nachhaltig diese Konzepte sind. In Experteninterviews mit Händlern, Wissenschaftlern, City-Managern und Vertretern von Verbänden haben wir anschließend die 22 besten Ansätze diskutiert.

## Zur Person

Maximilian Perez Mengual (36) verantwortet das Forschungsfeld Retail Innovation der Arbeitsgruppe für Supply Chain Services des Fraunhofer-Instituts für Integrierte Schaltungen IIS in Nürnberg. Er war Projektleiter der Studie »Wie gelingt ein großer Wurf im Einzelhandel?«, die das Fraunhofer IIS im Auftrag der Günther Rid-Stiftung für den bayerischen Einzelhandel erstellte.



### Zu welchen Ergebnissen sind Sie gekommen?

Es wurde sehr kritisch hinterfragt, ob und wie sich einzelne Technologien sinnvoll einsetzen lassen. Digitalisierung ist natürlich wichtig, sollte aber nicht Selbstzweck sein. Spannend war es auch, zwischen Showeffekten und tatsächlicher Wertschöpfung zu trennen. Denn nicht alles, was glitzert, ist auch wirklich gut. Letztlich haben wir sechs große Trends oder Entwicklungspfade identifiziert: Erlebnisorientierung, Omnichannel, Self-Check-out, 24-Stunden-Öffnungszeiten, digital unterstützte Customer Journey und Nachhaltigkeit (s. Kasten rechts, d. Red.).

### Welche Erkenntnisse waren für Sie besonders überraschend?

Ich finde es sehr interessant, dass die erfolgreichsten der von uns untersuchten Projekte eher weniger komplette Neuentwicklungen waren, sondern vielmehr konsequente Weiterentwicklungen von Traditionsunternehmen, entstanden aus einem hohen Maß an Unternehmergeist und der Lust am Experimentieren. Denn auf der Fläche zeigt sich der Wert einer Innovation sehr schnell. Zudem haben Händler ein gutes Bauchgefühl, was bei ihren Kunden ankommt.

### Was sollten Händler beachten, wenn sie an einem »großen Wurf« arbeiten?

Die in der Studie definierten sechs Entwicklungspfade können als Basis der Überlegungen fungieren. Ein passgenaues Konzept für alle gibt es

jedoch nicht. Jeder Händler muss selbst definieren, was für ihn relevant ist, und dann seinen eigenen Weg gehen. Wichtig ist es, zu experimentieren und auch wieder zurückzurudern, wenn etwas nicht funktioniert. Jede Innovation muss zum Geschäftsmodell, aber auch zur Persönlichkeit eines Händlers und den Kompetenzen im Unternehmen passen. Gerade

kleinere Händler sollten sich jedoch nicht einschüchtern lassen. Es muss nicht immer die 1-a-Lösung sein. Clevere Kombinationen und Konzepte funktionieren bei Unternehmen aller Größenordnungen. Ein gewisses Investment gehört allerdings immer dazu: Ganz ohne Geld und Personal lässt sich kein großer Wurf realisieren. ■

## 6 Trends für den Einzelhandel

Die Studie »Wie gelingt ein großer Wurf im Einzelhandel?« identifizierte sechs große Entwicklungspfade. Viele erfolgreiche Ansätze kombinieren gleich mehrere dieser Trends zu einem stimmigen Gesamtkonzept:

**1 Erlebnisorientierung:** Im stationären Einzelhandel der Zukunft geht es um mehr als die reine Kauftransaktion. Das Anschauen, Anfassen, Ausprobieren, also reale Interaktionen mit Produkten, ergänzt um Services, die zum Sortiment passen und einen echten Mehrwert bieten, gewinnen an Bedeutung.

**2 Omnichannel:** Digitale und stationäre Handelswelten verschmelzen immer stärker zu einer konsistenten Customer Experience über alle gewählten Kanäle hinweg.

**3 Self-Checkout:** Werden Funktionen wie etwa das Bezahlen und die Warenkontrolle durch Technik ergänzt oder ersetzt, hat das Ladenpersonal mehr Zeit für qualifizierte Beratung. Aus Kassengebieten werden Beratungs- und Verweilzonen mit hoher Aufenthaltsqualität.

**4 24-Stunden-Öffnungszeiten:** In Form von komplett automatisierten Geschäften für Produkte des persönlichen Bedarfs oder als sogenannte Hybrid-Stores, in denen die Kundschaft dank automatisierter Kaufprozesse auch nach Ladenschluss noch einkaufen kann.

**5 Digital unterstützte Customer Journey:** Digitale Technologien im Laden bieten Kunden Inspiration und Informationen. Transaktionsdaten werden erhoben, analysiert und bewertet.

**6 Nachhaltigkeit:** Dazu zählen nicht nur umweltfreundliche Produkte und Wertschöpfungsketten inklusive Reparaturservices, Verleih- oder Recyclingprogramme. Wichtig ist auch Wertschätzung den eigenen Mitarbeitenden gegenüber sowie Engagement für die Stadt und die Gesellschaft der Zukunft.

## Jubiläen des Monats

### 40 Jahre

Margit Möchel-Treutle  
**Alte Leipziger Versicherung AG, München**

Bernhard Günther  
**Bayern-Chemie Gesellschaft für flugchemische Antriebe mbH, Aschau am Inn**

Brigitte Tittmann, Monika Starflinger  
**Gebr. Geiselberger GmbH Druck und Verlag, Altötting**

Mathias Hager, Hubert Neuner, Andreas Fieger, Georg Neuner  
**Gemeindewerke Garmisch-Partenkirchen KU**

Robert Hotter, Gerd Klein, Klaus Reiter  
**Ludwig Kriechbaum GmbH, Rosenheim**

Heike Grünberg, Korbinian Hainz  
**Raiffeisenbank Griesstätt-Halfing eG, Halfing**

Wilhelm Janker  
**Schenker Deutschland AG, München Neufahrn**

Roland Schardt  
**Versicherungskammer Bayern, München**

Peter Redl  
**WWK Lebensversicherung a. G., München**

### 25 Jahre

Hans Steiger, Olaf Märter  
**A. Schmid Gastro-Service GmbH & Co. KG, Obersöchering**

Erika Winkler  
**Commerzbank AG, München**

Georg Bussewitz, Elisabeth Schneider  
**Eirenschmalz Maschinenbaumechanik und Metallbau GmbH, Schwabsoien**

Benjamin Weishaupt  
**Gieger München KG, Markt Schwaben**

Oliver Michalke  
**Hans Holzner Baugesellschaft mbH, Rosenheim**

Robert Curak, Alexander Polatzky  
**Ludwig Kriechbaum GmbH**

Johann Pauker, Konrad Kreuzer  
**L. Wallner GmbH Volkswagen Zentrum, Rosenheim**

Michael Then, Andreas Streitwieser, Tanja Stehle  
**Schattdecor AG, Thansau**

Alois Wurzer, Monique Müller, Antonie Wörmann  
**Schenker Deutschland AG, Geschäftsstelle München Neufahrn**

Christian Stadler  
**SPINNER GmbH, Feldkirchen-Westerham**

Rudolf Steckenbiller, Friedrich Seehuber  
**Streich-Schneider GmbH, Stein a.d. Traun**

Guseppina Di Benedetto  
**Tretter Schuhe, Josef Tretter GmbH & Co KG, München**

Bernd Freiberger  
**Versicherungskammer Bayern, München**

## Mitarbeiterjubiläen

### IHK-Ehrenkunde

- ▶ Verleihung ab 10-jähriger ununterbrochener Betriebszugehörigkeit (15, 20, 25 Jahre usw.)
- ▶ Versand oder Abholung bei der IHK
- ▶ auf Wunsch namentliche Veröffentlichung der Jubilare bei 25-, 40- oder 50-jähriger Betriebszugehörigkeit

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

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

**IHK-Ansprechpartnerin**  
Monika Parzer, Tel. 089 51116-1357  
monika.parzer@muenchen.ihk.de



Foto: Goran Gajarin

## Firmenindex

Firma	Seite	Firma	Seite	Firma	Seite	Firma	Seite
Agenda Informationssysteme GmbH & Co. KG	48	eliev Munich	35	regineering GmbH	12	Treesense GmbH	35
alziraspa Beauty & Wellness	35	EMC Home of Data GmbH	48	Reverion GmbH	23	ÜZM GmbH	35
ANITA Dr. Helbig GmbH	30	GO IN GmbH	10	Rudolf Schäfer KG	10	WSW Software GmbH	46
ARCORA Handels GmbH	35	Kelheim Fibres GmbH	26	Schloss Kaltenberg Königliche Holding und Lizenz KG	8		
B2Run GmbH	38	Königliche Porzellan Manufaktur Nymphenburg GmbH & Co. KG	8	Schneider Bräuhaus München			
Baugenossenschaft Erding eG	10	Leicher Engineering GmbH	46	Verwaltungs GmbH	20		
Bayernoil Raffineriegesellschaft mbH	26	Modehaus Kraus GmbH	8	SKW Schwarz Rechtsanwälte Steuerberater Wirtschaftsprüfer Partnerschaft mbB	48		
blueFLUX Energy AG	23	noris network AG	48	SpaceNet AG	48		
DINZLER Kaffeerösterei AG	30	Numbat GmbH	23	Südmedica GmbH	10		
ECOFARIO GmbH	32	Ponschab + Partner Mediatoren	43				

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



IHK-Sonderseiten Unternehmerinnen

# Unternehmerinnen – fit für die Zukunft

*Eine Sonderveröffentlichung des Ausschusses „Unternehmerinnen“  
der IHK für München und Oberbayern*



Das IHK-Magazin für München und Oberbayern

# wirtschaft

# Den Wandel mitgestalten

Die Herausforderungen für die Wirtschaft nehmen stetig zu. Doch Unternehmerinnen aus der Region gehen diese mutig an. Sie beweisen: Wer flexibel und nah am Kunden agiert, Trends aufgreift, kurzum – strategisch denkt, ist gut für die Zukunft aufgestellt.

Im Frühjahr 2020 stand **Karin Elsperger**, Inhaberin der gleichnamigen Modeagentur in München, plötzlich vor dem Nichts: „Die Produzenten konnten ihre Bestellungen nicht zustellen, da der Handel wegen der Pandemie schließen musste und viele Händler die Ware einfach nicht mehr annahmen“, erzählt die heute 54-Jährige. „Selbst pünktlich gelieferte Artikel wurden nicht wie vereinbart bezahlt, da die Händler keine Einnahmen mehr hatten.“ Zudem gingen einige internationale Hersteller in Insolvenz oder komplett auf Tauchstation – mit verheerenden Folgen für Elsperger: Das Gros der Provisionszahlungen an ihre Modeagentur blieb schlagartig aus.

In dieser nicht nur betriebswirtschaftlich harten Situation beschloss die Unternehmerin, die nicht angenommene Ware selbst zu vermarkten. Dafür mietete Elsperger zwei Pop-up-Stores in München. Außerdem investierte sie in einen Plotter und eine Transferpresse, um damit zugekauft

te T-Shirts und Kapuzenpullover zu individualisieren. Mit dem Plotter lassen sich Schriftzüge oder Bilder ausschneiden, zum Beispiel aus Flex- oder Flockfolie, mit der Presse wiederum auf den Textilien aufbringen. Ihr Angebot machte die Unternehmerin über Posts und Anzeigen auf Instagram bekannt. „Das hat richtig gut funktioniert und mich über den Sommer und Herbst 2020 gerettet.“

Nach ihrem Exkurs in den Einzelhandel hat Elsperger in ihrer Modeagentur einiges verändert: „Ich achte darauf, meine Kosten weiter zu optimieren und überprüfe vor einer Zusammenarbeit, ob Hersteller mit der Zeit gehen und ob sie nachhaltig und ausschließlich in Europa produzieren.“ Seither nutzt die Agenturchefin Instagram nun auch, um ihre Partner im Handel über neue Produkte zu informieren. Zudem nimmt sie Produktvideos auf, die sie auf ihrem neuen YouTube-Kanal veröffentlicht. Die Links dazu verschickt





## **Karin Elsperger, Inhaberin der Modeagentur Elsperger**

Elsperger per WhatsApp an ihre Kontakte im Handel. „Das kommt gut an, sorgt für Besuche in meinem Showroom und erspart meine Präsenz auf Messen.“ In der nächsten Saison will sie auf ihren Videos Bekleidungskollektionen mit Models zeigen und ihr Kundenmanagementsystem verfeinern. Die Unternehmerin fasst zusammen:

*„Nachhaltigkeit und Digitalisierung,  
das sind für mich derzeit die  
wichtigsten Themen.“*

Elspergers Beispiel verdeutlicht, wie wichtig es ist, als Firmenchefin flexibel sowie nah am Kunden zu agieren und Trends aufzugreifen. Denn nur wer strategisch denkt und handelt, kann sein Unternehmen fit für die Zukunft machen. Das bestätigt auch Jule Bosch. Die 34-Jährige aus Offenbach ist Zukunftsforscherin, Gründerin sowie Autorin und begleitet Innovations- und Strategieprozesse in Unternehmen. „Unternehmerisch denkende Menschen schauen selbst in schwierigen Zeiten nach Potenzialen und fragen, wo sie heute investieren wollen und was nun zu tun ist, um auch in zehn bis 20 Jahren noch am Ball zu sein“, sagt Bosch. Diese strategischen Fragen dürften jetzt nicht vernachlässigt werden. Voraussetzung dafür sei eine agile Unternehmensstrategie: „Wenn sich Dinge ändern, müssen auch die Pläne angepasst werden.“ Selbst angesichts der vielfältigen Herausforderungen, mit denen Unternehmen derzeit konfrontiert werden, sei es wichtig, nicht in Aktionismus zu verfallen und sich nur noch mit den akuten Baustellen zu befassen.

Zudem sollten Unternehmen stets wichtige Trends im Blick behalten. Wie Elsperger zählt auch Bosch Nachhaltigkeit und Digitalisierung zu den Megatrends. „Digitalisie-

rung und Automatisierung eröffnen ganz neue Möglichkeiten bei Produktion und Kooperation“, betont die Zukunftsforscherin. „Und Nachhaltigkeit ist Teil der Lösung für viele unternehmerische und globale Probleme.“ Um die Resilienz von Unternehmen wirksam zu erhöhen, empfiehlt Bosch, den Begriff der Nachhaltigkeit neu zu denken. „Wir müssen dahin kommen, dass ein Unternehmen tatsächlich gut und nicht immer nur weniger schlecht für den Planeten ist“, betont sie. „Schließlich beeinflusst jede unternehmerische Tätigkeit unsere globalen Lebensgrundlagen.“

Auf die Frage, wie ein Unternehmen die passenden Mitarbeitenden für all das finden soll, was es in der nächsten Zeit vorhat, sollte es ebenfalls nach strategischen Antworten suchen. Denn New Work ist laut Expertin Bosch der dritte Megatrend: Neue Formen der Arbeitsgestaltung und Kollaboration erhöhten die Flexibilität und Attraktivität als Arbeitgeber.

Dies bestätigt auch Elfriede Kersch, Leiterin des Referats Fachkräfte, Weiterbildung, Frauen in der Wirtschaft, bei der IHK für München und Oberbayern:

*„Insbesondere am Thema mobiles  
Arbeiten kommt heute kein  
Unternehmen mehr vorbei: Hier muss  
der Mittelstand nachziehen, um als  
Arbeitgeber attraktiv und  
zukunftsfest zu bleiben.“*

Aber auch agile Arbeitsformen mit flachen Hierarchien und Kooperation auf Augenhöhe gewinnen laut der IHK-Expertin zukünftig weiter an Bedeutung – und erleichtern zugleich die Unternehmensführung in volatilen Zeiten. Ebenfalls





wichtig: als moderner Arbeitgeber die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden im Blick zu haben und eine noch bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu bieten.

Hier nachzulegen, hält auch **Rosie Schuster**, Gründerin und Geschäftsführerin der Techcast GmbH, für unbedingt notwendig. Eine gute

Auch durch die sehr engen Kundenbeziehungen ist Techcast immer wieder gefordert, Trends aufzugreifen und innovative Lösungen voranzutreiben. Gerade eben hat das Unternehmen eine Entwicklung abgeschlossen, die Ad-hoc-Zuschaltungen in Livestreams zulässt. „Sie ermöglichen es, Onlineteilnehmer spontan auf der virtuellen Bühne einzubinden, und verbessern die Interaktion bei großen Live-Streams wie etwa Hauptversammlungen oder Kongressen“, so Schuster. Außerdem ist sie sicher, dass virtuelle Realität (VR)



## **Rosie Schuster,** *Gründerin und Geschäftsführerin* **der Techcast GmbH**

Vereinbarkeit dieser beiden Lebensbereiche sei ein probates Mittel gegen den Fachkräftemangel, und könne auch mehr Frauen dazu motivieren, Unternehmen zu gründen oder Führungspositionen einzunehmen, „was wiederum die Resilienz von Unternehmen stärken würde“. Denn mittlerweile gibt es einige Studien, die belegen, dass Start-ups mit Frauen im Gründungsteam höhere Renditen erwirtschaften und Unternehmen mit diversen Führungsteams innovativer und nachhaltiger agieren.

Schusters Unternehmen selbst gehört zu den Gewinnern der Pandemie: „Durch Corona waren unsere Dienstleistungen sehr gefragt“, sagt die Firmenchefin, deren Team seit 2020 von sechs auf 14 Mitarbeiter angewachsen ist. Denn Techcast bietet neben einer ausgefeilten virtuellen Eventplattform auch die Produktion professioneller Videos im Studio in München-Schwabing sowie Lösungen für Livestreaming von digitalen und hybriden Veranstaltungen. Die sprunghaft angestiegene Nachfrage war einerseits positiv. „Andererseits sind seit Beginn der Pandemie auch viele neue Anbieter auf unserem mittlerweile sehr dynamischen Markt“, sagt die 56-Jährige. Daher sei es extrem wichtig, sich nicht auf dem Erreichten auszuruhen und die Möglichkeiten von Live-Kommunikation und Online-events weiterhin mit passenden Features auszubauen.

in ihrer Branche in Zukunft eine große Rolle spielen wird. „Wir beobachten die Entwicklungen hier sehr genau und überlegen, wie wir VR am besten in unsere Dienstleistungen integrieren können.“

Dass Innovationen für jedes Unternehmen nicht nur wichtig, sondern überlebenswichtig sind, betont Isabell Welpke, Professorin für Strategie und Organisation an der TUM School of Management in München. „Zwei Drittel der Unternehmen, die noch im Jahr 1987 im DAX vertreten waren, waren dort 2020 nicht mehr gelistet – viele davon haben an Relevanz verloren, weil sie sich nicht schnell genug dem Wandel angepasst haben.“ Zudem, so Welpke weiter, stärken Innovationen den Megatrend Nachhaltigkeit:

*„Denn durch neue Technologien lässt sich entweder der Output erhöhen oder es ist weniger Input nötig – beides schont Ressourcen.“*

Die TUM-Professorin betont, dass sich die Erfolgsfaktoren für Unternehmen in den vergangenen Jahren stark verändert haben. „Heute ist es wichtig, dass ein Unternehmen einer Vision folgt und dafür sorgt, dass die Fähigkeiten zum Wandel im Unternehmen vorhanden sind, dass es die richtigen Anreize setzt und über einen Aktionsplan verfügt, der agile Anpassungen und Veränderungen erlaubt.“ Die Technologie sei nicht der zentrale Erfolgsfaktor, vielmehr ein „fast schon obsessiver“ Kundenfokus. „Und auch wenn wir uns am liebsten mit Menschen umgeben, die so sind wie wir selbst: Perspektivenvielfalt durch Diversity bietet Unternehmen neue, relevante Blickwinkel.“ Denn laut Welpke muss jedes Unternehmen, das in zehn Jahren noch relevant sein will, über die Bereitschaft und die Fähigkeiten verfügen, sich schnell an den rapiden Wandel in der Welt anzupassen.



Auch für **Michaela Schenk (62)**, geschäftsführende Gesellschafterin der MAWA GmbH, die sich auf die Produktion von Kleiderbügeln spezialisiert hat, ist ein hohes Maß an Flexibilität ein Schlüsselfaktor – derzeit mehr denn je. Als produzierendes Unternehmen mit einer Exportquote von über 80 Prozent bekommt MAWA die aktuellen globalen Herausforderungen stark zu spüren: „In erster Linie machen uns die dramatischen



## Michaela Schenk, geschäftsführende Gesellschafterin der MAWA GmbH

Preissteigerungen bei Rohstoffen, Energie und Transport zu schaffen“, berichtet Schenk. Aktuell können sie zwar am Markt weitergegeben werden, aber ob das auch weiterhin der Fall sein wird, sei nicht sicher. Dazu kommen Engpässe in beiden Richtungen der Lieferkette. „Die Kosten für Container haben sich binnen eines Jahres versiebenfacht, zudem gibt es keine Leercontainer mehr.“ Auch die drohenden Gasengpässe bereiten Sorgen: In einem Produktionsbereich lässt sich Gas nicht ersetzen, ein zweiter wurde bereits umgebaut, so dass hier auch mit Strom gearbeitet werden kann. Die Heizung hat die Firmenchefin in diesem Sommer auf Wärmerückgewinnung umgestellt, was nicht nur finanziell vorteilhaft ist, sondern auch dazu beiträgt, die Nachhaltigkeitsziele von MAWA, allen voran die CO<sub>2</sub>-Neutralität bis 2030, zu erreichen. Generell sei Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema, das auch bei der Produktentwicklung eine wesentliche Rolle spiele und im Markt auf immer stärkere positive Resonanz stoße. „Ich lege Wert auf gemeinsame Weiterentwicklung, gegenseitige Unterstützung und eine gesunde Fehlerkultur“, sagt Schenk.

*„Wir haben uns bei MAWA auf einen kooperativen Führungsstil geeinigt und dies in unseren Führungsrichtlinien verankert – das hilft uns sehr dabei, die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen und uns auf die Zukunft vorzubereiten.“*

Derzeit seien allerdings Krisenmeetings an der Tagesordnung. Der permanente Krisenmodus erweise sich als sehr anstrengend für alle Beteiligten. Dennoch nimmt sich die Firmenchefin Zeit für strategische Über-

legungen. „Um als kleines Unternehmen fit für die Zukunft zu bleiben, verfolgen wir Marktentwicklungen äußerst intensiv und beschäftigen uns mit Trendforschung“, sagt Schenk. Zudem etablierte sie einen internen Verbesserungsprozess, mit dem Ideen der Mitarbeiter systematisch abgefragt und prämiert werden. „Denn die Anforderungen des Markts ändern sich dramatisch – und immer schneller“, so Michaela Schenk. „Da dürfen wir nie stehenbleiben.“

Eva Elisabeth Ernst

### Zukunftstrends:

#### Unternehmerinnen und Nachfolgerinnen setzen ähnliche Schwerpunkte

Digitale Transformation sowie Nachhaltigkeit sind nicht nur für etablierte Unternehmerinnen die zukunftsweisenden Themen. Sie gehören gemeinsam mit dem Punkt Umgang mit Mitarbeitenden/neue Arbeitsmodelle (Platz zwei) auch zu den Top-3-Prioritäten von Nachfolgerinnen in Familienunternehmen. Auf Platz vier folgt die Anpassung des Geschäftsmodells. Das Ranking ist Teil der Studie zur Rolle von Nachfolgerinnen bei der Transformation von Familienunternehmen, die die PricewaterhouseCoopers GmbH (PwC) Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im April 2022 veröffentlicht hat. „Die Prioritätenliste zeigt, dass Nachfolge-

rinnen die richtigen Schwerpunkte setzen, um ihre Unternehmen für die Zukunft zu wappnen“, sagt Elfriede Kersch, Leiterin des Referats Fachkräfte, Weiterbildung, Frauen in der Wirtschaft bei der IHK für München und Oberbayern. „Sie legen genauso wie junge und gestandene Unternehmerinnen grundsätzlich großen Wert auf kooperative Führung auf Augenhöhe und sind bereit, Entscheidungen zu hinterfragen, wenn sich die Voraussetzungen verändert haben. Diese Verhaltensweisen erleichtern nicht nur die Unternehmensführung in volatilen Zeiten, sondern werden auch langfristig weiter an Bedeutung gewinnen.“

63 %

Digitale Transformation des Unternehmens

56 %

Nachhaltigkeit

59 %

Umgang mit Mitarbeitenden/neue Arbeitsmodelle

43 %

Neues Geschäftsmodell oder Anpassung des bestehenden



# „Unternehmerinnen und ihre Begeisterung für die Selbstständigkeit sichtbar machen“

Mit dem IHK-Ausschuss „Unternehmerinnen“ haben die weiblichen Mitglieder der IHK für München und Oberbayern eine starke Stimme. Ausschussvorsitzende Ingrid Obermeier-Osl und ihre beiden Vertreterinnen Yvonne Molek und Denise Schurzmann diskutieren darüber, wie Firmenchefinnen den Wirtschaftsstandort voranbringen, warum Vorbilder wichtig sind und wie Unternehmen fit für die Zukunft werden.

**Frau Obermeier-Osl, Sie sind die Vorsitzende des IHK-Ausschusses „Unternehmerinnen“, Frau Molek und Frau Schurzmann, Sie sind die Stellvertreterinnen. Welche Vorteile hat ein eigenes Gremium für Unternehmerinnen?**

**Ingrid Obermeier-Osl (IOO):** Wirtschaft ist divers, das müssen die IHK-Gremien abbilden. Mit aktuell knapp 50 Prozent der Sitze in der IHK-Vollversammlung und 50 Prozent im IHK-Präsidium sowie dem 40-köpfigen Ausschuss „Unternehmerinnen“ sind wir

Frauen inzwischen gut vertreten, sind sichtbarer geworden. Die IHK steht für die Gesamtinteressen der Wirtschaft, das schließt ein, dass auch wir Unternehmerinnen uns positionieren können und müssen.

**Yvonne Molek (YM):** Von unserem Ausschuss geht eine starke Signalwirkung aus. Er zeigt sowohl nach innen gegenüber den IHK-Mitgliedern als auch nach außen gegenüber Politik und Gesellschaft, dass und welche große Bedeutung Unternehmerinnen für die Wirtschaft haben.

**Denise Schurzmann (DS):** Zudem ist mit dem Ausschuss ein weiteres Netzwerk entstanden, in dem Unternehmerinnen sich persönlich vernetzen, Wissen teilen und Politik mitgestalten können.

**Warum tun mehr Unternehmerinnen einem Wirtschaftsstandort gut?**

**YM:** Diversität, Frauen an der Spitze, gemischte Führungsteams aus Männern und Frauen, der oft andere Blick der Frauen auf die Herausforderungen der Betriebe, die daraus entstehende Multiperspektivität – das macht das einzelne Unternehmen, aber auch die Wirtschaft insgesamt und entsprechend den gesamten Standort flexibler, innovativer und ergo erfolgreicher.

**IOO:** Es geht dabei vor allem auch um die speziellen Stärken, die Frauen in die Unternehmensführung einbringen. Frauen packen viele Dinge ähnlich wie Männer an, aber eben nicht alle: Eine Studie der IHK hat Spezifika weiblicher Unternehmensführung heraus-



gearbeitet: Frauen sind besonders kommunikationsfähig, neigen dazu, bei Entscheidungen genau abzuwägen und fokussieren sich auf die Menschen.

**DS:** Wir Unternehmerinnen sind in unseren Betrieben tatsächlich oft mehr als nur Managerin, wir sind Erziehungs- oder Beziehungsberaterin, Coach oder Mediator. Das sorgt für Balance – und auch das stärkt wiederum Unternehmen und so die Region.

### Haben wir mit Blick auf Oberbayern, aber auch darüber hinaus, denn schon genug Unternehmerinnen?

**YM:** Nein. Da ist noch viel Luft nach oben. 2021 lag der Anteil von kleinen und mittleren Unternehmen mit einer Frau an der Spitze bei 16 Prozent, in den Vorständen der DAX-40-Unternehmen gibt es aktuell rund 20 Prozent Frauen. In München und Oberbayern werden rund 30 Prozent der Unternehmen von Frauen geführt oder mitgeführt.

### Damit sind wir bei den Zielen des Ausschusses. Dass die Zahl der Unternehmerinnen wächst, gehört sicherlich dazu?

**IOO:** Richtig. Daher ist das erste und wichtigste Ziel, Unternehmerinnen, ihre Leistungen, aber auch ihre Begeisterung für die Selbstständigkeit sichtbar zu machen. So soll der Funke überspringen, damit sich immer mehr Frauen dazu entscheiden, zu gründen, Firmen zu kaufen, Nachfolgerinnen zu werden. In diesem Sinne wirken wir Ausschussmitglieder gern als Vorbilder und geben unsere eigene Begeisterung weiter.

**YM:** Zugleich beschäftigen sich die IHK-Ausschüsse aber auch mit den vielfältigen fachlichen Herausforderungen, vor denen die Wirtschaft steht. Ausschüsse beobachten Entwicklungen, bereiten Lösungen vor und tragen diese in die Politik. Wir wollen mit unserer Expertise als Unternehmerinnen im Rahmen der IHK dazu beitragen, das Geschäftsmodell Deutschland zukunftstauglich umzubauen.

**DS:** In diesem Sinne ist der Ausschuss, wie die IHK selbst, Plattform für sehr viele Themen: Wir bringen uns ein, zu Bereichen wie Fachkräftesicherung, Bildung, Ausbildung, Digitalisierung, Klimaschutz, Energie, Nachhaltigkeit oder immer wieder auch Bürokratieabbau.

## Ingrid Obermeier-Osl, Geschäftsführerin des Holzwerks Franz Obermeier GmbH

in Schwindegg, ist Mitglied im IHK-Präsidium und engagiert sich zudem als Vorsitzende des IHK-Regionalausschusses Mühldorf-Altötting und des IHK-Ausschusses „Unternehmerinnen“.



## Yvonne Molek, Geschäfts- führerin der TYvest Capital Beteiligungsgesellschaft mbH

in München, ist zudem Herausgeberin des Wirtschaftsmagazins „Sheconomy“, stellvertretende Vorsitzende des Ausschusses „Unternehmerinnen“ und Vorstandsmitglied des VdU Landesverband Bayern-Süd – (Verband deutscher Unternehmerinnen e.V.). Zuvor baute sie die Agentur Wilde & Partner Communications GmbH auf.



## Denise Schurzmann, Geschäftsführerin der Krause Industrie- schaltanlagen GmbH

in Raubling, ist außerdem Mitglied im IHK-Regionalausschuss Rosenheim sowie stellvertretende Vorsitzende des Ausschusses „Unternehmerinnen“. Darüber hinaus ist sie 2023 die Ehrenpräsidentin der Wirtschaftsjuvenen Deutschland.



### Wie setzt der Ausschuss seine Ziele um?

**IOO:** Sichtbarkeit entsteht durch Sonderseiten wie diese, durch unseren jährlichen IHK-Unternehmerintag, regelmäßige öffentliche Unternehmerinnengespräche, durch unsere LinkedIn-Unternehmerinnengruppe.

**DS:** Für die fachliche Arbeit suchen wir das Gespräch mit Experten und Expertinnen aus anderen Unternehmen, aus Wissenschaft und Politik, sprechen mit Bundestags- und

Landtagsabgeordneten. Wir vergrößern so unser Wissen, sind gut informiert über politische oder auch gesetzliche Entwicklungen, bringen aber umgekehrt auch unsere Erfahrungen ein. So entstehen neue Verknüpfungen, die die Experten und Expertinnen und die Abgeordneten mit zurücknehmen in Wissenschaft und Politik. Und auch wir nehmen viel mit in unsere Unternehmen. Ich erlebe uns als äußerst agile und aktive, als dynamische







und bereichernde Gruppe, die Themen voranbringen will.

**YM:** Um weibliches Unternehmertum zu fördern, setzen wir auch direkt an der Basis an. Mit unserem IHK-Girls' Day „Ich werde Chefin“ und der Initiative „Unternehmerinnen machen Schule“ bringen wir Wirtschaft und Schule zusammen und können so schon Schülerinnen mit auf den Weg geben, dass die Selbstständigkeit eine spannende Perspektive ist.

#### **Warum sind Sie persönlich Mitglied des Ausschusses geworden?**

**IOO:** Unternehmen brauchen eine starke Stimme, deshalb engagiere ich mich schon immer ehrenamtlich vor allem in der IHK. Ich brenne fürs Ehrenamt, habe über viele Jahre immer wieder ehrenamtliche Aufgaben übernommen.

**DS:** Ich bin vor allem Netzwerkerin. Gemeinsam kommen wir weiter. Sei es fachlich in unseren Unternehmen oder gegenüber der Politik. Ein IHK-Ausschuss, der Unternehmerinnen vereint, ist in Deutschland in der IHK-Landschaft noch ganz neu. Ich finde es wichtig, ihn zu haben und als Vorbild für andere IHKs aufzubauen.

**YM:** Ich war mehr als 30 Jahre Unternehmerin, habe ein großes Netzwerk, viel Wissen aufgebaut. Über den Ausschuss kann ich der Gesellschaft, insbesondere den Frauen etwas zurückgeben. Sich gesellschaftlich zu engagieren, halte ich für unverzichtbar.

#### **Unsere Sonderseiten stehen unter dem Motto „Fit für die Zukunft“. Wie kann der Ausschuss dazu beitragen, dass Unternehmen zukunftsfähig werden?**

**IOO:** Über die IHK oder auch direkt in Gesprächen mit Politikerinnen wirken wir auf die Politik ein, setzen Akzente, bestimmen so auch die Rahmenbedingungen für die Zukunft mit.

**DS:** Indem wir uns austauschen, über den Tellerrand schauen, kommen wir auch für unsere eigenen Unternehmen schneller auf Lösungen, empowern uns wechselseitig, müssen das Rad nicht neu erfinden. Ich bin eine junge Unternehmerin. Was ich heute in Bezug auf Nachhaltigkeit oder Technologie entscheide, hat unter Umständen Folgen für Jahrzehnte. Ich kann nicht sagen: „Nach mir die Sintflut“, sondern muss vorausschauend Verantwortung übernehmen. Es ist gut, wenn ich mich auch dazu im Ausschuss austauschen kann und der Ausschuss zum Multiplikator wird.



# Sichtbare Frauen-Power

Fit für die Zukunft – dazu trägt auch der IHK-Ausschuss „Unternehmerinnen“ bei: Er empowert seine Mitglieder und wirkt in Wirtschaft und Politik.

Rund 40 Unternehmerinnen aus ganz Oberbayern und aus allen Branchen und Betriebsgrößen setzen sich im Ausschuss „Unternehmerinnen“ für die Interessen von Unternehmerinnen und deren Sichtbarkeit ein. Der Ausschuss erarbeitet fachliche Grundpositionen und sucht den Austausch mit Politik und Verwaltung. Er versteht sich als Netzwerk oberbayerischer Unternehmerinnen und steht in engem Kontakt zu anderen Netzwerken. Der Ausschuss „Unternehmerinnen“ besteht seit 2021. Sein Vorläufer war der Arbeitskreis „Frauen in der Wirtschaft“, dieser wurde 2015 ins Leben gerufen. Der Ausschuss trifft sich regelmäßig in der IHK oder bei einem Mitglied – hier in der Motorworld München. Mit auf dem Bild: IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl. **Lernen Sie auf den folgenden Seiten Ausschussmitglieder kennen und wie sie ihr Unternehmen fit für die Zukunft machen.**

**Die Mitglieder in alphabetischer Reihenfolge:** Klara Arévalo Medina (K-TEAM Immobilien Management GmbH), Miriam Betz (Betz-Chrom GmbH), Astrid Birkner (Trenco GmbH), Helen Brugger (St. Nikolaus Apotheke, See Apotheke), Walentina Dahms (DAHMS solutions GmbH), Sigrid Diewald (schnellervorlauf GmbH), Arantxa Dörrié (Neue Perspektiven Projekt GmbH), Katrin Eissler (Spedition Neuner GmbH & Co. KG), Karin Elsperger (Modeagentur Karin Elsperger), Sabine Fuchsberger-Paukert (ilapo Internationale Ludwigs-Arzneimittel GmbH & Co. KG), Petra Göckel (ADJUVA Treuhand GmbH), Catrin Graf (Graf-Dichtungen GmbH), Katrin Grumme (EGCP Projektentwicklungs- und Verwaltungen GmbH), Sigrid Hauer (EBH GmbH), Natascha Hoffner (messe.rocks GmbH), Sabine Keitel (MTG-Kommunikations-Technik GmbH), Anna-Maria Klinke (Hardy's Beteiligungs- und Verwaltungs-GmbH), Katja Lindo (EKT GmbH LA VILLA), Beate Mader (Beate Mader VISION HOCH DREI & CoWorking Bad Tölz VISION HOCH DREI), Anke Mainz (whitebox r.e.d.s. GmbH), Yvonne Molek (TYvest Capital Beteiligungsgesellschaft mbH), Lydia Morawietz (BLM Büro-Service Lydia Morawietz GmbH), Sabine Moser (kl.company AG), Ingrid Obermeier-Osl (Franz Obermeier GmbH), Veronika Peters (GEBRÜDER PETERS Gebäudetechnik GmbH), Michaela Pichlbauer (Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel GmbH), Christina Ramgraber (sira Kinderbetreuung gGmbH), Petra Rawe (WERACON Gesellschaft für Business Services mbH), Monika Scheddin (Scheddin Coach Akademie & Business Club), Michaela Schenk (MAWA GmbH), Marion Schöne (Olympiapark München GmbH), Denise Schurzmann (Krause Industrieschaltanlagen GmbH), Rosie Schuster (Techcast GmbH), Andrea Stellwag (ConSol Consulting & Solutions Software GmbH), Irene Wagner (psm protech Verwaltungen GmbH), Kathrin Wickenhäuser-Egger (Wickenhäuser & Egger AG), Sonja Ziegltrum (Bayerische Blumen Zentrale GmbH), Andrea Ziegler-Wrobel (Danuvius Klinik GmbH).

## Was tun Sie selbst, um Ihre Unternehmen zukunftsfähig zu machen?

**IOO:** Da gibt es einige Baustellen. Ich habe die Nachfolge geregelt. Um die Energieversorgung zu sichern und weil es ohnehin nachhaltiger ist, lasse ich unsere Dächer mit Photovoltaikanlagen ausstatten. Dem Fachkräftemangel begegne ich durch noch mehr Ausbildung, indem ich verstärkt Mitarbeitende anwerbe, aber auch über Investitionen in meinen Maschinenpark und in die Digitalisierung, so dass ich das Fachkräftedefizit auch über Automatisierung und noch mehr Effizienz ausgleichen kann.

**DS:** Bei uns geht es darum, das Wachstum zu sichern. Wir brauchen einen größeren Standort, mehr Beschäftigte. Zugleich wollen wir noch digitaler und nachhaltiger werden. Außerdem Empowerment: Nur wenn ich mich und meine Beschäftigten

stetig weiterbilde, kann ich auch die Zukunft meistern. Ansonsten bin ich Teamplayerin, mein Team muss gut zusammenwirken – das zu erhalten und auszubauen sehe ich auch als wichtiges Moment der Zukunftssicherung.

**YM:** Ich habe über 30 Jahre erfolgreich mehrere Unternehmen aufgebaut. Nach meinem Rückzug aus dem operativen Geschäft habe ich beschlossen, diese Erfahrungen weiterzugeben. So unterstütze ich nun über eine von mir mitgegründete Beteiligungsgesellschaft junge Unternehmen, begleite und fördere sie als Business Angel. In dem von mir herausgegebenen Wirtschaftsmagazin Sheconomy mache ich weibliches Unternehmertum sichtbar. Ich räume Steine aus dem Weg, ermutige, motiviere – das ist mein Beitrag zur Zukunftssicherung.

## Was wäre Ihre Vision einer weiblicheren Wirtschaft?

**IOO:** Ich würde zunächst eine Bedingung formulieren: Die Familien-, die Carearbeit liegen nach wie vor mehr bei den Frauen. Nur wenn wir die Vereinbarkeit von Familie und Beruf optimieren, können die Frauen ihr ganzes Potenzial entfalten. Erst dann kann die Wirtschaft wirklich weiblicher werden.

**DS:** Zu den notwendigen Bedingungen gehört auch, dass Frauen ihren eigenen Selbstwert steigern und sich wechselseitig gut unterstützen. Dann entsteht auch die Dynamik für mehr Unternehmerintum.

**YM:** Ich habe Frauen schon immer ermutigt, ihr Ding zu machen, sich zu behaupten. Mein Fazit lässt keinen anderen Schluss zu: Frauen können es. Unsere Wirtschaft wird also zwangsläufig weiblicher. **Gabriele Lücke**



**Miriam Betz,**  
*Betz-Chrom GmbH*

## Herausforderungen pragmatisch begegnen

Betz nennt mehrere Punkte, die sie besonders beschäftigen – zum Beispiel die Wohnungsknappheit. Beschäftigte finden in der Metropolregion München kaum noch bezahlbaren Wohnraum. Deshalb hilft die Firma pragmatisch: „Wir haben eine Wohnung gekauft, weitere drei angemietet. Das ergibt Platz für acht Personen in Arbeitsnähe.“ Da das Einkommen trotzdem oft knapp ist, nicht nur wegen der Nähe zu München, sondern auch angesichts der aktuell hohen Inflation, hat das Unternehmen einen Bonus beschlossen. So erhielt 2022 jeder Mitarbeitende zum 70-jährigen Bestehen der Firma eine Jubiläumspauschale von 700 Euro.

Ein anderes belastendes Thema ist für die Unternehmerin die Bürokratie. Ob Energie-

pauschale, Steuerentlastungsgesetz oder das Aufstellen von umfangreichen Statistiken für das Bundesamt – überbordender Verwaltungsaufwand bedeutet für Betz und ihre Beschäftigten einen hohen zeitlichen Aufwand, „mit beachtlicher Einarbeitungszeit in die Materie“. Wie die Chefin das meistert? „Da hilft nur Humor im Team!“ Ein anderes Dilemma ist, dass viele Lieferanten auch nach Corona und den Shutdowns ausschließlich Produkte aus China beziehen, „einem Land, das die Menschenwürde, siehe die der Uiguren, nachweislich nicht achtet“. Deshalb versucht der Einkauf alternative Produkte zu finden. Betz: „Damit die Agenda 2030 der Vereinten Nationen mit ihren 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung nicht auf der Strecke bleibt.“

**Sabine Hölper**

**D**erzeit gibt es viele Baustellen für das Unternehmen von Miriam Betz; sie zu meistern ist mitunter schwer – so könnte man die Aussagen der 54-jährigen aus Gräfelfing zusammenfassen. Seit 2007 ist sie Geschäftsführerin der 1952 vom ersten Mann ihrer Mutter gegründeten Firma Betz-Chrom. Aktuell beschäftigt der Spezialist für Oberflächentechnik 67 Angestellte an zwei Standorten.

**Helen Brugger,**  
*St. Nikolaus Apotheke, See Apotheke*

## Mit Service und breitem Sortiment punkten

**A**potheken werden dem Einzelhandel zugeordnet, und entsprechend haben sie auch mit ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen, vor allem dem Trend hin zum Onlinehandel. Helen Brugger ist seit mehr als 20 Jahren Inhaberin der St. Nikolaus Apotheke in Herrsching, die ihr Großvater 1947 gegründet hat. 2008 übernahm sie zudem die See Apotheke. Sie kennt die Auf's und Abs, weiß, dass nur der Wandel Beständigkeit hat, dass sie auf Herausforderungen umgehend reagieren muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Aktuell, sagt sie, ist eine der größten Schwierigkeiten, Fachpersonal zu finden, also Apotheker und pharmazeutisch-technische Assistenten (PTAs). „Wir können die Stellen trotzdem besetzen, weil wir flexible Arbeitszeitmodelle anbieten“, sagt Brugger. Das sei insbesondere für Frauen relevant, sie machen den Großteil der 30 Beschäftigten in den zwei

Betrieben aus. Weitere Herausforderungen sind Lieferengpässe sowie die „komplexen Arbeitsprozesse, die die Digitalisierung sowie gesetzliche Vorgaben wie etwa Rabattverträge zumindest zwischenzeitlich mit sich bringen“. Brugger ist aber guter Dinge, dass die Digitalisierung langfristig einen Gewinn darstellt.

Veränderungen werden sich auch durch das E-Rezept ergeben, dessen Einführung bis zum Frühjahr 2023 bundesweit abgeschlossen sein soll. Zwar erleichtert es die Arbeit in der stationären Apotheke, erhöht aber gleichzeitig für Patienten den Anreiz, online zu bestellen. „Doch mit geschulten und motivierten Angestellten, sprich guter Beratung und einem guten Service wie etwa Medikamentenauslieferung sowie einem



breiten Sortiment, lässt sich verhindern, dass zu viele Kunden ins Netz abwandern“, ist Brugger sicher. Die Unternehmerin hat vorgesorgt: In ihren Apotheken bietet sie Naturheilmittel, homöopathische und anthroposophische Arzneimittel, aber auch andere Produkte, wie etwa Kosmetik.

**Sabine Hölper**





**Walentina Dahms,**  
*DAHMS solutions GmbH*

## Nachfrage noch gezielter bedienen

gen zu. Größtes Problem aktuell: „Viele Objekte sind on hold.“ Das liege an den vielen Unsicherheiten und fehlender Planbarkeit bei den Kunden, die vor allem aus den extrem steigenden Kosten etwa im Energiesektor resultieren. „In dieser unsicheren Zeit weiß niemand, was kommen wird“, sagt Dahms. Das gilt für den eigenen Betrieb, aber auch für die Kunden. „Diese wollen Projekte realisieren, sind aber unsicher und sagen daher häufig, dass sie mit der Umsetzung noch warten wollen.“ Hinzu kommen Lieferengpässe und lange Lieferzeiten sowie Personalknappheit bei den Partnern, mit denen das Duo zusammenarbeitet.

Dahms resigniert aber nicht, sie sucht nach Lösungen. Die Materialienknappheit versuchen sie und ihr Mann in den Griff zu bekommen, indem sie Ressourcen vorab reser-

vieren und ihre Beschaffungsmärkte von Asien nach Europa verlagern. Um das Unternehmen langfristig gut aufzustellen, nehmen sie aktuelle Entwicklungen zum Anlass, ihr Angebot noch mehr an Kundenwünsche anzupassen. Beispiel hohe Energiekosten: Mit diesen steigt die Nachfrage nach dem Bau von energetischen Logistikimmobilien. Das Unternehmen reagiert darauf, indem es etwa verbrauchsarme Robotiklösungen wie Auto-Store implementiert. Dahms: „Zehn Roboter benötigen so viel Strom wie ein einziger Staubsauger.“

Sabine Hölper

**F**ür viele ist Digitalisierung ein Megatrend, den sie erst noch umsetzen müssen. Walentina Dahms (45) und ihr Mann Oliver haben darauf das Geschäftsmodell der im Herbst 2013 gegründeten DAHMS solutions GmbH mit Sitz in Markt Schwaben aufgebaut. Sie gestalten die Digitalisierung in der Logistik. „Wir entwickeln und setzen passgenaue digitale und Robotiklösungen für unsere Kunden um“, sagt die Geschäftsführerin. Ihrer Meinung nach nehmen die Herausforderun-



**Katrin Eissler,**  
*Spedition Neuner GmbH & Co. KG*

## Dank guter Leute handlungsfähig bleiben

**S**eit Katrin Eissler 2015 die Nachfolge in der Spedition Neuner GmbH & Co. KG in Mittenwald antrat, „haben wir uns in allem erweitert“, erzählt die Firmenchefin. Genauso mutig und konsequent wie sie das Unternehmen ausbaut, begegnet die gelernte Speditionskauffrau und Verkehrsfachwirtin den Herausforderungen, denen sie sich gerade stellen muss: Corona, steigende Treibstoffkosten und Fachkräftemangel. So schickte Eissler während der Pandemie nicht einen einzigen Mitarbeitenden in Kurzarbeit, obwohl das Italien-Geschäft eingebrochen war. Laufend wandte sie sich per Videobotschaft an ihre Belegschaft, um sie über die wirtschaftliche Situation der Firma zu informieren. Die Unternehmerin will auch künftig

handlungsfähig bleiben, „und wer gute Leute hat, gewinnt“, ist sie überzeugt. Da die Paketlogistik rasant zulegte, konnte die Spedition die Coronakrise einigermaßen bewältigen.

Seit Anfang 2022 muss sich die 45-Jährige mit steigenden Treibstoffkosten herumschlagen. Die Logistikbranche spürt diese finanzielle Mehrbelastung als erste. Doch bis sie die Frachtpreise anpassen und abrechnen kann, dauert es etwas. So müssen die betroffenen Unternehmen diese Lücke von einigen Monaten vorfinanzieren. „Das tut weh“, bestätigt Eissler und lässt daher dort tanken, wo es günstiger ist, schließt zudem nur noch kurzfristige Verträge mit den Kunden ab. Dem Fachkräftemangel möchte sie mit attraktiven

Arbeitszeitmodellen wie der Vier-Tage-Woche sowie mit Mitarbeiterschulungen begegnen. Auch den Fuhrpark hat sie im Blick, schafft neue, sicherere Techniken wie den Abbiegeassistenten an oder beschäftigt sich mit Wasserstoff als Treibstoff. „Um ein Unternehmen gesund in die Zukunft zu führen, muss man oft neue Wege gehen“, weiß Eissler aus Erfahrung.

Harriet Austen

## *Katrin Grumme, EGCP Projektentwicklungs- und Verwaltungs GmbH*

# Das Unternehmen wetterfest machen

**W**ie muss sich ein Spezialist für Gewerbe- und Einzelhandelsimmobilien ihrer Größe heute aufstellen, um fit für die Zukunft zu sein? Katrin Grumme, Geschäftsführerin der EGCP Projektentwicklungs- und Verwaltungs GmbH in München und Chefin von sechs Mitarbeitenden, bleibt die Antwort nicht lange schuldig: „Er muss sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren, stets nah am Kunden sein – in unserem Fall am gewerblichen Mieter –, die Digitalisierung nutzen, um Daten und Infos intelligent einzusetzen sowie Prozesse effektiv und kosteneffizient gestalten zu können, und immer wieder sein Geschäftsmodell überdenken, sich fragen: Was braucht meine Zielgruppe?“ Ein intensiver

Austausch mit den Beteiligten sei wichtig „und verlässliche Partnerschaften“, betont die Firmenchefin.

So ließen sich dann auch Herausforderungen meistern. Beispiel steigende Strompreise: Über ein Energiemonitoring kann Grummes Team nachvollziehbare Verbrauchsszenarien auf Monatsbasis erstellen, Werte über dem Durchschnitt untersuchen, höhere Vorauszahlungen legitimieren und diese mit den Mietern im Dialog vereinbaren. Wer zudem einen kurzen Draht zu seinen Partnern hat und ein gutes Verhältnis zu ihnen pflegt sowie vorausschauend plant, finde auch in diesen Zeiten Handwerker, die zeitnah Aufträge übernehmen, so die 53-Jährige. „Nur auf Sicht zu fahren“, reicht nicht, weiß die passionierte Seglerin. Sie sucht daher weiter nach strategischen Partnern, etwa Energiedienstleistern, die ihre Vision teilen und sich am Bau von nachhaltigen

Gewerbeimmobilien beteiligen. „Gerade in diesem Segment spielt die technische Ausstattung eine große Rolle, hier tut sich energetisch am meisten.“ Bei allem gilt es dennoch immer die Kosten und mögliche Einsparungen im Blick zu halten, um jetzt finanziell überlebensfähig zu sein. Die schwierigen Zeiten dauern nicht ewig, blickt Grumme optimistisch in die Zukunft. „Nach jedem Sturm klart der Himmel wieder auf, man muss lernen damit umzugehen und das Unternehmen wetterfest machen.“

**Eva Müller-Tauber**



## *Natascha Hoffner, messe.rocks GmbH*

# Weibliche Talente weiterbringen

rem 2015 gegründeten Unternehmen vor allem eines will: „Die Situation von Frauen nachhaltig verändern und sie wirklich weiterbringen.“ Das treibt die Unternehmerin an.

Hoffner verfolgt vier Kernstrategien, um auch künftig weibliche Talente via Content Marketing, Messen, Networking, Role Models und Job Matching bestmöglich zu fördern und so gleichzeitig die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens zu sichern: In engem Austausch mit unterschiedlichen Zielgruppen geht sie „raus aus der Bubble“ und erfährt, wo es hakt. Durch intensive Marktbeobachtung weiß Hoffner, welche Themen diskutiert werden und was der Wettbewerb unternimmt. Der Herausforderung, „meinen eigenen Weg zu finden“ begegnet die 42-Jährige mit einem

Messeformat, bei dem sie auf interaktive Tools und Algorithmen setzt. Letztlich führt auch das Feedback ihrer Kunden zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Zusätzlich möchte die Unternehmerin einen Beitrag zum Thema nachhaltiges Wachstum leisten. „Braucht die Welt wirklich noch mehr Veranstaltungen, die Emissionen durch Reisen und Müll erzeugen?“, fragt sich Hoffner selbstkritisch. Möglichkeiten zum – auch persönlichen – Austausch ja, aber mit möglichst wenig Umweltbelastung. Und so versucht sie über die Weiternutzung von Messestandplätzen, digitale Plattformen und einen Ausgleich über CO<sub>2</sub>-Zertifikate wenigstens in Ansätzen gegenzusteuern.

**Harriet Austen**



## Catrin Graf, Graf-Dichtungen GmbH In Vorsprung investieren



**K**risen in Chancen umzuwandeln, liegt Catrin Graf (56) im Blut. Einst mussten ihre Eltern den Eisenwarenladen der Großeltern verkaufen, gründeten dann im eigenen Esszimmer einen Handel für Dichtungen. 2005 startete Tochter Graf mit einem Onlineshop. Daraus entwickelte sie die heutige Graf-Dichtungen GmbH in München-Freiham zum renommierten Dichtungsfachhandel samt angeschlossener eigener Produktion weiter – mit 40 Beschäftigten und Filialen in Berlin. „Heute haben wir uns nicht nur als Dienstleister, sondern auch als Problemlöser für Tür-, Fenster-, Dusch-, Klebe-, Spezialdichtungen und -anfertigungen positioniert“, freut sie sich. Das stellt sie vor neue Herausforderungen.

Angesichts des starken Wachstums und der Produkterweiterung um Beschläge benötigt sie sowohl mehr Mitarbeiter als auch mehr Platz.

Für Graf heißt Krise vor allem Wendepunkt: „Nicht immer muss das negativ sein, solche Herausforderungen hatten und haben wir stets zu meistern.“ Das gilt für den Ausbau des Standorts ebenso wie für den des Sortiments sowie den Aufbau einer Führungsmannschaft und die Weitergabe von Macht und Wissen. „Eine junge Führungsebene, die ich gerade mit meinem Sohn und zwei weiteren Spezialisten aufbaue, soll dazu beitragen, die Firma zukunftsfest zu gestalten“, nennt sie ihre wichtigste Strategie. Dabei geht es darum, Innovationen voranzutreiben und Werte zu erhalten, wie die Unabhängigkeit des Unternehmens.

Mit dem Lockdown gewann der Betrieb an Flexibilität. „Seither ist Homeoffice möglich, so können wir auf jede Situation spontan reagieren“, erzählt die Firmenchefin. Sie sieht die größten Herausforderungen in den Preissteigerungen bei Rohstoffen und Energie: „Daher haben wir stark in Lagerhaltung vorinvestiert und vorproduziert.“ Zudem müsse sie dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Es gelte, jetzt zu investieren, in Mitarbeiter, Ware und Wissen: „Nur so können wir den Vorsprung halten“, betont Graf.

Monika Hofmann



## Katja Lindo, LA VILLA, Hotel und Eventlocation Mitarbeiter und Gäste als Partner betrachten

**B**esonders in der Gastronomiebranche haben viele Chefinnen und Chefs damit zu kämpfen, dass sie keine Beschäftigten finden. Katja Lindo (47), Geschäftsführerin von LA VILLA, Hotel und Eventlocation am Starnberger See in Niederpöcking, spürt den Personalmangel etwas weniger. Sie erklärt sich dies vor allem mit ihrer wertorientier-

ten Strategie: „Wir stellen die Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und die Gäste in den Mittelpunkt, betrachten sie als Partner.“ Das zeigte sich auch im Lockdown. „Damals herrschte enorme Unsicherheit, in der Politik, in der Wirtschaft und bei uns“, erinnert sie sich. Trotz dieser schwierigen Lage war Lindos wichtigstes Ziel, die Beschäftigten zu halten. Und sie schaffte es, auch dank Kurzarbeit und Coronaförderung. Heute beschäftigt sie 40 Fachkräfte und zehn Auszubildende.

Die Unternehmerin wirbt auf allen Kanälen und Messen um weitere passende Kandidaten. Zu bieten hat sie einiges: anspruchsvolle Aufgaben, höhere Löhne als Tarif und Prämien, vielfältige Leistungen wie Gesundheitscoaches, Sportangebote und ein gutes

Betriebsklima. Den Teamspirit und die Begeisterung ihrer Beschäftigten weiter zu fördern, ist ein Teil ihrer Strategie, um das Unternehmen zukunftsfest zu gestalten; Nachhaltigkeit auf allen Ebenen ein anderer. Seit 2019 ist das Haus klimaneutral. Ökostrom, Photovoltaikanlage, Biofarben, eigene Biennvölker, schonende Reinigungsmittel und Kosmetik, LED-Beleuchtung waren wichtige Schritte dorthin. Auch bevorzugt sie regionale Partner, hat viele Bioprodukte und -weine im Angebot, bietet bei ihren Menüs immer fleischlose und vegane Alternativen. Lindo: „Unsere Gäste sollen sich rundum wertgeschätzt fühlen – und unsere Begeisterung spüren.“

Monika Hofmann



## Sabine und Silvia Keitel, MTG-Kommunikations-Technik GmbH Am Puls der Zeit bleiben

**E**igentlich können die beiden Geschäftsführerinnen zufrieden sein. Die MTG-Kommunikations-Technik GmbH aus München ist gut durch die Pandemie gekommen, „weil wir Krankenhäuser betreuen und so sehr schnell systemrelevant geworden sind“, erklärt Sabine Keitel (59), hier links im Bild, im Unternehmen zuständig für den kaufmännischen Bereich. Aktuell seien die Auftrags-

bücher voll, „wir können unsere 170 Mitarbeiter einige Monate sicher beschäftigen“, ergänzt ihre Schwester Silvia Keitel (55), technische Geschäftsführerin. Damit das auch in Zukunft so bleibt, versucht sie, Lieferengpässe bei Bauteilen und Baugruppen sowie bei Endgeräten in den Griff zu bekommen. Zum Glück erkannte das Duo den Ernst der Situation früh genug. „Die Lager sind gefüllt, wir haben erheblich investiert“, sagt die studierte Elektrotechnikerin Silvia Keitel. Außerdem sei man über den VAF Bundesverband Telekommunikation mit seinen 180 Mitgliedern gut vernetzt und könne sich gegenseitig aushelfen.

Einem Engpass muss sich das Systemhaus auch im Personalbereich stellen. „Wir tun uns

aktuell schwer, Azubis zu finden“, bedauert Sabine Keitel und nennt als einen Grund das geringe Interesse an handwerklichen Berufen. Umso aktiver betreiben sie und ihre Schwester die Suche über Messen, Schulen und Social Media. Dabei legen sie sehr viel Wert auf die Qualität der Ausbildung. Azubis durchlaufen bei MTG alle Abteilungen und lernen in der hauseigenen Werkstatt unterschiedliche Technologien kennen. „Mit dieser Vielfalt heben wir uns vom Wettbewerb ab“, sagt Betriebswirtin Sabine Keitel stolz. Stets am Puls der Zeit zu sein, streben die Schwestern auch bei schnelllebigem Produkten wie Cloud-Lösungen an, derzeit eine besondere Herausforderung. „Zukunftsfähig zu bleiben, bedeutet für uns auch, unseren Kunden die richtigen Systeme anbieten zu können“, betont Silvia Keitel.

Harriet Austen



## Beate Mader, VISION HOCH DREI Neue Geschäftsfelder erschließen

**S**ie setzt niemals nur auf ein Pferd. Sich gut in der Breite zu positionieren, weiterentwickeln, dabei sich selbst und den eigenen Kernkompetenzen jedoch stets treu zu bleiben, sind für Beate Mader (55) feste Grundsätze. Sie ist Inhaberin des Coaching-, Beratungs- und Wissenstransferunternehmens VISION HOCH DREI mit den Schwerpunkten Social Media, Kreativität und Grün-

dung in Bad Tölz. Das führt sie nach eigener Einschätzung auch deshalb so erfolgreich, weil sie immer wieder ihre Strategie und Marktposition prüft und sie gezielt an neue Entwicklungen anpasst. Seit dem Start in die Selbstständigkeit vor 17 Jahren reflektiert sie mindestens viermal jährlich detailliert ihre Situation und zieht dafür gern den Blick von außen, ihren Coach, hinzu. „Ich möchte breit genug aufgestellt sein, um Wellen gut abfangen zu können“, argumentiert sie. Dabei ist es wichtig für sie, dass sie sich stets solche Geschäftsfelder erschließt, die zu ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten passen.

Daher erobert die Unternehmerin jetzt einen weiteren Markt, für den sie viel Expertise und Erfahrung mitbringt. Schon seit vielen Jahren bietet sie für Gründer und Start-ups sowohl Beratung wie auch Work-

shops zur Strategiefindung an. Dafür hat sie ein innovatives Tool entwickelt, mit dem sie ihre Zielgruppe auf alle Unternehmen erweitern will: Innerhalb von etwa zwei Stunden durchleuchtet ihr Analyse- und Strategiekompass die aktuelle Situation des betroffenen Unternehmens: „Er zeigt Firmen aber nicht nur, wo sie stehen und worauf sie aufbauen können, sondern präsentiert auch für sie passende Strategien“, resümiert Beate Mader.

Ein weiteres Geschäftsfeld ist ihr Co-working-Space: Für den kurz-, mittel- und langfristigen Bedarf bietet Mader Arbeitsplätze für Gründende, Selbstständige und Betriebe in neuen, großen Räumen an. Zudem vertieft sie ihr Herzblutthema Nachhaltigkeit: „Ich fahre als Firmenwagen ein E-Auto und nutze den lokalen Ökostrom, um Signale zu setzen.“

Monika Hofmann



**Andrea Ziegler-Wrobel,**  
*Danuvius Klinik GmbH*

## Das Positive sehen

**A**n sich hätte Andrea Ziegler-Wrobel, kaufmännische Direktorin und Geschäftsführerin der Danuvius Klinik GmbH in Ingolstadt, genügend Gründe zu jammern. Denn obgleich sie nicht originär in die Versorgung von COVID-Patienten eingebunden waren, hat sich die Coronapandemie auch stark auf die Arbeit in ihren Fachkliniken für psychische Gesundheit und Spezialpflegeheimen für Menschen mit Demenzerkrankungen ausgewirkt: Zahlreiche Personalausfälle wegen Erkrankung und Quarantäne, dazu ständig wechselnde und uneinheitliche Gesundheitsmaßnahmen erschwerten das operative Geschäft. „Unsere vier Kliniken befinden sich in verschiedenen Landkreisen Oberbayerns, jedes Gesundheitsamt erteilte uns verschiedene Anweisungen, wie wir zu verfahren hätten“, erzählt die Geschäftsführerin. Zudem bereiten ihr umfassende gesetzliche Vorgaben sowie der anhaltend starke Mitarbeitermangel Sorgen.

Doch nur zu lamentieren ist nicht Ziegler-Wrobels Ding. „Wer aufgibt, hat schon verloren. Ich muss selbst die Ärmel hochkrempeln“, betont sie. Was sie konkret vorhat? Etwa dafür sorgen, dass ihr Unternehmen wieder die familienfreundlichen Schichtmodelle bieten kann wie vor der Pandemie. „Denn nur wer gute Bedingungen am Arbeitsplatz vorfindet, arbeitet gerne und bleibt gesund.“ Oder über Lobbyarbeit dazu beitragen, die Rahmenbedingungen in ihrer Branche weiter zu verbessern. Daher engagiert sich die Firmenchefin im IHK-Ausschuss „Unternehmerinnen“ und im DIHK-Ausschuss Gesundheitswirtschaft. Die „unerschrockene Optimistin“, wie sie sich selbst bezeichnet, versucht stets, das Positive zu sehen. So sei die Digitalisierung „ein herausforderndes Zukunftsprojekt, aber richtig und wichtig“, um vieles im Arbeitsalltag zu vereinfachen. „Wir wollen papierlos werden“, ist daher eines ihrer Ziele. Ein Arbeitskreis



treibe dieses Thema voran.

Gleiches gelte für die Themen Nachhaltigkeit und Energie. Lösungen sucht die 55-Jährige, die flache Hierarchien bevorzugt, nicht nur in Krisen gern im Austausch mit anderen. „Auch wenn ich als Führungskraft dann natürlich entscheide. Aber Unternehmenspolitik kann nur über Kooperation und Kommunikation funktionieren, muss lösungsorientiert und aufs Wohl der Patienten ausgerichtet sein.“

Eva Müller-Tauber

**Sonja Ziegltrum,**

*Bayerische Blumen Zentrale GmbH*

## Nachhaltig netzwerken

**C**oronapandemie, Lieferengpässe, Energiekrise, Fachkräftemangel, Digitalisierung – „noch nie sahen wir uns mit so vielen gewaltigen Herausforderungen gleichzeitig konfrontiert“, resümiert Sonja Ziegltrum, Geschäftsführerin der Bayerischen Blumen Zentrale in Parsdorf. Alle Baustellen samt Kosten stets im Blick zu behalten, schnell zu reagieren, immer wieder nachjustieren, sei derzeit unabdingbar. Gleichwohl profitiert die Diplom-Ingenieurin Landespflege, Groß- und Außenhandelskauffrau sowie Handelsfachwirtin gerade jetzt davon, dass sie Wert auf Nachhaltigkeit legt – bei ihren Entscheidungen und Investitionen ebenso wie bei persönlichen Kontakten. Ihre Gewächshäuser heizt die 53-Jährige längst umweltfreundlich mit Holzpellets. „Um energieeffizient produzieren zu können, muss man aber auch in moderne Technik investieren“, sagt sie.

Apropos Technik: Zeitnah will die Firmenchefin ihren Offlineverkauf, bei dem die Kun-

den direkt beim Fahrer kaufen, mit ihrem Onlineshop in einem System miteinander verknüpfen, so das Geschäft weiter ankurbeln und das Fachkräfteproblem etwas entschärfen. „Wenn Kunden im Shop vorbestellen, wir nicht vor Ort so intensiv beraten müssen, können wir bei der Auslieferung auch Fahrer einsetzen, die nicht so gut Deutsch sprechen.“

Mit Geschäftspartnern und anderen Unternehmen pflegt Ziegltrum – in zahlreichen Ehrenämtern engagiert, unter anderem als Kreisrätin und Vorsitzende im IHK-Regionalausschuss Landkreis Ebersberg – einen regen Austausch. Das zahlt sich aus. Während des Lockdowns fand sie durch ihr Netzwerk nicht nur Anregungen, wie andere die Probleme angehen, sondern im regionalen Lebensmittel Einzelhandel auch neue Abnehmer für ihr Hauptgeschäft: selbst produzierte Topfpflanzen. Auch an Bezugsquellen mangelt es dem



Floristik- und Dekogroßhandelsunternehmen mit rund 150 Mitarbeitern nicht. „Wir haben im In- wie Ausland viele verlässliche, zertifizierte Bestandslieferanten.“ Die kennt die Unternehmerin natürlich weitgehend persönlich durch Vor-Ort-Besuche. Ziegltrums Credo: „Live ist immer besser.“

Eva Müller-Tauber

# Auf einen Blick: Aktivitäten für mehr Sichtbarkeit

Die IHK für München und Oberbayern setzt sich für Unternehmerinnen und Gründerinnen ein, fördert ihre Sichtbarkeit, informiert und arbeitet gezielt mit anderen Netzwerken zusammen:

**IHK-Ausschuss „Unternehmerinnen“**  
Mit rund 40 Mitgliedern vertritt der Ausschuss die Interessen von Unternehmerinnen gegenüber der Politik und macht Unternehmerinnen sichtbar.

**IHK-Unternehmerinnentag**  
Als eines der größten bayerischen Frauen-Netzwerktreffen vernetzt der Unternehmerinnentag und bringt jeden Sommer neue Impulse.

**Social Media**  
Hier tauschen sich mehr als 1000 Unternehmerinnen und weibliche Führungskräfte kontinuierlich aus – online, aber auch bei Treffen mit Politikerinnen und in Workshops mit Expertinnen  
[www.linkedin.com/groups/9182288/](https://www.linkedin.com/groups/9182288/)  
[facebook.com/groups/unternehmerinnen.digital](https://facebook.com/groups/unternehmerinnen.digital)

**Veranstaltungsreihe „Unternehmerinnen im Gespräch“**  
Gemeinsam mit dem Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) stellt die IHK regelmäßig inspirierende Firmenchefinnen vor.

**Mentoringprogramm „TWIN–TwoWomenWin“**  
Vom Wissen erfahrener Unternehmerinnen profitieren – das Mentoringprogramm der Käte Ahlmann Stiftung Hamburg setzt die IHK ebenfalls mit dem VdU um.

**Frauenkarrieremesse „herCAREER“**  
Die IHK unterstützt die Messe mit einem Stand vor Ort, informiert und bietet Vernetzung an.

**Kooperationen mit Frauennetzwerken**  
Gemeinsam zeigen die IHK und die Netzwerke die Bedeutung von Unternehmerinnen und stärken ihre Interessen.

**IHK-Girls' Day und Angebote für Schulen**  
Selbstständigkeit ist eine Option für die Berufswahl! Deshalb veranstaltet die IHK den Girls' Day für Schülerinnen unter dem Motto: „Ich werde Chefin!“. Zudem besuchen Unternehmerinnen Schulen oder laden Schülerinnen zu sich ins Unternehmen ein.

**IHK-Frauen-Sonderpublikationen**  
Sie informieren und stellen Vorbildunternehmerinnen vor.

## IHK-Ansprechpartnerinnen

Elfriede Kerschl  
Tel.: 089 5116-1786  
[elfriede.kerschl@muenchen.ihk.de](mailto:elfriede.kerschl@muenchen.ihk.de)

Dr. Gabriele Lücke  
Tel.: 089 5116-1174  
[gabriele.lueke@muenchen.ihk.de](mailto:gabriele.lueke@muenchen.ihk.de)



© Goran Gajarin

## Jetzt schon vormerken

### IHK-Unternehmerinnentag am 7. Juli 2023

Jubiläum! Am 7. Juli 2023 findet der 10. IHK-Unternehmerinnentag statt. 2013 ist die IHK für München und Oberbayern mit diesem Format gestartet. Seither kommen jedes Jahr mehr als 200 Unternehmerinnen, um sich zu informieren, sich auszutauschen, sich zu vernetzen und Spaß zu haben. Auch heuer bietet die IHK ein spannendes Programm – und zum Abschluss etwas zum Lachen und Schmunzeln. Anmeldung bereits jetzt unter:

[ihk-muenchen.de/unternehmerinnentag2023](https://ihk-muenchen.de/unternehmerinnentag2023)

## Mehr als MINT – der IHK-Girls' Day

### „Ich werde Chefin“ am 27. April 2023

Mehr Mädchen in Berufen der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) – dafür steht der bundesweite Girls' Day. Die IHK dreht diesen noch eine Stufe weiter: Mit dem IHK-Girls' Day „Ich werde Chefin“ will sie Schülerinnen ab der 8. Klasse Lust auf die Selbstständigkeit, aufs Unternehmerintum machen. Wie? Indem die Schülerinnen am bundesweiten Girls' Day bei begeisterten Unternehmerinnen zu Gast sind, die ihnen ihre Betriebe zeigen und mit ihnen über die Selbstständigkeit sprechen. Wer am 27. April 2023 gern als Gastgeberin dabei sein möchte, kann sich schon jetzt online bewerben: [girlsday@muenchen.ihk.de](mailto:girlsday@muenchen.ihk.de)

[ihk-muenchen.de/girlsday](https://ihk-muenchen.de/girlsday)

## IMPRESSUM

**Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern**  
Sonderveröffentlichung „Unternehmerinnen“

### Chefredakteurin:

Nadja Matthes  
(verantwortlich)

### Fachliche Koordination:

Dr. Gabriele Lücke

**Redaktion:**  
Eva Müller-Tauber

### Produktion:

Zehentner & Partner

GmbH

Martin-Kollar-Straße 9

81829 München

Telefon 089 43572-0

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

### Projektleitung/

### Geschäftsführung:

Elvira Zehentner

### Gruppenfotos:

Simone Naumann

**Alle weiteren Fotos:**

Izid Ibrahim

[www.ihk-muenchen.de/  
unternehmerinnen](https://www.ihk-muenchen.de/unternehmerinnen)





**WIRTSCHAFTSSATZUNG**

**der IHK für München und Oberbayern für die Nachtragswirtschaftspläne 2022 (Geschäftsjahr 01.01.2022 - 31.12.2022)**

Die Vollversammlung der IHK für München und Oberbayern hat am 29. November 2022 gemäß den §§ 3 und 4 des Gesetzes zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern vom 18. Dezember 1956 (BGBl. I S. 920), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Zweiten Gesetzes zur Änderung des Gesetzes zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern vom 7. August 2022 (BGBl. I S. 3306), und der derzeit gültigen Beitragsordnung folgende Wirtschaftssatzung zur Feststellung des Wirtschaftsplans für das Geschäftsjahr 2022 (01.01.2022 - 31.12.2022) beschlossen. Diese Wirtschaftssatzung tritt mit Beschlussfassung durch die Vollversammlung in Kraft.

**I. Nachtragswirtschaftsplan**

A) Der Wirtschaftsplan für den **Haupthaushalt** wird wie folgt festgestellt:

**1. In der Plan GuV**

von der Summe der <b>Erträge</b> in Höhe von	93.135 TEUR
mit der Summe der <b>Erträge</b> um	9.895 TEUR
auf	<b>103.030 TEUR</b>
von der Summe der <b>Aufwendungen</b> in Höhe von	108.175 TEUR
mit <b>Aufwendungen</b> in Höhe von	- 8.201 TEUR
auf	<b>99.974 TEUR</b>
von dem Ausgleich aus dem Gewinnvortrag in Höhe von	8.564 TEUR
mit dem Ausgleich aus dem Gewinnvortrag um	6.757 TEUR
auf	<b>15.321 TEUR</b>
von der Summe der <b>Rücklagenveränderungen</b> in Höhe von	- 6.476 TEUR
mit dem Saldo der <b>Rücklagenveränderungen</b> in Höhe von	- 10.929 TEUR
auf	<b>- 17.405 TEUR</b>

**2. Im Finanzplan**

von der Summe der <b>Investitionseinzahlungen</b> in Höhe von	2.800 TEUR
(Positionen 10., 12. und 14.)	
mit der Summe der <b>Investitionseinzahlungen</b> um	0 TEUR
auf	<b>2.800 TEUR</b>
von der Summe der <b>Investitionsauszahlungen</b> in Höhe von	- 381 TEUR
(Positionen 11., 13. und 15.)	
mit der Summe der <b>Investitionsauszahlungen</b> um	- 46 TEUR
auf	<b>427 TEUR</b>
von der Summe der Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten	
in Höhe von (Position 18.)	- 4.444 TEUR
mit der Summe der Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten	0 TEUR
auf	<b>- 4.444 TEUR</b>

B) Der **gesonderte Wirtschaftsplan für Corona-Wirtschaftshilfen** wird wie folgt festgestellt:

**1. In der Plan GuV**

von der Summe der <b>Erträge</b> in Höhe von	24.400 TEUR
mit der Summe der <b>Erträge</b> um	5.022 TEUR
auf	<b>29.422 TEUR</b>
von der Summe der <b>Aufwendungen</b> in Höhe von	24.400 TEUR
mit <b>Aufwendungen</b> in Höhe von	5.022 TEUR
auf	<b>29.422 TEUR</b>

**II. Beitrag**

- Natürliche Personen und Personengesellschaften, die nicht in das Handelsregister eingetragen sind, und eingetragene Vereine, wenn nach Art oder Umfang ein in kaufmännischer Weise eingerichteter Geschäftsbetrieb nicht erforderlich ist, sind vom Beitrag freigestellt, soweit deren Gewerbebeitrag, hilfsweise Gewinn aus Gewerbebetrieb EUR 5.200 nicht übersteigt.
- Nicht im Handelsregister eingetragene natürliche Personen sind, soweit sie in den letzten fünf Wirtschaftsjahren vor ihrer Betriebseröffnung weder Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft, Gewerbebetrieb oder selbstständiger Arbeit erzielt haben, noch an einer Kapitalgesellschaft mittelbar oder unmittelbar zu mehr als einem Zehntel beteiligt waren, für das Geschäftsjahr einer IHK, in dem die Betriebseröffnung erfolgt, und für das darauf folgende Jahr

von der Umlage und vom Grundbeitrag sowie für das dritte und vierte Jahr von der Umlage befreit, soweit deren Gewerbebeitrag, hilfsweise Gewinn aus Gewerbebetrieb EUR 25.000 nicht übersteigt.

- Als Grundbeiträge sind zu erheben von
  - IHK-Zugehörigen, die nicht im Handelsregister eingetragen sind und deren Gewerbebetrieb nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert,
    - mit einem Gewerbebeitrag, hilfsweise Gewinn aus Gewerbebetrieb bis EUR 25.000,00 soweit nicht eine Befreiung nach Ziff. 1 oder 2 greift **EUR 40,00**
    - mit einem Gewerbebeitrag, hilfsweise Gewinn aus Gewerbebetrieb von über EUR 25.000,00 **EUR 60,00**
  - IHK-Zugehörigen, die im Handelsregister eingetragen sind oder deren Gewerbebetrieb nach Art und Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert,
    - mit einem Verlust oder mit einem Gewerbebeitrag, hilfsweise Gewinn aus Gewerbebetrieb bis EUR 100.000,00 **EUR 150,00**
    - mit einem Gewerbebeitrag, hilfsweise Gewinn aus Gewerbebetrieb über EUR 100.000,00 **EUR 300,00**
  - IHK-Zugehörigen mit mehr als 1000 Beschäftigten im IHK-Bezirk, die mindestens eines der folgenden Kriterien erfüllen, auch wenn sie sonst nach Ziff. 3a – b zu veranlagen wären:
    - mehr als EUR 100 Mio. Umsatz
    - mehr als EUR 500 Mio. Bilanzsumme **EUR 12.000,00**
 Für Kapitalgesellschaften, die nach Ziff. 3b zum Grundbeitrag veranlagt werden und deren Tätigkeit sich in der Komplementärfunktion in einer ebenfalls in München und Oberbayern kammerzugehörigen Personenhandelsgesellschaft erschöpft (persönlich haftende Gesellschafter i.S.v. §161 Abs. 1 HGB), wird auf Antrag der zu veranlagende Grundbeitrag auf 75,00 EUR, ermäßigt.

4. Als Umlage ist zu erheben **0,129 %** des Gewerbebeitrags, hilfsweise des Gewinns aus Gewerbebetrieb. Bei natürlichen Personen und Personengesellschaften ist die Bemessungsgrundlage einmal um einen Freibetrag von EUR 15.340,00 für das Unternehmen zu kürzen.

5. Bemessungsjahr für Grundbeitrag und Umlage ist das Jahr 2022.

6. Der Bemessung von Grundbeitrag und Umlage wird der Gewerbebeitrag nach dem Gewerbesteuergesetz zugrunde gelegt, wenn für das Bemessungsjahr ein Gewerbesteuermessbetrag festgesetzt ist, andernfalls der nach dem Einkommensteuer- oder Körperschaftsteuergesetz ermittelte Gewinn aus Gewerbebetrieb.

Soweit ein Gewerbebeitrag, hilfsweise Gewinn aus Gewerbebetrieb des Bemessungsjahres nicht bekannt ist, wird eine Vorauszahlung des Grundbeitrages und der Umlage auf der Grundlage des der IHK zum Zeitpunkt des Erlasses des Beitragsbescheids vorliegenden Gewerbebeitrages, hilfsweise Gewinns aus Gewerbebetrieb des jüngsten Kalenderjahres erhoben. Sind die Bemessungsgrundlagen Umsatz, Bilanzsumme und Zahl der Beschäftigten, soweit diese für die Veranlagung zum Grundbeitrag erheblich sind, für das Bemessungsjahr nicht bekannt, wird eine Vorauszahlung auf Grundlage der letzten der IHK vorliegenden Werte erhoben.

Soweit ein IHK-Zugehöriger, der nicht im Handelsregister eingetragen ist und dessen Gewerbebetrieb nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert, die Anfrage der IHK nach der Höhe des Gewerbebeitrags/Gewinns aus Gewerbebetrieb nicht beantwortet hat, kann die IHK die Beitragsbemessungsgrundlagen entsprechend § 162 AO schätzen.

Der IHK-Zugehörige kann beantragen, die vorläufige Veranlagung zu berichtigen, falls der Gewerbebeitrag/ Gewinn aus Gewerbebetrieb des Bezugsjahres eine erhebliche Abweichung erwarten lässt.

Die IHK kann die Umlagevorauszahlung an die voraussichtliche Umlage für den Erhebungszeitraum anpassen.

**III. Kredite**

Zur Aufrechterhaltung der ordnungsgemäßen Kassenwirtschaft dürfen Kassenkredite bis zur Höhe von EUR 40 Mio. aufgenommen werden.

München, 29. November 2022

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident  
Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer  
Dr. Manfred Gößl

# VERÖFFENTLICHUNGEN + BEKANNTMACHUNGEN

## Plan GUV in EUR (Haupthaushalt)

Gewinn- und Verlustrechnung (in EUR)		2022 Plan 14.12.2021	2022 Plan inkl. Nachtrag	Abweichung ergebniswirksam
1.	Erträge aus IHK-Beiträgen	69.514.000	77.095.000	7.581.000
2.	Erträge aus Gebühren	16.195.800	16.812.700	616.900
3.	Erträge aus Entgelten	284.000	253.000	-31.000
4.	Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Leistungen	0	0	0
5.	Andere aktivierte Eigenleistungen	0	0	0
6.	Sonstige betriebliche Erträge	7.141.100	8.829.010	1.687.910
	davon: Erträge aus Erstattungen		3.559.700	-563.000
	davon: Erträge aus öffentlichen Zuwendungen		532.000	292.000
	davon: Sonstige Erlöse		29.500	10.400
	<b>Betriebserträge</b>	<b>93.134.900</b>	<b>102.989.710</b>	<b>9.854.810</b>
7.	Materialaufwand	15.662.800	14.883.400	-779.400
	a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren		2.311.000	-51.300
	b) Aufwendungen für bezogene Leistungen		12.572.400	-728.100
8.	Personalaufwand	40.140.433	41.192.081	1.051.648
	a) Gehälter (inkl. Sachbezüge und Aushilfen)		29.435.164	-1.266.243
	b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung		11.756.917	2.317.891
9.	Abschreibungen	5.883.070	5.395.250	-487.820
	a) Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen		5.395.250	-487.820
	b) Abschreibungen auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der IHK üblichen Abschreibungen überschreiten		0	0
10.	Sonstige betriebliche Aufwendungen	44.933.744	37.097.187	-7.836.557
	<b>Betriebsaufwand</b>	<b>106.620.047</b>	<b>98.567.918</b>	<b>-8.052.129</b>
	<b>Betriebsergebnis</b>	<b>-13.485.147</b>	<b>4.421.792</b>	<b>17.906.939</b>
11.	Erträge aus Beteiligungen	0	0	0
12.	Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	0	40.000	40.000
13.	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	0	0	0
	davon: Erträge aus Abzinsung	0	0	0
14.	Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	0	0	0
15.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	1.378.000	1.280.000	-98.000
	davon: Aufwendungen aus Aufzinsung	750.000	740.000	-10.000
	<b>Finanzergebnis</b>	<b>-1.378.000</b>	<b>-1.240.000</b>	<b>138.000</b>
	<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>-14.863.147</b>	<b>3.181.792</b>	<b>18.044.939</b>
16.	Außerordentliche Erträge	0	0	0
17.	Außerordentliche Aufwendungen	0	0	0
	<b>Außerordentliches Ergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
18.	Steuern von Einkommen und vom Ertrag	25.500	25.000	-500
19.	Sonstige Steuern	151.100	101.000	-50.100
20.	<b>Jahresergebnis [Überschuss (+) / Fehlbetrag (-)]</b>	<b>-15.039.747</b>	<b>3.055.792</b>	<b>18.095.539</b>
21.	Gewinn-/Verlustvortrag aus dem Vorjahr	8.563.747	15.320.711	6.756.964
22.	Entnahmen aus den Rücklagen	6.476.000	17.405.000	10.929.000
	a) aus der Ausgleichsrücklage		0	0
	b) aus der Haushaltsmittlrücklage		14.279.000	14.279.000
	c) aus anderen Rücklagen		3.126.000	-3.350.000
23.	Einstellungen in Rücklagen	0	0	0
	a) in die Ausgleichsrücklage		0	0
	b) in die Haushaltsmittlrücklage		0	0
	c) in andere Rücklagen		0	0
24.	<b>Bilanzergebnis [Gewinn (+) / Verlust (-)]</b>	<b>0</b>	<b>35.781.503</b>	<b>35.781.503</b>



Plan GUV in EUR (gesonderter Wirtschaftsplan Corona-Wirtschaftshilfen)

Gewinn- und Verlustrechnung (in EUR)	2022	2022	Abweichung
	Plan	Plan inkl. Nachtrag	ergebniswirksam
1. Erträge aus IHK-Beiträgen	0	0	0
2. Erträge aus Gebühren	0	0	0
3. Erträge aus Entgelten	0	0	0
4. Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Leistungen	0	0	0
5. Andere aktivierte Eigenleistungen	0	0	0
6. Sonstige betriebliche Erträge	24.400.000	29.421.523	5.021.523
davon: Erträge aus Erstattungen	0	0	0
davon: Erträge aus öffentlichen Zuwendungen	0	0	0
davon: Sonstige Erlöse	24.400.000	29.421.523	5.021.523
<b>Betriebserträge</b>	<b>24.400.000</b>	<b>29.421.523</b>	<b>5.021.523</b>
7. Materialaufwand	17.600.000	20.953.000	3.353.000
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren	0	0	0
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	17.600.000	20.953.000	3.353.000
8. Personalaufwand	4.685.967	4.882.119	196.152
a) Gehälter (inkl. Sachbezüge und Aushilfen)	3.639.593	3.821.536	181.943
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	1.046.374	1.060.583	14.209
9. Abschreibungen	411.930	430.150	18.220
a) Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	411.930	430.150	18.220
b) Abschreibungen Vermögensgegenstände Umlaufvermögen, welche die in der IHK üblichen Abschreibungen überschreiten	0	0	0
10. Sonstige betriebliche Aufwendungen	1.702.103	3.156.254	1.454.151
<b>Betriebsaufwand</b>	<b>24.400.000</b>	<b>29.421.523</b>	<b>5.021.523</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
11. Erträge aus Beteiligungen	0	0	0
12. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	0	0	0
13. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	0	0	0
davon: Erträge aus Abzinsung	0	0	0
14. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	0	0	0
15. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	0	0	0
davon: Aufwendungen aus Aufzinsung	0	0	0
<b>Finanzergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
16. Außerordentliche Erträge	0	0	0
17. Außerordentliche Aufwendungen	0	0	0
<b>Außerordentliches Ergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
18. Steuern von Einkommen und vom Ertrag	0	0	0
19. Sonstige Steuern	0	0	0
20. <b>Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
21. Gewinn-/Verlustvortrag aus dem Vorjahr	0	0	0
22. Entnahmen aus den Rücklagen	0	0	0
a) aus der Ausgleichsrücklage	0	0	0
b) aus der Haushaltsmittlrücklage	0	0	0
c) aus anderen Rücklagen	0	0	0
23. Einstellungen in Rücklagen	0	0	0
a) in die Ausgleichsrücklage	0	0	0
b) in die Haushaltsmittlrücklage	0	0	0
c) in andere Rücklagen	0	0	0
24. <b>Bilanzergebnis [Gewinn (+) / Verlust (-)]</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Finanzplan in EUR

Finanzplan	2022 Plan 14.12.2021	2022 Plan inkl. Nachtrag	2022 ABWEICHUNG
<b>1. Jahresüberschuss (+) / Fehlbetrag (-) ohne außerordentliche Posten</b>	<b>-15.039.747</b>	<b>3.055.792</b>	<b>18.095.539</b>
2.a) +/- Abschreibungen (+) / Zuschreibungen (-) auf Gegenstände des Anlagevermögens	6.295.000	5.750.500	544.500
+ Abschreibungen	6.295.000	5.825.500	469.500
- +/- Werterhöhungen (-) bzw. Wertminderungen (+) des AV/UV	0	150.000	-150.000
- Zuschreibungen zu Anteilen	0	0	0
2.b) - Erträge aus Auflösung Sonderposten	-225.600	-225.000	-600
3. - 8 +/- Veränderung Aktiva - Passiva / Verlust - Gewinn Abgänge AV / sonst. zahlungsunwirks. Aufwand - Ertrag	-172.700	-6.054.225	-5.881.525
- Auflösung von Rückstellungen	0	-60.000	-60.000
+ Bildung Passive RAP (+) / Auflösung Aktive RAP (+)	0	0	0
+/- Zuführung Rückstellungen / passiv. RAP (+) / Abnahme Rückstellungen / passiv. RAP (-)	2.327.300	3.886.700	1.559.400
+/- Zunahme Verbindlichk. (+) bzw. Auflös. aktiv. RAP oder Abnahme Verbindlichk. (-) bzw. Bildung aktiv. RAP (-)	-1.000.000	-2.592.000	-1.592.000
+ Auflösung Aktive RAP (+)	0	-1.793.000	-1.793.000
Auflösung Passive RAP (+) / Bildung Aktive RAP (-)	0	-2.437.000	-2.437.000
+/- Zunahme (-) / Abnahme (+) Forderungen, Vorräte	-1.500.000	-2.909.000	-1.409.000
+/- So. zahlungsunwirks. Aufwend. (+) bzw. Erträge (-) oder Verlust (+) / Gewinn (-) aus Abgang Gegenstände AV	0	-149.925	-149.925
<b>9. = Plan-Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>-9.143.047</b>	<b>2.752.067</b>	<b>12.758.514</b>
10. + Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Sachanlagevermögens	0	0	0
11. - Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	-357.000	-362.000	5.000
12. + Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des immateriellen Anlagevermögens	0	0	0
13. - Auszahlungen für Investitionen in das immaterielle Anlagevermögen	-24.000	-65.000	41.000
14. + Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Finanzanlagevermögens	2.800.000	2.800.000	0
15. - Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen	0	0	0
<b>16. = Plan-Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>2.419.000</b>	<b>2.373.000</b>	<b>46.000</b>
17.a) + Einzahlungen aus der Aufnahme von (Finanz-)Krediten	0	0	0
17.b) + Einzahlungen aus erhaltenen Investitionszuschüssen	0	0	0
18. - Auszahlungen aus der Tilgung von (Finanz-)Krediten	-4.444.000	-4.444.000	0
<b>19. = Plan-Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>		<b>-4.444.000</b>	<b>0</b>
20. Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes (Summe der Zeilen 9, 16 und 19)	-11.168.047	681.067	-11.849.114
Positionen 21. - 22. entfallen im Plan			
<b>Finanzmittelbestand am 31.12.</b>	<b>31.985.943</b>	<b>38.051.800</b>	<b>6.065.857</b>

**Erläuterung zum Nachtrag zur GuV 2022 für den Haupthaushalt:**

**Betriebserträge 2022**

Der Anstieg der **Betriebserträge** ist im Wesentlichen auf höhere Beitragseinnahmen sowie Rückerstattungen zurückzuführen.

Bei den **Beiträgen** werden um 7.581 TEUR höhere Erträge erwartet, die im Wesentlichen darauf zurückzuführen sind, dass es keinen spürbaren Corona-bedingten Rückgang der Gewerbeertragskraft gab und folglich insbesondere die Umlagen der im Handelsregister eingetragenen Unternehmen deutlich über Plan liegen.

Die **Gebührenerlöse** werden mit 16.813 TEUR über dem Planansatz von 16.196 TEUR liegen.

Die **Sonstigen betrieblichen Erträge** werden mit 8.829 TEUR den Planansatz von 7.141 TEUR übersteigen. Ursächlich hierfür sind die Rückerstattung eines Teils der Vorauszahlung des DIHK-Beitrages sowie höhere Zuwendungen für das laufende Projekt Enterprise European Network (EEN).

**Betriebsaufwand 2022**

Die niedrigeren **Betriebsaufwendungen** sind insbesondere durch verschobene Instandsetzungen geprägt.

Im **Materialaufwand** kommt es zu Einsparungen von 779 TEUR, im Wesentlichen bei Ausgaben für Catering und sonstigen Dienstleistungen.

Der **Personalaufwand** erhöht sich um 1.052 TEUR. Der Anstieg resultiert aus dem Zuführungsbedarf für Pensionsrückstellungen infolge der Anpassung des Rententrends um 0,5 Prozent auf 3,0 Prozent. Bei den Gehältern kann die Gewährung einer anteiligen Inflationsprämie durch geringere Aufwendungen infolge zeitversetzter Stellenbesetzungen ausgeglichen werden.

Die Rückgänge bei den **Sonstigen betrieblichen Aufwendungen** von 7.837 TEUR sind neben geringeren Vorsorgeaufwendungen für Beitragsausfälle vor allem auch der zeitlichen Verschiebung von Instandsetzungsmaßnahmen, besonders den Altbau im Campus A in München betreffend, geschuldet.

**Finanzergebnis 2022**

Der Planansatz beim Finanzergebnis wird durch ein verbessertes Zinsumfeld leicht unterschritten.

**Jahresergebnis 2022**

Der zu erwartende **Jahresüberschuss** beträgt 3.056 TEUR. Der Ergebnisvortrag aus 2021 beläuft sich auf 15.321 TEUR und wurde zur Deckung laufender Aufwendungen unterjährig eingesetzt. Infolge der Verschiebung von Instandhaltungsmaßnahmen soll der dafür gebildeten zweckgebundenen Rücklage lediglich 200 TEUR entnommen werden. Die Haushaltsmittelrücklage ist aufgrund ausreichender Liquidität zur Vorfinanzierung des Haushaltes im ersten Quartal des nächsten Wirtschaftsjahres vollständig aufzulösen. Nach planmäßiger Entnahme aus den Finanzierungsrücklagen kommt es zu einem Bilanzgewinn von 35.782 TEUR, der auf neue Rechnung vorgetragen und es künftig beitragsentlastend eingesetzt werden soll.

**Rücklagen 2022**

Die IHK setzt ihren in Vorjahren begonnenen Weg einer konsequenten Rücklagenpolitik fort und bildet Rücklagen ausschließlich für zwingend erforderliche und schätzgenau zu unterlegende Bedarfe.

Aufgrund des deutlich erhöhten Bilanzgewinns zum 31. Dezember 2022 und des damit verbundenen hohen Finanzmittelbestandes bedarf es kurzfristig keiner zusätzlichen Liquiditätsvorsorge für die Vorfinanzierung des laufenden Haushalts zu Beginn des Wirtschaftsjahres 2023. Somit ist der Zweck der bestehenden **Haushaltsmittelrücklage** ersatzlos entfallen und die Rücklage vollumfänglich in Höhe von 14.279 TEUR aufzulösen. Den beiden Finanzierungsrücklagen für die Generalsanierung des IHK-Stammhauses Max-Joseph-Straße und für die Mietereinbauten und Erstausrüstung am Standort Rosenheimer Straße in München wurden planmäßig 2.227 TEUR beziehungsweise 699 TEUR entnommen.

Der Stand der Finanzierungsrücklagen zum 31.12.2022 beträgt für die Max-Joseph-Straße 64.107 TEUR und für die Rosenheimer Straße 6.014 TEUR.

Die **Instandhaltungsrücklage** ist für die aufgeschobene Sanierung des Altbaus im Campus A in München bestimmt. Für 2022 ist eine Entnahme von 200 TEUR geplant und wird mit einem Betrag von 4.571 TEUR fortgeführt. Die Entnahme der Rücklage orientiert sich dabei am tatsächlichen Aufwand im jeweiligen Jahr. Es ist geplant, die Maßnahme bis Ende 2024 abzuschließen.

**Erläuterung des Nachtrags zum Finanzplan 2022:**

Der Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit wird zum 31. Dezember 2022 voraussichtlich 2.752 TEUR betragen und sich um 11.895 TEUR verbessern.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit weicht nur unwesentlich vom geplanten Wert ab, so dass im Ergebnis ein positiver Cashflow von 2.373 TEUR erzielt werden wird.

**Erläuterung zum Nachtrag zur GuV 2022 für den gesonderten Wirtschaftsplan Corona-Wirtschaftshilfen:**

**Betriebserträge 2022**

Die Ertragsseite beinhaltet die Kostenerstattung seitens des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie. Externe Kosten werden in voller Höhe weiterverrechnet, interne Personalaufwendungen auf Basis fest vereinbarter Stunden- bzw. Tagessätze abgerechnet, die auch einen prozentual festgelegten Gemeinkostenanteil beinhalten.

**Betriebsaufwand 2022**

Die Aufwandsseite beinhaltet neben den Personalkosten der von der IHK selbst eingesetzten Mitarbeitenden für die Corona-Wirtschaftshilfen (bis zu 70 Vollzeitäquivalente) die darauf entfallenen Gemeinkosten sowie Sachkosten. Die Kosten für externe Begutachter (bis zu 150 Vollzeitäquivalente) werden im Materialaufwand ausgewiesen.



**WIRTSCHAFTSSATZUNG  
der IHK für München und Oberbayern für die Wirtschaftspläne  
2023 (Geschäftsjahr 01.01.2023 - 31.12.2023)**

Die Vollversammlung der IHK für München und Oberbayern hat am 29. November 2022 gemäß den §§ 3 und 4 des Gesetzes zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern vom 18. Dezember 1956 (BGBl. I S. 920), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Zweiten Gesetzes zur Änderung des Gesetzes zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern vom 7. August 2021 (BGBl. I S. 3306) und der derzeit gültigen Beitragsordnung folgende Wirtschaftssatzung zur Feststellung der Wirtschaftspläne für das Geschäftsjahr 2023 (01.01.2023 - 31.12.2023) beschlossen. Diese Wirtschaftssatzung tritt nach Veröffentlichung in Kraft.

**I. Wirtschaftspläne**

A) Der Wirtschaftsplan für den **Haupthaushalt** wird wie folgt festgestellt:

<b>1. In der Plan GuV</b>		
mit <b>Erträgen</b> in Höhe von		94.102 TEUR
- Betriebserträge	93.962 TEUR	
- Finanzerträge	140 TEUR	
mit <b>Aufwendungen</b> in Höhe von		107.925 TEUR
- Betriebsaufwand	106.725 TEUR	
- Finanzaufwand	1.074 TEUR	
- Steuern	126 TEUR	
mit dem Ausgleich aus dem <b>Gewinnvortrag</b> in Höhe von		7.397 TEUR
mit dem Saldo der <b>Rücklagenveränderung</b> in Höhe von		- 6.426 TEUR
<b>2. Im Finanzplan</b>		
mit <b>Investitionseinzahlungen</b> in Höhe von (Positionen 10., 12. und 14.)		0 TEUR
mit <b>Investitionsauszahlungen</b> in Höhe von (Positionen 11., 13. und 15.)		- 8.447 TEUR
mit <b>Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten</b> (Position 18.)		- 4.444 TEUR

B) Der **gesonderte Wirtschaftsplan für Corona-Wirtschaftshilfen** wird wie folgt festgestellt:

<b>1. In der Plan GuV</b>		
mit <b>Erträgen</b> in Höhe von		28.131 TEUR
- Betriebserträge	28.131 TEUR	
- Finanzerträge	0 TEUR	
mit <b>Aufwendungen</b> in Höhe von		28.131 TEUR
- Betriebsaufwand	28.131 TEUR	
- Finanzaufwand	0 TEUR	
- Steuern	0 TEUR	

**II. Beitrag**

- Natürliche Personen und Personengesellschaften, die nicht in das Handelsregister eingetragen sind, und eingetragene Vereine, wenn nach Art oder Umfang ein in kaufmännischer Weise eingerichteter Geschäftsbetrieb nicht erforderlich ist, sind vom Beitrag freigestellt, soweit deren Gewerbebeitrag, hilfsweise Gewinn aus Gewerbebetrieb EUR 5.200 nicht übersteigt.
- Nicht im Handelsregister eingetragene natürliche Personen sind, soweit sie in den letzten fünf Wirtschaftsjahren vor ihrer Betriebseröffnung weder Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft, Gewerbebetrieb oder selbstständiger Arbeit erzielt haben, noch an einer Kapitalgesellschaft mittelbar oder unmittelbar zu mehr als einem Zehntel beteiligt waren, für das Geschäftsjahr einer IHK, in dem die Betriebseröffnung erfolgt, und für das darauf folgende Jahr von der Umlage und vom Grundbeitrag sowie für das dritte und vierte Jahr von der Umlage befreit, soweit deren Gewerbebeitrag, hilfsweise Gewinn aus Gewerbebetrieb EUR 25.000 nicht übersteigt.

- Als Grundbeiträge sind zu erheben von
  - IHK-Zugehörigen, die nicht im Handelsregister eingetragen sind und deren Gewerbebetrieb nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert,
    - mit einem Gewerbebeitrag, hilfsweise Gewinn aus Gewerbebetrieb bis EUR 25.000,00, soweit nicht eine Befreiung nach Ziff. 1 oder 2 greift  
**EUR 30,00**
    - mit einem Gewerbebeitrag, hilfsweise Gewinn aus Gewerbebetrieb von über EUR 25.000,00  
**EUR 45,00**
  - IHK-Zugehörigen, die im Handelsregister eingetragen sind oder deren Gewerbebetrieb nach Art und Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert,
    - mit einem Verlust oder mit einem Gewerbebeitrag, hilfsweise Gewinn aus Gewerbebetrieb bis EUR 100.000,00  
**EUR 120,00**
    - mit einem Gewerbebeitrag, hilfsweise Gewinn aus Gewerbebetrieb über EUR 100.000,00  
**EUR 240,00**
  - IHK-Zugehörigen mit mehr als 1000 Beschäftigten im IHK-Bezirk, die mindestens eines der folgenden Kriterien erfüllen, auch wenn sie sonst nach Ziff. 3a – b zu veranlagten wären:
    - mehr als EUR 100 Mio. Umsatz
    - mehr als EUR 500 Mio. Bilanzsumme  
**EUR 12.000,00**

Für Kapitalgesellschaften, die nach Ziff. 3b zum Grundbeitrag veranlagt werden und deren Tätigkeit sich in der Komplementärfunktion in einer ebenfalls in München und Oberbayern kammerzugehörigen Personenhandels-gesellschaft erschöpft (persönlich haftende Gesellschafter i.S.v. §161 Abs. 1 HGB), wird auf Antrag der zu veranlagende Grundbeitrag auf **EUR 60,00** ermäßigt.

- Als Umlage ist zu erheben **0,100 %** des Gewerbebeitrags, hilfsweise des Gewinns aus Gewerbebetrieb. Bei natürlichen Personen und Personengesellschaften ist die Bemessungsgrundlage einmal um einen Freibetrag von EUR 15.340,00 für das Unternehmen zu kürzen.
- Bemessungsjahr für Grundbeitrag und Umlage ist das Jahr 2023.
- Der Bemessung von Grundbeitrag und Umlage wird der Gewerbebeitrag nach dem Gewerbesteuer-gesetz zugrunde gelegt, wenn für das Bemessungsjahr ein Gewerbesteuermessbetrag festgesetzt ist, andernfalls der nach dem Einkommensteuer- oder Körperschaftsteuergesetz ermittelte Gewinn aus Gewerbebetrieb. Soweit ein Gewerbebeitrag, hilfsweise Gewinn aus Gewerbebetrieb des Bemessungsjahres nicht bekannt ist, wird eine Vorauszahlung des Grundbeitrages und der Umlage auf der Grundlage des der IHK zum Zeitpunkt des Erlasses des Beitragsbescheids vorliegenden Gewerbebeitrages, hilfsweise Gewinns aus Gewerbebetrieb des jüngsten Kalenderjahres erhoben. Sind die Bemessungsgrundlagen Umsatz, Bilanzsumme und Zahl der Beschäftigten, soweit diese für die Veranlagung zum Grundbeitrag erheblich sind, für das Bemessungsjahr nicht bekannt, wird eine Vorauszahlung auf Grundlage der letzten der IHK vorliegenden Werte erhoben. Soweit ein IHK-Zugehöriger, der nicht im Handelsregister eingetragen ist und dessen Gewerbebetrieb nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert, die Anfrage der IHK nach der Höhe des Gewerbebeitrags/Gewinns aus Gewerbebetrieb nicht beantwortet hat, kann die IHK die Beitragsbemessungsgrundlagen entsprechend § 162 AO schätzen. Der IHK-Zugehörige kann beantragen, die vorläufige Veranlagung zu berichtigen, falls der Gewerbebeitrag/ Gewinn aus Gewerbebetrieb des Bezugsjahres eine erhebliche Abweichung erwarten lässt. Die IHK kann die Umlagevorauszahlung an die voraussichtliche Umlage für den Erhebungszeitraum anpassen.

**III. Kredite**

Zur Aufrechterhaltung der ordnungsgemäßen Kassenwirtschaft dürfen Kassenkredite bis zur Höhe von EUR 40 Mio. aufgenommen werden

**Diese Wirtschaftssatzung tritt nach Veröffentlichung zum 01.01.2023 in Kraft.**

München, 29. November 2022

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident  
Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer  
Dr. Manfred Gößl

# VERÖFFENTLICHUNGEN + BEKANNTMACHUNGEN

## Plan GU in EUR (Haupthaushalt)

Gewinn- und Verlustrechnung (in Euro)	2022	2023	Abweichung
	Plan inkl. Nachtrag	Plan	ergebniswirksam
1. Erträge aus IHK-Beiträgen	77.095.000	67.809.000	-9.286.000
2. Erträge aus Gebühren	16.812.700	18.428.000	1.615.300
3. Erträge aus Entgelten	253.000	250.000	-3.000
4. Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Leistungen	0	0	0
5. Andere aktivierte Eigenleistungen	0	0	0
6. Sonstige betriebliche Erträge	8.829.010	7.475.211	-1.353.799
davon: Erträge aus Erstattungen	3.559.700	3.862.700	303.000
davon: Erträge aus öffentlichen Zuwendungen	532.000	533.000	1.000
davon: sonstige Erlöse	29.500	33.911	4.411
<b>Betriebserträge</b>	<b>102.989.710</b>	<b>93.962.211</b>	<b>-9.027.499</b>
7. Materialaufwand	14.883.400	16.327.200	1.443.800
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren	2.311.000	3.021.000	710.000
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	12.572.400	13.306.200	733.800
8. Personalaufwand	41.192.081	42.047.491	855.410
a) Gehälter (inkl. Sachbezüge und Aushilfen)	29.435.164	31.735.251	2.300.087
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	11.756.917	10.312.240	-1.444.677
9. Abschreibungen	5.395.250	5.423.066	27.816
a) Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	5.395.250	5.423.066	27.816
b) Abschreibungen auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der IHK üblichen Abschreibungen überschreiten	0	0	0
10. Sonstige betriebliche Aufwendungen	37.097.187	42.927.824	5.830.637
<b>Betriebsaufwand</b>	<b>98.567.918</b>	<b>106.725.581</b>	<b>8.157.663</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>4.421.792</b>	<b>-12.763.370</b>	<b>-17.185.162</b>
11. Erträge aus Beteiligungen	0	0	0
12. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	40.000	140.000	100.000
13. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	0	0	0
davon: Erträge aus Abzinsung	0	0	0
14. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	0	0	0
15. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	1.280.000	1.074.000	-206.000
davon: Aufwendungen aus Aufzinsung	740.000	684.000	-56.000
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-1.240.000</b>	<b>-934.000</b>	<b>306.000</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>3.181.792</b>	<b>-13.697.370</b>	<b>-16.879.162</b>
16. Außerordentliche Erträge	0	0	0
17. Außerordentliche Aufwendungen	0	0	0
<b>Außerordentliches Ergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
18. Steuern von Einkommen und vom Ertrag	25.000	25.000	0
19. Sonstige Steuern	101.000	101.000	0
<b>20. Jahresergebnis [Überschuss (+) / Fehlbetrag (-)]</b>	<b>3.055.792</b>	<b>-13.823.370</b>	<b>-16.879.162</b>
21. Gewinn-/Verlustvortrag aus dem Vorjahr	15.320.711	7.397.370	-7.923.341
22. Entnahmen aus den Rücklagen	17.405.000	6.426.000	-10.979.000
a) aus der Ausgleichsrücklage	0	0	0
b) aus der Haushaltsmittlrücklage	14.279.000	0	-14.279.000
c) aus anderen Rücklagen	3.126.000	6.426.000	3.300.000
23. Einstellungen in Rücklagen	0	0	0
a) in die Ausgleichsrücklage	0	0	0
b) in die Haushaltsmittlrücklage	0	0	0
c) in andere Rücklagen	0	0	0
<b>24. Bilanzergebnis [Gewinn (+) / Verlust (-)]</b>	<b>35.781.503</b>	<b>0</b>	<b>-35.781.503</b>



Plan GUV in EUR (gesonderter Wirtschaftsplan Corona-Wirtschaftshilfen)

Gewinn- und Verlustrechnung (in EUR)	2022	2023	Abweichung ergebniswirksam
	Plan inkl. Nachtrag	Plan	
1. Erträge aus IHK-Beiträgen	0	0	0
2. Erträge aus Gebühren	0	0	0
3. Erträge aus Entgelten	0	0	0
4. Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Leistungen	0	0	0
5. Andere aktivierte Eigenleistungen	0	0	0
6. Sonstige betriebliche Erträge	29.421.523	28.130.586	-1.290.937
davon: Erträge aus Erstattungen	0	0	0
davon: Erträge aus öffentlichen Zuwendungen	0	0	0
davon: Sonstige Erlöse	29.421.523	28.130.586	-1.290.937
<b>Betriebserträge</b>	<b>29.421.523</b>	<b>28.130.586</b>	<b>-1.290.937</b>
7. Materialaufwand	20.953.000	19.474.000	-1.479.000
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren	0	0	0
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	20.953.000	19.474.000	-1.479.000
8. Personalaufwand	4.882.119	5.681.508	799.389
a) Gehälter (inkl. Sachbezüge und Aushilfen)	3.821.536	4.412.748	591.212
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	1.060.583	1.268.760	208.177
9. Abschreibungen	430.150	499.934	69.784
a) Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	430.150	499.934	69.784
b) Abschreibungen Vermögensgegenstände Umlaufvermögen, welche die in der IHK üblichen Abschreibungen überschreiten	0	0	0
10. Sonstige betriebliche Aufwendungen	3.156.254	2.475.143	-681.111
<b>Betriebsaufwand</b>	<b>29.421.523</b>	<b>28.130.586</b>	<b>-1.290.937</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
11. Erträge aus Beteiligungen	0	0	0
12. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	0	0	0
13. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	0	0	0
davon: Erträge aus Abzinsung	0	0	0
14. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	0	0	0
15. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	0	0	0
davon: Aufwendungen aus Aufzinsung	0	0	0
<b>Finanzergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
16. Außerordentliche Erträge	0	0	0
17. Außerordentliche Aufwendungen	0	0	0
<b>Außerordentliches Ergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
18. Steuern von Einkommen und vom Ertrag	0	0	0
19. Sonstige Steuern	0	0	0
20. Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	0	0	0
21. Gewinn-/Verlustvortrag aus dem Vorjahr	0	0	0
22. Entnahmen aus den Rücklagen	0	0	0
a) aus der Ausgleichsrücklage	0	0	0
b) aus der Haushaltsmittlerücklage	0	0	0
c) aus anderen Rücklagen	0	0	0
23. Einstellungen in Rücklagen	0	0	0
a) in die Ausgleichsrücklage	0	0	0
b) in die Haushaltsmittlerücklage	0	0	0
c) in andere Rücklagen	0	0	0
24. <b>Bilanzergebnis [Gewinn (+) / Verlust (-)]</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

# VERÖFFENTLICHUNGEN + BEKANNTMACHUNGEN

## Finanzplan in EUR

Finanzplan	2022 Plan inkl. Nachtrag	2023 Plan	2023 ABWEICHUNG
<b>1. Jahresüberschuss (+) / Fehlbetrag (-) ohne außerordentliche Posten</b>	<b>3.055.792</b>	<b>-13.823.370</b>	<b>-16.879.162,0</b>
2.a) +/- Abschreibungen (+) / Zuschreibungen (-) auf Gegenstände des Anlagevermögens	5.750.500	5.923.000	172.500
+ Abschreibungen	5.825.500	5.923.000	97.500
- +/- Werterhöhungen (-) bzw. Wertminderungen (+) des AV/UV	150.000	0	-150.000
- Zuschreibungen zu Anteilen	0	0	0
2.b) - Erträge aus Auflösung Sonderposten	-225.000	-220.000	5.000
<b>3. - 8 +/- Veränderung Aktiva - Passiva / Verlust - Gewinn Abgänge AV / sonst. zahlungsunwirks. Aufwand - Ertrag</b>	<b>-6.054.225</b>	<b>-1.000.000</b>	<b>5.054.225</b>
- Auflösung von Rückstellungen	-60.000	0	-60.000
+ Bildung Passive RAP (+) / Auflösung Aktive RAP (+)	0	0	0
+/- Zuführung Rückstellungen / passiv. RAP (+) / Abnahme Rückstellungen / passiv. RAP (-)	3.886.700	500.000	3.386.700
+/- Zunahme Verbindlichk. (+) bzw. Auflös. aktiv. RAP oder Abnahme Verbindlichk. (-) bzw. Bildung aktiv. RAP (-)	-2.592.000	0	-2.592.000
+ Auflösung Aktive RAP (+)	-1.793.000	0	-1.793.000
- Auflösung Passive RAP (+) / Bildung Aktive RAP (-)	-2.437.000	0	-2.437.000
+/- Zunahme (-) / Abnahme (+) Forderungen, Vorräte	-2.909.000	-1.500.000	-1.409.000
+/- So. zahlungsunwirks. Aufw. (+) bzw. Erträge (-) oder Verlust (+) / Gewinn (-) aus Abgang Gegenstände AV	-149.925	0	-149.925
<b>9. = Plan-Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>2.752.067</b>	<b>-9.120.370</b>	<b>-11.872.437</b>
10. + Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Sachanlagevermögens	0	0	0
11. - Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	-362.000	-862.000	-500.000
12. + Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des immateriellen Anlagevermögens	0	0	0
13. - Auszahlungen für Investitionen in das immaterielle Anlagevermögen	-65.000	-85.000	-20.000
14. + Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Finanzanlagevermögens	2.800.000	0	-2.800.000
15. - Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen	0	-7.500.000	-7.500.000
<b>16. = Plan-Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>2.373.000</b>	<b>-8.447.000</b>	<b>-10.820.000</b>
17.a) + Einzahlungen aus der Aufnahme von (Finanz-)Krediten	0	0	0
17.b) + Einzahlungen aus erhaltenen Investitionszuschüssen	0	0	0
18. - Auszahlungen aus der Tilgung von (Finanz-)Krediten	-4.444.000	-4.444.000	0
<b>19. = Plan-Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-4.444.000</b>	<b>-4.444.000</b>	<b>0</b>
20. Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes (Summe der Zeilen 9, 16 und 19)	681.067	-22.011.370	-22.692.437
Positionen 21. - 22. entfallen im Plan			
<b>Finanzmittelbestand am 31.12.</b>	<b>38.051.800</b>	<b>16.040.430</b>	<b>22.011.370</b>

## Erläuterung zur Plan GuV 2023 für den Haupthaushalt:

### Zu Position 1: Erträge aus IHK-Beiträgen

Die Beitragseinnahmen setzen sich aus den Grundbeiträgen und der Umlage zusammen. Bemessungsgrundlage für die Berechnung der Umlage ist der Gewerbeertrag beziehungsweise der Gewinn aus Gewerbebetrieb des laufenden Geschäftsjahres. Da dieser zum Zeitpunkt der Beitragserhebung noch nicht bekannt sein kann, erfolgt die Beitragsveranlagung im laufenden Jahr immer zunächst nur vorläufig. Erst wenn der tatsächliche Gewerbeertrag/Gewinn aus Gewerbebetrieb vorliegt, wird endgültig abgerechnet. Daher setzen sich die Beitragseinnahmen nicht nur aus der leistungsunabhängigen Komponente des Grundbeitrags und der leistungsabhängigen Umlage zusammen, sondern es muss zusätzlich auch zwischen der vorläufigen Veranlagung und der endgültigen Abrechnung zunächst vorläufig veranlagter Jahre unterschieden werden.

Der prognostizierte Bilanzgewinn 2022 soll über die Wirtschaftsjahre 2023 und 2024 verteilt zur Entlastung der Beitragszahler eingesetzt werden. Hierfür soll die Umlage des Wirtschaftsjahres 2022 von 0,129 % für die Wirtschaftsjahre 2023 und 2024 auf 0,100 % weiter abgesenkt sowie die Grundbeiträge im Durchschnitt um weitere 22,5 % reduziert werden. Die zur Deckung des Haupthaushalts geplanten Erlöse aus Beiträgen liegen in 2023 damit bei 67.809 TEUR.

### Zu Position 2: Erträge aus Gebühren

Für 2023 sind Gebührenerlöse von insgesamt 18.428 TEUR geplant. Der Anstieg gegenüber dem Vorjahr entfällt im Wesentlichen auf Gebührenerhöhungen im Ausbildungswesen, auf Versicherungs-, Finanz- und Immobiliendienstleistungen sowie auf Carnets ATA.

### Zu Position 3: Erträge aus Entgelten

Die Erträge aus Entgelten werden auch in 2023 weiterhin auf niedrigem Niveau geplant und insgesamt bei 250 TEUR liegen.

### Zu Position 6: Sonstige betriebliche Erträge

Die Sonstigen betrieblichen Erträge liegen, bereinigt um Sondereffekte des Jahres 2022, mit 7.475 TEUR über dem Niveau des Jahres 2021, was vor allem an der ausgeweiteten Vermietung von Büroflächen liegt.

### Zu Position 7: Materialaufwand

Für 2023 wird im Materialaufwand mit Kosten in Höhe von 16.327 TEUR gerechnet. Der deutliche Anstieg ist vor allem der voraussichtlich weiterhin anhaltenden hohen Inflation geschuldet, die sich insbesondere auf die Aufwendungen für Catering und Raummieten für Prüfungen auswirkt. Die Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe beinhalten die (Material-)Kosten für die Durchführung von Prüfungen, wohingegen die Aufwendungen für bezogene Leistungen im Wesentlichen die Prüferentschädigungen für die Durchführung von Prüfungen und Unterrichtungen sowie Aufwendungen für Anmietungen von Prüfungsräumen enthalten.

### Zu Position 8: Personalaufwand

Insgesamt liegt der Personalaufwand mit 42.047 TEUR annähernd auf Vor-Corona-Niveau. Gegenüber dem Nachtrag 2022 fällt dieser etwas höher aus, wobei geringeren Zuführungsbedarfen für Pensionsrückstellungen steigende Gehaltsaufwendungen aufgrund von Gehaltserhöhungen, anteiliger Inflationsausgleichsprämie sowie der erwarteten ganzjährigen Besetzungen aller Planstellen gegenüberstehen. Gemäß der Personalplanung wird die IHK im Jahr 2023 449,2 Vollzeitäquivalente (ohne Auszubildende 436,2 Vollzeitäquivalente) beschäftigen. Die IHK bildet in den Berufen Kaufmann (m/w/d) für Büromanagement und Fachinformatiker (m/w/d) für Systemintegration jahresdurchschnittlich 13 Auszubildende aus.

### Zu Position 9: Abschreibungen

Für 2023 werden Abschreibungen in Höhe von 5.423 TEUR geplant. Es ist zu beachten, dass die über Gemeinkostenzuschläge finanzierten Abschreibungsanteile im gesonderten Wirtschaftsplan Corona-Wirtschaftshilfen ausgewiesen werden.

### Zu Position 10: Sonstige betriebliche Aufwendungen

Diese sind durch Gemeinkostenerstattungen aus den Corona-Wirtschaftshilfen in Höhe von 2.474 TEUR entlastet. Insgesamt liegen die Aufwendungen um 5.831 TEUR höher als im Nachtrag 2022, was insbesondere im Aufwandsbereich „Andere betriebliche Aufwendungen und Projekte“ mit 3.500 TEUR für die Instandsetzung des Altbaus am Campus A zum Tragen kommt. Zudem erhöhen sich auch Aufwendungen für die fortlaufenden Digitalisierungsprojekte.

### Zu Position 24: Bilanzergebnis

Die Plan GuV ist gemäß Finanzstatut auszugleichen. Der prognostizierte Jahresfehlbetrag 2023 beträgt 13.823 TEUR und wird durch Rücklagenentnahmen von 6.426 TEUR und im Übrigen durch einen anteiligen Gewinnvortrag aus 2022 ausgeglichen.



## Erläuterung zum Finanzplan des Haupthaushaltes 2023:

### Zu Position 2b: Erträge aus der Auflösung Sonderposten:

In der Eröffnungsbilanz zum 01.01.2007 wurde auf der Passivseite ein Sonderposten für erhaltene Investitionszuschüsse gebildet. Er resultiert aus Mitteln des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie zur Finanzierung der IHK-Weiterbildungseinrichtungen in der Orleansstraße, München. Die Zuschüsse werden gemäß den Fristen der Zweckbindung aufgelöst.

### Zu Position 11: Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen

Für Investitionen in das Sachanlagevermögen sind 862 TEUR geplant, die ausschließlich Auszahlungen für Betriebs- und Geschäftsausstattung betreffen.

### Zu Position 13: Auszahlungen für Investitionen in das immaterielle Sachanlagevermögen

Für die Beschaffung von Software ist ein Betrag von 85 TEUR geplant.

### Zu Position 15: Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen

Für 2023 sind Auszahlungen in Höhe von 7.500 TEUR zu Ausfinanzierung bestehender Beihilfeverpflichtungen geplant.

### Zu Position 18: Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten

Für bestehenden Investitionskredite erfolgen jährliche Tilgungsleistungen von 4.444 TEUR.

## Erläuterung zur Plan GuV 2023 für den gesonderten Wirtschaftsplan Corona-Wirtschaftshilfen:

### Zu Position 6: Sonstige betriebliche Erträge

Diese beinhaltet die Kostenerstattung seitens des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie für die Administrierung der „Corona-Wirt-

schaftshilfen“. Externe Kosten werden in voller Höhe weiterverrechnet, interne Personalaufwendungen auf Basis fest vereinbarter Stunden- bzw. Tagessätze abgerechnet, die auch einen prozentual festgelegten Gemeinkostenanteil beinhalten.

### Zu Position 7: Materialaufwand

Das für die Durchführung der Begutachtung und teilweise der Bewilligung der Anträge auf Wirtschaftshilfen einzusetzende externe Personal (bis zu 150 Vollzeitäquivalente) wird unter dem Posten Materialaufwand geplant und gebucht.

### Zu Position 8: Personalaufwand

Hier wird die Kostenentlastung für die von der IHK selbst eingesetzten Personalkapazitäten (bis zu 70 Vollzeitäquivalente) auf Basis der vereinbarten Stunden- bzw. Tagessätze sowie der auf diese Position entfallende Gemeinkostenanteil erfasst.

### Zu Position 9: Abschreibungen

Hier wird der kalkulatorisch auf diese Aufwandsposition entfallene Kostenanteil der Gemeinkosten ausgewiesen.

### Zu Position 10: Sonstige betriebliche Aufwendungen

Hier wird der kalkulatorisch auf diese Aufwandsposition entfallene Kostenanteil der Gemeinkosten sowie sonstige externe Kosten ausgewiesen.

## Erläuterung zum Finanzplan 2023 des gesonderten Wirtschaftsplans Corona-Wirtschaftshilfen:

Mangels geplanter Investitionen sowie fehlender Finanzierungstätigkeiten wird auf die Aufstellung eines Finanzplans sowie eines Investitionsplans verzichtet.

## Änderung der Beitragsordnung

Die Vollversammlung der IHK für München und Oberbayern hat am 29.11.2022 gemäß § 4 Satz 2 Ziffer 2 IHKG i.V.m. § 4 Abs. 2 Satz 2 Buchstabe b) der Satzung folgende Änderung der Beitragsordnung beschlossen, die mit Schreiben des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie vom 08.12.2022, Nr. 35-4911f/70/6, genehmigt worden ist:

### § 15 Absatz 1 wird wie folgt neu gefasst:

- 1) „(1) Die Beitragsveranlagung erfolgt durch einen Beitragsbescheid. Erfolgt der Beitragsbescheid elektronisch, so ist er auf einem sicheren elektronischen Übertragungsweg zu übersenden. Eine elektronische Übersendung ist nur mit ausdrücklicher Einwilligung des IHK-Zugehörigen möglich. Erfolgt der Beitragsbescheid schriftlich, so ist er in einem verschlossenen Umschlag zu übersenden.“

In § 15 Absatz 4 Satz 1 werden die Wörter „berichtigten oder“ gestrichen.

### In § 15 Absatz 4 wird ein neuer Satz 4 eingefügt:

„Der berichtigende Bescheid regelt für ein bestimmtes Beitragsjahr nur die Anpassung der Höhe des Beitrags an die der IHK vorliegenden Bemessungsgrundlagen; die zu dem betroffenen Beitragsjahr bereits zuvor ergangenen Beitragsbescheide bleiben im Übrigen wirksam und werden durch den berichtigenden Bescheid nicht aufgehoben, sondern nur im Umfang der Korrektur geändert.“

### In § 16 werden ein neuer Satz 5 und Satz 6 eingefügt:

„Der Bescheid regelt die grundsätzliche Beitragspflicht abschließend und nur die Höhe des Beitrags vorläufig. Ergeht zu dem jeweiligen Beitragsjahr ein berichtigender Bescheid nach § 15 Abs. 4, regelt dieser nur die Korrektur der Höhe des jeweiligen Beitrags.“

Die Überschrift in § 17 wird durch „Zahlungen“ ergänzt.

Der bisherige Satz 1 von § 17 wird zu Absatz 1. Gleichzeitig wird ein neuer Absatz 2 eingefügt:

„(2) Der Beitrag kann auf die im Beitragsbescheid angegebene Kontoverbindung der IHK überwiesen oder der IHK dafür eine Lastschriftermächtigung erteilt werden. Eine Barzahlung ist nur zulässig, soweit der Beitragsschuldner nicht über die Möglichkeit verfügt, ein Girokonto bei einem Kreditinstitut zu eröffnen.“

München, 14. Dezember 2022

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident  
Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer  
Dr. Manfred Gößl

## Auflösung des IHK-Verbandes zur Förderung der Außenwirtschaft durch das AHK-Netz

Die Vollversammlung hat beschlossen, der von der Verbandsversammlung am 23. Juni 2022 beschlossenen Auflösung des IHK-Verbandes zur Förderung der Außenwirtschaft durch das AHK-Netz mit Wirkung zum Ablauf des 31. Dezember 2023 zuzustimmen, die mit Schreiben des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie vom 08.12.2022, Nr. 35-4911f/70/6, genehmigt worden ist.

München, 14. Dezember 2022

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident  
Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer  
Dr. Manfred Gößl

**Änderung der Gebührenordnung der IHK für München und Oberbayern**

Die Vollversammlung der IHK für München und Oberbayern hat am 29. November 2022 gem. § 4 Satz 2 Nr. 2 IHKG i. V. m. § 4 Absatz 2 Satz 2 Buchstabe b) der IHK-Satzung die nachfolgende Änderung beschlossen, die mit Schreiben des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie vom 08.12.2022, Nr. 35-4911f/70/6, genehmigt worden ist:

In § 9 Absatz 1 Satz 1 der Gebührenordnung der IHK München "Bayerischen Verwaltungsgericht München" durch "zuständigen Verwaltungsgericht" zu ersetzen.

München, 14. Dezember 2022

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident  
Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer  
Dr. Manfred Gößl

**Änderung des Gebührentarifs der IHK für München und Oberbayern (Anlage zur Gebührenordnung)**

Die Vollversammlung der IHK für München und Oberbayern hat am 29.11.2022 gem. § 4 Satz 2 Nr. 2 IHKG i. V. m. § 4 Absatz 2 Satz 2 Buchstabe b) der IHK-Satzung die Änderungen der nachfolgenden Ziffern (Teilauszug aus dem Gebührentarif) beschlossen, die mit Schreiben des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie vom 08.12.2022, Nr. 35-4911f/70/6 genehmigt worden sind.

1. Berufliches Bildungswesen

a)	Eintragung eines Ausbildungs- bzw. Umschulungsvertrages	85,- EUR
b)	Organisation und Durchführung der Zwischenprüfung bzw. Teil 1 der gestreckten Abschlussprüfung Prüfungsverfahren mit	
-	schriftlicher Prüfung, gebundenen Aufgaben	54,- EUR
-	schriftlicher Prüfung, ungebundenen Aufgaben	88,- EUR
-	nur Fertigkeit- oder mündlicher Prüfung	42,- EUR
-	schriftlicher Prüfung, gebundenen Aufgaben und Fertigkeitprüfung	95,- EUR
-	erhöhtem Prüfungsaufwand (z.B. schriftlicher Prüfung, ungebundenen Aufgaben und Fertigkeitprüfung oder gestreckter Prüfung Teil 1)	129,- EUR
-	besonderem Prüfungsaufwand (Fachgespräch, Präsentation etc.)	170,- EUR
c)	Organisation und Durchführung der Abschlussprüfung bzw. Teil 2 der gestreckten Abschlussprüfung Prüfungsverfahren mit	
-	nur Fertigkeitprüfung	88,- EUR
-	schriftlicher Prüfung, gebundenen Aufgaben und mündlicher Prüfung	136,- EUR
-	schriftlicher Prüfung, gebundenen Aufgaben und Fertigkeitprüfung	163,- EUR
-	erhöhtem Prüfungsaufwand (z. B. schriftlicher Prüfung, ungebundenen Aufgaben und Fertigkeitprüfung oder mündlicher Prüfung)	203,- EUR
-	besonderem Prüfungsaufwand (z. B. Fachgespräch, Präsentation, Dokumentation, schriftlicher Report, integrierte Prüfung)	258,- EUR
d)	Wiederholung der Abschlussprüfung	gem. b), c)

e)	Organisation und Durchführung der Abschlussprüfung gem. § 43 Abs. 2 und § 45 Abs. 2 BBiG	gem. a), b), c)
f)	Wiederholung eines Ausbildungsprüfungsteils/ Prüfungsbereichs	50% von c)
g aa)	Aufnahmegebühr Berufsausbildungsprüfungen	50,- EUR zzgl. Prüfungsgebühren gemäß 1b) - 1f)
g bb)	Sonstige Verwaltungshandlungen (z. B. Eintragungen, Beglaubigungen, Bescheinigungen, verspätete Einreichung des Ausbildungsvertrages, verspätete Anmeldung zur Zwischen- und Abschlussprüfung, Zuerkennung der fachlichen Eignung)	25,- bis 125,- EUR

4. Sachverständigenwesen (öffentlich bestellte und vereidigte Sachverständige, Handels- und Lebensmittelchemiker, Prüfer, Probenehmer, Sonstige), §§ 36, 36a GewO, Art. 7, 10 Abs. 2 AGIHKG

a)	Erstbestellung	1.000,- bis 3.480,- EUR
b)	Erneute Bestellung	250,- bis 640,- EUR
c)	Änderung oder Erweiterung eines Sachgebiets	720,- bis 1.000,- EUR
d)	Rücknahme bzw. Widerruf einer Bestellung	1.000,- bis 2.050,- EUR

11. Maßnahmen nach der Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25.11.2009 über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung (EMAS) und nach dem Umweltauditgesetz (UAG)

a)	Erstmalige Eintragung einer Organisation in das Register sowie Erweiterung einer bestehenden Organisationseintragung um einen weiteren Standort sowie Regelanfrage nationaler Standort für eine Registrierungsstelle für eine Organisation mit Sitz im Ausland	435,- bis 1060,- EUR
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------

München, 14. Dezember 2022

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident  
Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer  
Dr. Manfred Gößl



## **Ausbildungsregelung für die Ausbildung von Menschen mit Behinderung zum Fachpraktiker für Büromanagement/zur Fachpraktikerin für Büromanagement**

Die Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern erlässt aufgrund des Beschlusses des Berufsbildungsausschusses vom 09.12.2021 als zuständige Stelle nach § 66 Absatz 1 des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) in Verbindung mit § 79 Absatz 4 BBiG in der Fassung der Bekanntmachung vom 04.05.2020 (BGBl. I S. 920), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 20.07.2022 (BGBl. I S. 1174) geändert worden ist, folgende Ausbildungsregelung für die Ausbildung von Menschen mit Behinderung zur Fachpraktikerin für Büromanagement/zum Fachpraktiker für Büromanagement.

### **§ 1**

#### **Ausbildungsberuf**

Die Berufsausbildung zur Fachpraktikerin für Büromanagement/zum Fachpraktiker für Büromanagement erfolgt nach dieser Ausbildungsregelung.

### **§ 2**

#### **Personenkreis**

Diese Ausbildungsregelung regelt die Berufsausbildung gemäß § 66 BBiG für Personen im Sinne des § 2 SGB IX.

### **§ 3**

#### **Dauer der Berufsausbildung**

Die Ausbildung dauert drei Jahre.

### **§ 4**

#### **Ausbildungsstätten**

Die Ausbildung findet in ausbildungsrechtlich anerkannten Ausbildungsbetrieben und Ausbildungseinrichtungen statt.

### **§ 5**

#### **Eignung der Ausbildungsstätte**

- (1) Menschen mit Behinderung dürfen nach dieser Ausbildungsregelung nur in dafür geeigneten anerkannten Betrieben und Ausbildungseinrichtungen ausgebildet werden.
- (2) Neben den in § 27 BBiG festgelegten Anforderungen muss die Ausbildungsstätte hinsichtlich der Räume, Ausstattung und Einrichtung den besonderen Erfordernissen der Ausbildung von Menschen mit Behinderung gerecht werden.
- (3) Es müssen ausreichend Ausbilderinnen/Ausbilder zur Verfügung stehen. Die Anzahl der Ausbilderinnen/Ausbilder muss in einem angemessenen Verhältnis zur Anzahl der Auszubildenden stehen. Dabei ist ein Ausbilderschlüssel von in der Regel höchstens eins zu acht anzuwenden.

### **§ 6**

#### **Eignung der Ausbilderinnen/Ausbilder**

- (1) Ausbilderinnen/Ausbilder, die im Rahmen einer Ausbildung nach § 66 BBiG erstmals tätig werden, müssen neben der persönlichen, berufsspezifisch fachlichen und berufspädagogischen Eignung (AEVO u. a.) eine mehrjährige Erfahrung in der Ausbildung sowie zusätzliche für Menschen mit Behinderung spezifische Qualifikationen nachweisen.

- (2) Anforderungsprofil

Ausbilderinnen/Ausbilder müssen eine rehabilitationspädagogische Zusatzqualifikation nachweisen und dabei folgende Kompetenzfelder abdecken:

- Reflexion der betrieblichen Ausbildungspraxis
- Psychologie
- Pädagogik, Didaktik
- Rehabilitationskunde
- Interdisziplinäre Projektarbeit
- Arbeitskunde/Arbeitspädagogik
- Recht
- Medizin

Um die besonderen Anforderungen des § 66 BBiG zu erfüllen, soll ein Qualifizierungsumfang von 320 Stunden sichergestellt werden.

- (3) Von dem Erfordernis des Nachweises einer rehabilitationspädagogischen Zu-

satzqualifikation soll bei Betrieben abgesehen werden, wenn die Qualität der Ausbildung auf andere Weise sichergestellt ist. Die Qualität ist in der Regel sichergestellt, wenn eine Unterstützung durch eine geeignete Ausbildungseinrichtung erfolgt.

- (4) Ausbilderinnen/Ausbilder, die im Rahmen einer Ausbildung nach § 66 BBiG bereits tätig sind, haben innerhalb eines Zeitraumes von höchstens fünf Jahren die notwendigen Qualifikationen gemäß Absatz 2 nachzuweisen.

Die Anforderungen an Ausbilderinnen/Ausbilder gemäß Absatz 2 gelten als erfüllt, wenn die für Menschen mit Behinderung spezifischen Zusatzqualifikationen auf andere Weise glaubhaft gemacht werden können.

## **§ 7**

### **Struktur der Berufsausbildung**

- (1) Findet die Ausbildung in einer Einrichtung statt, sollen mindestens zwölf Wochen außerhalb dieser Einrichtung in einem anerkannten Ausbildungsbetrieb/mehreren anerkannten Ausbildungsbetrieben durchgeführt werden.
- (2) Inhalte der Ausbildung nach § 66 BBiG, die in der entsprechenden Ausbildung nach § 4 BBiG in Form überbetrieblicher Ausbildung vermittelt werden, sind auch bei einer Ausbildung nach § 66 BBiG überbetrieblich zu vermitteln.
- (3) Eine Abweichung der Dauer der Erfüllung der betrieblichen Ausbildung ist nicht durch die Teilnahme an überbetrieblichen Ausbildungsmaßnahmen zu ersetzen und nur in besonderen Einzelfällen zulässig, wenn die jeweilige Behinderung oder betriebspraktische Besonderheiten die Abweichung erfordern.
- (4) Die Berufsausbildung gliedert sich in
  1. Pflichtqualifikationseinheiten gemäß § 8 Absatz 2 Abschnitt A,
  2. Zwei im Ausbildungsvertrag festzulegende Wahlqualifikationseinheiten,
  3. Wahlqualifikationseinheiten der Auswahlliste gemäß § 8 Absatz 2 Abschnitt B.

## **§ 8**

### **Ausbildungsrahmenplan, Ausbildungsberufsbild**

- (1) Gegenstand der Berufsausbildung sind mindestens die im Ausbildungsrahmenplan (Anlage) aufgeführten Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit).

Eine von dem Ausbildungsrahmenplan abweichende Organisation der Ausbildung ist insbesondere zulässig, soweit die jeweilige Behinderung der Auszubildenden oder betriebspraktische Besonderheiten die Abweichung erfordern.

- (2) Die Berufsausbildung zur Fachpraktikerin Büromanagement/zum Fachpraktiker Büromanagement gliedert sich wie folgt (Ausbildungsberufsbild):

#### **Abschnitt A**

##### **Gemeinsame berufsprofilgebende Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten in den Pflichtqualifikationen:**

1. Büroprozesse:
  - 1.1. Informationsbeschaffung und -aufbereitung,
  - 1.2. computergestützte Informationsbearbeitung,
  - 1.3. bürowirtschaftliche Abläufe,
  - 1.4. Koordinations- und Organisationsaufgaben;
2. Geschäftsprozesse:
  - 2.1. Kommunikation mit Kunden,
  - 2.2. Auftragsbearbeitung und -nachbereitung,
  - 2.3. Beschaffung von Material und externen Dienstleistungen,
  - 2.4. Unterstützung bei personalbezogenen Aufgaben,
  - 2.5. kaufmännische Steuerung.

#### **Abschnitt B**

##### **Weitere berufsprofilgebende Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten in zwei Wahlqualifikationen:**

1. Auftragsbearbeitung:
  - 1.1. Auftragsinitiierung,
  - 1.2. Auftragsabwicklung,
  - 1.3. Auftragsabschluss,
  - 1.4. Auftragsnachbereitung;
2. kaufmännische Steuerung und Kontrolle:
  - 2.1. Finanzbuchhaltung,
  - 2.2. Kosten- und Leistungs-Rechnung,
  - 2.3. Controlling;
3. kaufmännische Abläufe in kleinen und mittleren Unternehmen:

- 3.1. laufende Buchführung,
- 3.2. Entgeltabrechnung,
- 3.3. betriebliche Kalkulation,
- 3.4. betriebliche Auswertungen;
4. Beschaffungs- und Logistikprozesse:
  - 4.1 Bedarfsermittlung,
  - 4.2 operativer Einkaufsprozess,
  - 4.3 strategischer Einkaufsprozess,
  - 4.4 Lagerwirtschaft;
5. Marketing und Vertrieb:
  - 5.1 Marketing,
  - 5.2 Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen,
  - 5.3. Kundenbindung und Kundenbetreuung;
6. Unterstützung in der Personalwirtschaft:
  - 6.1 Personalsachbearbeitung,
  - 6.2 Personalbeschaffung und -entwicklung;
7. Assistenz- und Sekretariatsaufgaben:
  - 7.1 Sekretariatsführung,
  - 7.2 Terminkoordination und Korrespondenzbearbeitung,
  - 7.3 Organisation von Reisen und Veranstaltungen;
8. Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsorganisation:
  - 8.1 Öffentlichkeitsarbeit,
  - 8.2 Veranstaltungsmanagement;
9. Verwaltung und Recht:
  - 9.1 Kunden- und Bürgerorientierung,
  - 9.2 Rechtsanwendung,
  - 9.3 Verwaltungshandeln;
10. öffentliche Finanzwirtschaft:
  - 10.1 Finanzwesen,
  - 10.2 Haushalts- und Kassenwesen.

## Abschnitt C

### Gemeinsame integrative Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten:

1. Organisation des Ausbildungsbetriebes, Berufsbildung sowie Arbeits- und Tarifrecht,
2. Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit,
3. Umweltschutz und Nachhaltigkeit,
4. Digitalisierte Arbeitswelt,
5. Produkt- und Dienstleistungsangebot,
6. qualitätsorientiertes Handeln in Prozessen,
7. Information, Kommunikation, Kooperation:
  - 7.1 Informationsbeschaffung und Umgang mit Informationen,
  - 7.2 Kommunikation,
  - 7.3 Kooperation und Teamarbeit.

## § 9

### Zielsetzung und Durchführung der Berufsausbildung

- (1) Die in dieser Ausbildungsregelung genannten Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) sollen so vermittelt werden, dass die Auszubildenden zur Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit im Sinne von § 1 Absatz 3 BBiG befähigt werden, die selbstständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren (berufliche Handlungskompetenz) einschließt. Diese Befähigung ist auch in den Prüfungen nach den §§ 10 und 11 nachzuweisen.
- (2) Die Auszubildenden haben spätestens zu Beginn der Ausbildung auf der Grundlage des für jeden Auszubildenden und für jede Auszubildende einen Ausbildungsplan zu erstellen.
- (3) Die Auszubildenden haben einen schriftlichen oder elektronischen Ausbildungsnachweis zu führen. Ihnen ist Gelegenheit zu geben, den schriftlichen oder elektronischen Ausbildungsnachweis während der Ausbildungszeit zu führen. Die Auszubildenden haben den schriftlichen oder elektronischen Ausbildungsnachweis regelmäßig durchzusehen und abzuzeichnen.

Die Auszubildende/Der Auszubildende kann nach Maßgabe von Art oder Schwere/Art und Schwere ihrer/seiner Behinderung von der Pflicht zur Führung eines schriftlichen oder elektronischen Ausbildungsnachweises entbunden werden.

## § 10

### Teil 1 der Gestreckten Abschlussprüfung

- (1) Die Abschlussprüfung besteht aus den beiden zeitlich auseinanderfallenden Teilen 1 und 2. Durch die Abschlussprüfung ist festzustellen, ob der Prüfling

die berufliche Handlungsfähigkeit erworben hat. In der Abschlussprüfung soll der Prüfling nachweisen, dass er die dafür erforderlichen beruflichen Fertigkeiten beherrscht, die notwendigen beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt und mit dem im Berufsschulunterricht zu vermittelnden, für die Berufsausbildung wesentlichen Lehrstoff vertraut ist. Die Ausbildungsregelung ist zugrunde zu legen. Dabei sollen Qualifikationen, die bereits Gegenstand von Teil 1 waren, in Teil 2 nur so weit einbezogen werden, als es für die Festlegung der Berufsbefähigung erforderlich ist.

- (2) Bei der Ermittlung des Gesamtergebnisses wird Teil 1 mit 25 Prozent, Teil 2 mit 75 Prozent gewichtet.
- (3) Teil 1 der gestreckten Abschlussprüfung soll zur Mitte des zweiten Ausbildungsjahres stattfinden.
- (4) Teil 1 der gestreckten Abschlussprüfung erstreckt sich
  1. auf die in der Anlage der Büromanagementfachpraktiker-Ausbildungsregelung für die ersten 15 Monate genannten Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten sowie
  2. auf den im Berufsschulunterricht zu vermittelnden Lehrstoff, soweit er für die Berufsausbildung wesentlich ist.
- (5) Teil 1 der Abschlussprüfung findet im Prüfungsbereich „informationstechnisches Büromanagement“ statt.
- (6) Für den Prüfungsbereich „informationstechnisches Büromanagement“ bestehen folgende Vorgaben:
  1. der Prüfling soll nachweisen, dass er in der Lage ist, im Rahmen eines ganzheitlichen Arbeitsauftrages Büro- und Beschaffungsprozesse zu organisieren und kundenorientiert zu bearbeiten; dabei soll er nachweisen, dass er unter Anwendung von Textverarbeitungs- und Tabellenkalkulationsprogrammen recherchieren, dokumentieren und kalkulieren kann,
  2. der Prüfling soll berufstypische Aufgaben schriftlich computergestützt bearbeiten;
  3. die Prüfungszeit beträgt 120 Minuten.

## § 11

### Teil 2 der Gestreckten Abschlussprüfung

- (1) Teil 2 der Abschlussprüfung soll am Ende der Berufsausbildung stattfinden.
- (2) Der Teil 2 der gestreckten Abschlussprüfung erstreckt sich
  1. auf die Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten nach der Anlage der Büromanagementfachpraktiker-Ausbildungsregelung sowie
  2. auf den im Berufsschulunterricht zu vermittelnden Lehrstoff, soweit er für die Berufsausbildung wesentlich ist.
- (3) Teil 2 der Abschlussprüfung besteht aus den Prüfungsbereichen:
  1. Kundenbeziehungsprozesse,
  2. Fachaufgabe in der Wahlqualifikation,
  3. Wirtschafts- und Sozialkunde.
- (4) Für den Prüfungsbereich „Kundenbeziehungsprozesse“ bestehen folgende Vorgaben:
  1. der Prüfling soll nachweisen, dass er in der Lage ist, komplexe Arbeitsaufträge handlungsorientiert zu bearbeiten; dabei soll er zeigen, dass er Aufträge kundenorientiert abwickeln, personalbezogene Aufgaben wahrnehmen und Instrumente der kaufmännischen Steuerung fallbezogen einsetzen kann;
  2. der Prüfling soll berufstypische Aufgaben schriftlich bearbeiten;
  3. die Prüfungszeit beträgt 150 Minuten.
- (5) Für den Prüfungsbereich „Kundenbeziehungsprozesse“ bestehen folgende Vorgaben:
  1. der Prüfling soll nachweisen, dass er in der Lage ist,
    - a) berufstypische Aufgabenstellungen zu erfassen, Probleme und Vorgehensweisen zur Lösung zu erörtern,
    - b) kunden- und serviceorientiert zu handeln,
    - c) betriebspraktische Aufgaben unter Berücksichtigung wirtschaftlicher, ökologischer und rechtlicher Zusammenhänge zu planen und durchzuführen sowie
    - d) Kommunikations- und Kooperationsbedingungen zu berücksichtigen;
  2. mit dem Prüfling soll ein fallbezogenes Fachgespräch durchgeführt werden, für das folgende Vorgaben bestehen:
    - a) Grundlage für das fallbezogene Fachgespräch ist eine der festgelegten Wahlqualifikationen nach § 8 Absatz 2 Abschnitt B der Büromanagementfachpraktiker-Ausbildungsregelung, die der Prüfling festlegt,



- b) bewertet werden die Leistungen, die der Prüfling im fallbezogenen Fachgespräch zeigt,
  - c) das Fachgespräch soll höchstens 20 Minuten dauern und
  - d) das Fachgespräch wird mit einer Darstellung von Aufgabe und Lösungsweg durch den Prüfling eingeleitet;
3. zur Vorbereitung auf das fallbezogene Fachgespräch soll der Prüfling
- a) für eine der beiden festgelegten Wahlqualifikationen nach § 8 Absatz 2 Abschnitt B der Büromanagementfachpraktiker-Ausbildungsregelung einen höchstens dreiseitigen Report über die Durchführung einer betrieblichen Fachaufgabe erstellen oder
  - b) eine von zwei praxisbezogenen Fachaufgaben, die ihm vom Prüfungsausschuss zur Wahl gestellt werden, bearbeiten und Lösungswege entwickeln; Grundlage für die Fachaufgaben ist eine der festgelegten Wahlqualifikationen nach § 8 Absatz 2 Abschnitt B der Büromanagementfachpraktiker-Ausbildungsregelung, die der Prüfling mit Antrag zur Prüfungszulassung zu bestimmen hat.

Der Ausbildungsbetrieb teilt der zuständigen Stelle mit der Anmeldung zur Prüfung mit, welche Variante nach Satz 1 Nummer 3 und welche Wahlqualifikation gewählt wird. Wird die Variante nach Satz 1 Nummer 3 Buchstabe a gewählt, hat der Auszubildende zu bestätigen, dass die Fachaufgabe vom Prüfling eigenständig im Betrieb durchgeführt worden ist. Der Report ist dem Prüfungsausschuss spätestens am ersten Tag von Teil 2 der Abschlussprüfung zuzuleiten. Er wird nicht bewertet. Ausgehend von der Fachaufgabe und dem dazu erstellten Report entwickelt der Prüfungsausschuss für die zugrunde liegende Wahlqualifikation das fallbezogene Fachgespräch so, dass die in Satz 1 Nummer 1 genannten Vorgaben nachgewiesen werden können. Wird die Variante nach Satz 1 Nummer 3 Buchstabe b gewählt, ist dem Prüfling eine Vorbereitungszeit von 20 Minuten einzuräumen. Ausgehend von der Fachaufgabe, die der Prüfling gewählt hat, entwickelt der Prüfungsausschuss für die zugrunde liegende Wahlqualifikation das fallbezogene Fachgespräch so, dass die in Satz 1 Nummer 1 genannten Vorgaben nachgewiesen werden können.

- (6) Für den Prüfungsbereich „Wirtschafts- und Sozialkunde“ bestehen folgende Vorgaben:
- 1. der Prüfling soll nachweisen, dass er in der Lage ist, allgemeine wirtschaftliche und gesellschaftliche Zusammenhänge der Berufs- und Arbeitswelt darzustellen und zu beurteilen;
  - 2. der Prüfling soll fallbezogene Aufgaben schriftlich bearbeiten;
  - 3. die Prüfungszeit beträgt 60 Minuten.

#### **§ 12 Gewichtungsregelung**

Die Prüfungsbereiche sind wie folgt zu gewichten:

- 1. Prüfungsbereich informationstechnisches Büromanagement 25 Prozent,
- 2. Prüfungsbereich Kundenbeziehungsprozesse 30 Prozent,
- 3. Prüfungsbereich Fachkunde in der Wahlqualifikation 35 Prozent,
- 4. Prüfungsbereich Wirtschafts- und Sozialkunde 10 Prozent.

#### **§ 13 Bestehensregelung**

- (1) Die Abschlussprüfung ist bestanden, wenn die Leistungen wie folgt bewertet worden sind:
- 1. im Gesamtergebnis von Teil 1 und Teil 2 der Abschlussprüfung mit mindestens „ausreichend“,
  - 2. im Ergebnis von Teil 2 der Abschlussprüfung mit mindestens „ausreichend“,
  - 3. in mindestens zwei Prüfungsbereichen von Teil 2 der Abschlussprüfung mit mindestens „ausreichend“ und

- 4. in keinem Prüfungsbereich von Teil 2 der Abschlussprüfung mit „ungenügend“.
- (2) Auf Antrag des Prüflings ist die Prüfung in einem der Prüfungsbereiche „Kundenbeziehungsprozesse“ oder „Wirtschafts- und Sozialkunde“ durch eine mündliche Prüfung von etwa 15 Minuten zu ergänzen, wenn,
- 1. der Prüfungsbereich schlechter als „ausreichend“ bewertet worden ist und
  - 2. die mündliche Ergänzungsprüfung für das Bestehen der Abschlussprüfung den Ausschlag geben kann.

Bei der Ermittlung des Ergebnisses für diesen Prüfungsbereich sind das bisherige Ergebnis und das Ergebnis der mündlichen Ergänzungsprüfung im Verhältnis von 2:1 zu gewichten.

#### **§ 14 Zusatzqualifikation**

- (1) Als Zusatzqualifikation kann eine im Rahmen der Berufsausbildung nicht festgelegte Wahlqualifikation nach § 8 Absatz 2 Abschnitt B der Büromanagementfachpraktiker-Ausbildungsregelung vermittelt werden.
- (2) Für die Vermittlung der Zusatzqualifikation gilt die zeitliche Gliederung der Anlage Abschnitt B der Büromanagementfachpraktiker-Ausbildungsregelung entsprechend.

#### **§ 15 Prüfung der Zusatzqualifikation**

- (1) Die Zusatzqualifikation wird im Rahmen von Teil 2 der Abschlussprüfung gesondert geprüft, wenn bei der Anmeldung zur Abschlussprüfung mitgeteilt wird, dass diese Prüfung durchgeführt werden soll und glaubhaft gemacht wird, dass die erforderlichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt worden sind.
- (2) Für die Prüfung der Zusatzqualifikation gilt § 11 Absatz 5 entsprechend.
- (3) Die Prüfung der Zusatzqualifikation ist bestanden, wenn sie mit mindestens „ausreichend“ bewertet worden ist.

#### **§ 16 Übergang**

Ein Übergang von einer Berufsausbildung nach dieser Ausbildungsregelung in eine entsprechende Ausbildung nach § 4 BBiG ist von der/dem Auszubildenden und der/dem Auszubildenden kontinuierlich zu prüfen.

#### **§ 17 Inkrafttreten, Außerkrafttreten**

- (1) Diese Ausbildungsregelung tritt einen Tag nach ihrer Veröffentlichung im Mitteilungsblatt der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern „Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern“ in Kraft.
- (2) Gleichzeitig tritt die Ausbildungsregelung Fachpraktikerin für Bürokommunikation/Fachpraktiker für Bürokommunikation vom 26.10.2015 außer Kraft. Laufende Ausbildungs- und Prüfungsverfahren können zu Ende geführt werden.

München, 9. Dezember 2022

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident  
Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer  
Dr. Manfred Gößl

# VERÖFFENTLICHUNGEN + BEKANNTMACHUNGEN

## Anlage zu § 8

### Ausbildungsrahmenplan für die Ausbildungsregelung zum Fachpraktiker für Büromanagement und zur Fachpraktikerin für Büromanagement

#### Abschnitt A:

#### Gemeinsame berufsprofilgebende Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten in den Pflichtqualifikationen

Lfd. Nr.	Teil des Ausbildungsberufsbildes	Zu vermittelnde Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten	Zeitliche Richtwerte in Wochen im	
			1. bis 15. Monat	16. bis 36. Monat
1	2	3	4	
1	Büroprozesse			
1.1	Informationsbeschaffung und -aufbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) betriebliche Kommunikationssysteme auswählen und anwenden</li> <li>b) Grundfunktionen des Betriebssystems anwenden</li> <li>c) Nutzen und Risiken von Onlineanwendungen aufzeigen</li> <li>d) unterschiedliche Informationsquellen nutzen, Informationen recherchieren und auswählen</li> <li>e) Regelungen zur Datensicherung beachten, Daten sichern und pflegen</li> </ul>	8	
1.2	computergestützte Informationsbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Texte des internen und externen Schriftverkehrs adressatengerecht und normgerecht auch mit Hilfe von Textbausteinen anfertigen</li> <li>b) Textverarbeitungssystem bedarfsgerecht anwenden</li> <li>c) Präsentationsmedien und -techniken unter Berücksichtigung räumlicher und organisatorischer Gegebenheiten einsetzen</li> <li>d) bei der Gestaltung und Durchführung von Präsentationen mitwirken</li> <li>e) Präsentationen nachbereiten</li> <li>f) Tabellen erstellen und Berechnungen durchführen</li> <li>g) Daten in Diagrammen darstellen</li> <li>h) Tabellen und Diagramme dokumentenübergreifend verwenden</li> <li>i) Dokumente pflegen und archivieren</li> <li>j) Dateien exportieren und importieren</li> </ul>	7	
1.3	bürowirtschaftliche Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Bedarf an Büromaterial verwalten und bei der Beschaffung mitwirken</li> <li>b) Posteingang und -ausgang bearbeiten</li> <li>c) Dokumente unter Beachtung gesetzlicher und betrieblicher Aufbewahrungsfristen verwalten</li> <li>d) zur Verbesserung von bürowirtschaftlichen Abläufen beitragen</li> </ul>	8	
1.4	Koordinations- und Organisationsaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Termine planen, koordinieren und überwachen; bei Terminabweichungen nach Rücksprache erforderliche Maßnahmen einleiten</li> <li>b) Sitzungen und Besprechungen nach sachlichen und zeitlichen Vorgaben vor- und nachbereiten sowie betreuen</li> <li>c) bei der Planung, Durchführung und Kontrolle von Projekten mitwirken</li> </ul>	6	
2	Geschäftsprozesse			
2.1	Kommunikation mit Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) eigene Rolle als Dienstleister im Kundenkontakt berücksichtigen</li> <li>b) Kundendaten zusammenstellen, aufbereiten und bei der Auswertung mitwirken</li> <li>c) situationsgerecht und kundenorientiert Auskünfte geben und bei Beratungen mitwirken</li> <li>d) Informationen kundengerecht vorbereiten</li> <li>e) Bedeutung von Kundenservice für die Kundenzufriedenheit erkennen und berücksichtigen</li> </ul>		4
2.2	Auftragsbearbeitung und -nachbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) bei der Abwicklung von Kundenanfragen mitwirken</li> <li>b) Kundenaufträge annehmen und bei der Bearbeitung mitwirken</li> <li>c) Auftragsabwicklung mit Kunden vorbereiten und begleiten</li> <li>d) Begleitdokumente und Rechnungen vorbereiten</li> <li>e) bei der Durchführung von Kalkulationen mitwirken</li> <li>f) bei der Bearbeitung von Beschwerden und Reklamationen mitwirken</li> </ul>		6
2.3	Beschaffung von Material und externen Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) bei der Ermittlung von Material- und Dienstleistungsbedarf mitwirken</li> <li>b) Bezugsquellen ermitteln und dabei Beschaffungsrichtlinien beachten</li> <li>c) Angebote einholen, prüfen und vergleichen</li> <li>d) Bestellungen durchführen</li> <li>e) Liefertermine überwachen und bei Lieferverzug nach Rücksprache mahnen</li> <li>f) Bestellungen mit den Wareneingangsunterlagen vergleichen und bei Abweichungen Klärungen einleiten</li> </ul>	9	



2.4	Unterstützung bei personalbezogenen Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Personaleinsatzplanung unterstützen und Arbeitszeitregelungen berücksichtigen</li> <li>b) Dienstreiseanträge und Reisekostenabrechnungen vorbereiten</li> <li>c) bei der Bearbeitung von Mitarbeiterdaten Regelungen zum Datenschutz und zur Datensicherheit einhalten</li> <li>d) bereichsbezogene Personalstatistiken führen</li> </ul>		11
2.5	kaufmännische Steuerung unterstützen	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) an der Steuerung und Kontrolle mitwirken und dabei Grundzüge des Rechnungswesens berücksichtigen</li> <li>b) Investitionen und Finanzierung an Beispielen des Ausbildungsbetriebes erläutern</li> <li>c) Kosten- und Leistungsstruktur des Ausbildungsbetriebes beurteilen</li> <li>d) Belege unterscheiden, den jeweiligen Geschäftsvorgängen zuordnen und rechnerisch prüfen</li> <li>e) Zahlungen unter Berücksichtigung der Zahlungsbedingungen vorbereiten</li> </ul>		18

### Abschnitt B:

#### Weitere berufsprofilgebende Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten in zwei Wahlqualifikationen

Lfd. Nr.	Teil des Ausbildungsberufsbildes	Zu vermittelnde Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten	Zeitliche Richtwerte in Wochen im	
			1. bis 15. Monat	16. bis 36. Monat
1	2	3	4	
1	Auftragsbearbeitung			
1.1	Auftragsinitiiierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) bei der produktspezifischen Kundenberatung mitwirken und ergänzenden Service anbieten</li> <li>b) Kalkulationsdaten für Angebote einholen</li> <li>c) bei der Erstellung von Angeboten mitwirken</li> <li>d) Auftragsingang prüfen, Auftragsbestätigung vorbereiten</li> </ul>		6
1.2	Auftragsabwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) bei der Erstellung von Zeit- und Ressourcenplänen mitwirken</li> <li>b) bei auftragsrelevanten Beschaffungen mitwirken</li> <li>c) bei der auftragsbegleitenden Kommunikation mit Kunden mitwirken</li> <li>d) auftragsbezogene Daten einholen</li> <li>e) bei der Abnahme der Leistung mitwirken</li> </ul>		6
1.3	Auftragsabschluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Auftragsdokumentation nach betrieblichen Vorgaben vervollständigen</li> <li>b) Auftragsfakturierung vorbereiten, Kundenrechnungen erstellen</li> <li>c) Zahlungseingänge überwachen und bei Bedarf nach Rücksprache Maßnahmen vorbereiten</li> </ul>		6
1.4	Auftragsnachbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) bei der Ermittlung und Auswertung der Kundenzufriedenheit mitwirken</li> <li>b) bei Maßnahmen zur Kundenbindung mitwirken</li> <li>c) Kundenreklamationen nach Rücksprache bearbeiten</li> </ul>		4
2	kaufmännische Steuerung und Kontrolle			
2.1	Finanzbuchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Kreditoren- und Debitorenstammdaten aufnehmen und pflegen</li> <li>b) Geschäftsvorgänge unter Berücksichtigung gesetzlicher und betrieblicher Regelungen buchhalterisch einordnen</li> <li>c) Belege erfassen, kontieren und auf Bestands- und Erfolgskonten buchen</li> <li>d) im Rahmen der Kontokorrentbuchhaltung unter Anleitung Zahlungseingänge überwachen und Zahlungsausgänge veranlassen</li> <li>e) Maßnahmen bei Zahlungsverzug nach Rücksprache einleiten</li> <li>f) bei periodengerechten Abschlussarbeiten unterstützen</li> </ul>		8
2.2	Kosten-und-Leistungs-Rechnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Kosten unter Anleitung ermitteln, aufbereiten und überwachen</li> <li>b) Leistungen unter Anleitung kalkulieren und verrechnen</li> <li>c) Ergebnisse unter Anleitung der Kosten-und-Leistungsrechnung für Entscheidungen aufbereiten</li> </ul>		6
2.3	Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) bei der Erfassung der Einflussfaktoren auf den Betriebserfolg mitwirken</li> <li>b) bei der Aufbereitung der Ergebnisse der Betriebsrechnung und der Finanzbuchhaltung für das Controlling mitwirken</li> <li>c) bei der Durchführung von Soll- und Ist-Vergleichen und der Feststellung von Abweichungen mitwirken</li> </ul>		8

## VERÖFFENTLICHUNGEN + BEKANNTMACHUNGEN

3	kaufmännische Abläufe in kleinen und mittleren Unternehmen			
3.1	laufende Buchführung	a) bei der Bearbeitung von Buchungsvorgängen mitwirken b) Kassenbuch führen c) Bestands- und Erfolgskonten führen d) an der Verwaltung von Offene-Posten-Listen mitwirken e) Zahlungsein- und -ausgänge kontrollieren und bei Zahlungsverzug nach Rücksprache Maßnahmen einleiten		7
3.2	Entgeltabrechnung	a) Personalstammdaten erfassen und pflegen b) an der Erfassung und Bearbeitung von Prozessdaten für die Entgeltabrechnung mitwirken c) bei der Ermittlung von Auszahlungsbeträgen unter Berücksichtigung der steuer-, sozial- und tarifrechtlichen Bestimmungen unterstützen		7
3.3	betriebliche Kalkulation	a) bei der verursachungsgerechten Zuordnung der Kosten mitwirken b) bei der Kalkulation von Angeboten unter Berücksichtigung der Kosten und Marktchancen mitwirken c) beim Kontrollieren auftragsbezogener Kosten mitwirken		4
3.4	betriebliche Auswertungen	a) bei der Erstellung von Statistiken und bei der Durchführung von Plan-Ist-Vergleichen mitwirken b) bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen mitwirken		4
4	Beschaffungs- und Logistikprozesse			
4.1	Bedarfsermittlung	a) Bedarf an Produkten und Dienstleistungen feststellen b) Disposition von Mengen und Termine vorbereiten		5
4.2	operativer Einkaufsprozess	a) interne Einkaufsrichtlinien und Rahmenverträge sowie betriebliche Compliance einhalten b) bei der Ermittlung und Analyse von Bezugsquellen und bei der Lieferantenvorauswahl mitwirken c) Angebote einholen und für Vergleiche vorbereiten d) Bestellung durchführen, Auftragsbestätigung mit der Bestellung vergleichen und bei Abweichungen bei der Einleitung von Maßnahmen mitwirken e) bei der Überwachung der Vertragserfüllung mitwirken		6
4.3	strategischer Einkaufsprozess	a) Lieferanteninformationen für Entscheidungen erfassen b) bei der Erstellung von Rahmenverträgen mitwirken		5
4.4	Lagerwirtschaft	a) unterschiedliche Systeme der Lagerhaltung vergleichen b) vom Ausbildungsbetrieb genutztes Lagersystem bei logistischen Abläufen berücksichtigen c) Wareneingang prüfen, bei Maßnahmen zur Mängelbeseitigung mitwirken d) Bestände erfassen und kontrollieren		6
5	Marketing und Vertrieb			
5.1	Marketing	a) an der Entwicklung von Marketingmaßnahmen mitwirken b) bei der Planung und Organisation von Ressourcen sowie der Ermittlung von Kosten mitwirken c) bei der Durchführung von Marketingmaßnahmen, insbesondere der Verkaufsförderung, mitwirken und Maßnahmen dokumentieren d) bei der Überwachung von Aktivitäten hinsichtlich Zeit, Wirtschaftlichkeit und Qualität mitwirken		7
5.2	Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen	a) Kundendaten und -informationen nutzen b) Vertriebsformen berücksichtigen c) bei der Analyse der Situation von Kunden, bei der Bedarfsfeststellung, bei der Entwicklung und Erläuterung kundengerechter Lösungsvorschläge sowie bei der Unterbreitung von Angeboten mitwirken d) Verträge vorbereiten und an Vertragsverhandlungen und Vertragsabschlüssen mitwirken e) bei der Überwachung der Vertragserfüllung mitwirken		7
5.3	Kundenbindung und Kundenbetreuung	a) an der Gestaltung von Kundenbeziehungen mitwirken b) Maßnahmen der Kundenbindung und -betreuung umsetzen c) Beschwerden entgegennehmen und Maßnahmen des Beschwerdemanagements umsetzen d) Kundenzufriedenheit ermitteln, bei Maßnahmen zur Verbesserung mitwirken		8

6	Unterstützung in der Personalwirtschaft			
6.1	Personalsachbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) rechtliche Vorgaben aus unterschiedlichen Beschäftigungs- und Dienstverhältnissen im Ausbildungsbetrieb beachten</li> <li>b) Personalakten unter Berücksichtigung von Datenschutz und Datensicherheit führen</li> <li>c) bei der Bearbeitung von Vorgängen im Zusammenhang mit Entgelten oder Bezügen mitwirken</li> <li>d) bei der Bearbeitung von Vorgängen im Zusammenhang mit Arbeits- und Fehlzeiten mitwirken</li> <li>e) Personalstatistiken führen und bei der Auswertung mitwirken</li> <li>f) Informations-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte berücksichtigen</li> <li>g) bei den bei Einstellungen und personellen Veränderungen erforderlichen Meldungen, der Vorbereitung von Verträgen und der Erstellung von Dokumenten mitwirken</li> </ul>		14
6.2	Personalbeschaffung und -entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Personalbedarfsermittlung unter Berücksichtigung von Anforderungsprofilen unterstützen</li> <li>b) im Personalbeschaffungsprozess, insbesondere bei Stellenausschreibungen, Auswahlverfahren und Entscheidungsfindungen, mitwirken</li> <li>c) im Bereich der Personalentwicklung, insbesondere bei der Organisation von Maßnahmen im Rahmen der Aus- und Weiterbildung, mitwirken</li> <li>d) betriebliche Gesundheitsförderung unterstützen</li> </ul>		8
7	Assistenz- und Sekretariatsaufgaben			
7.1	Sekretariatsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Methoden des Selbstmanagements zur Optimierung von Büroorganisation und Arbeitsabläufen anwenden</li> <li>b) Kommunikation zwischen den Beteiligten unterstützen und Prioritäten von Interessen und Anliegen erkennen</li> <li>c) Kommunikation mit den Beteiligten situationsgerecht gestalten, dabei Anliegen berücksichtigen, eigenes Rollenverständnis entwickeln</li> <li>d) Kommunikationsstörungen vermeiden</li> </ul>		6
7.2	Terminkoordination und Korrespondenzbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) an der Koordination und Überwachung von Terminen mitwirken; Wiedervorlage steuern</li> <li>b) termingerecht Informationen und Arbeitsergebnisse einfordern und bereitstellen</li> <li>c) Informationen und Dokumente inhaltlich zusammenstellen</li> <li>d) über Dringlichkeit von Informationen und Dokumenten sowie deren Weiterleitung entscheiden</li> <li>e) Geschäftskorrespondenz nach Rücksprache führen</li> </ul>		8
7.3	Organisation von Reisen und Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reisen organisieren, nachbereiten und bei der Abrechnung mitwirken</li> <li>b) bei der Organisation und Durchführung sowie Nachbereitung von Veranstaltungen mitwirken</li> <li>c) Unterlagen zusammenstellen und aufbereiten</li> </ul>		8
8	Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsorganisation			
8.1	Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) an der Entwicklung von Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit unter Berücksichtigung von Zielsetzung, Zielgruppen und unterschiedlichen Medien mitwirken</li> <li>b) bei der Planung und Organisation der Umsetzung von Maßnahmen mitwirken</li> </ul>		8
8.2	Veranstaltungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) an Veranstaltungsplanungen, insbesondere hinsichtlich Öffentlichkeitsarbeit, räumlicher Organisation und Ausstattung, mitwirken</li> <li>b) Einladungen und Teilnehmerunterlagen erarbeiten sowie Teilnehmer bei Anfragen und organisatorischen Problemen unterstützen</li> <li>c) bei der Koordination und Überwachung von Prozessen mit Dienstleistern mitwirken, dabei betriebliche Compliance einhalten</li> <li>d) bei der Prüfung und Kontierung von Rechnungen mitwirken</li> <li>e) Veranstaltungen dokumentieren, Informationen für die Öffentlichkeitsarbeit und nachfolgende Prozesse zusammenstellen</li> </ul>		14
9	Verwaltung und Recht			
9.1	Kunden- und Bürgerorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Kunden und Bürger im Umgang mit Verwaltung situationsgerecht unterstützen, auf Antragstellung hinwirken</li> <li>b) Möglichkeiten der Aufgabenerledigung Kunden und Bürgern nachvollziehbar aufzeigen</li> <li>c) Verwaltungsprozesse transparent gestalten</li> </ul>		6



## VERÖFFENTLICHUNGEN + BEKANNTMACHUNGEN

9.2	Rechtsanwendung	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) bei der Klärung von Anliegen und Zuständigkeiten sowie der Ermittlung von Sachverhalten mitwirken und Regelmaßnahmen einleiten</li> <li>b) bei der Durchführung von Beteiligungsverfahren mitwirken, standardisierte Beteiligungsmaßnahmen durchführen und dabei Verfahrensvorschriften beachten</li> <li>c) Rechtsgrundlagen bei der Wahrnehmung von Fachaufgaben anwenden</li> <li>d) Sachverhalte unter Tatbestandsmerkmale subsumieren und unter Beachtung gebundenen Verwaltungshandelns Rechtsfolgen feststellen</li> </ul>		8
9.3	Verwaltungshandeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) bei Entwürfen von Verwaltungsakten mitwirken</li> <li>b) Bekanntgabe von Verwaltungsakten veranlassen</li> <li>c) Widersprüche, Einsprüche und Beschwerden entgegennehmen, bei der Prüfung von Form und Frist mitwirken</li> <li>d) Vorgänge nach rechtlichen und behördlichen Vorgaben dokumentieren</li> </ul>		8
10	Öffentliche Finanzwirtschaft			
10.1	Finanzwesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) am Verfahren zur Aufstellung des Haushalts- oder Wirtschaftsplans mitwirken und dabei rechtliche Regelungen berücksichtigen</li> <li>b) Anforderungen der Haushaltsaufsicht und Haushaltskontrolle berücksichtigen</li> </ul>		10
10.2	Haushalts- und Kassenwesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Geschäftsvorgänge zuordnen und Buchungen vorbereiten</li> <li>b) bei der Mittelbedarfsberechnung im Rahmen der Haushaltsausführung unter Anleitung mitwirken</li> <li>c) bei der Ermittlung und Hochrechnung von gebuchten Einnahmen, Ausgaben, Erträge und Aufwendungen mitwirken</li> <li>d) Übersichten für Mittelzu- und Mittelabflüsse erstellen und bei der Überwachung mitwirken</li> <li>e) Voraussetzungen für Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen prüfen</li> <li>f) Unterlagen für den Jahresabschluss unter Anleitung zusammenstellen</li> </ul>		12

### Abschnitt C:

#### Wahlqualifikationsübergreifende integrativ zu vermittelnde Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten

Lfd. Nr.	Teil des Ausbildungsberufsbildes	Zu vermittelnde Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten	Zeitliche Richtwerte in Wochen im	
			1. bis 15. Monat	16. bis 36. Monat
1	2	3	4	
1	Organisation des Ausbildungsbetriebes, Berufsbildung sowie Arbeits- und Tarifrecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) den Aufbau und die grundlegenden Arbeits- und Geschäftsprozesse des Ausbildungsbetriebes erläutern</li> <li>b) Rechte und Pflichten aus dem Ausbildungsvertrag sowie Dauer und Beendigung des Ausbildungsverhältnisses erläutern und Aufgaben der im System der dualen Berufsausbildung Beteiligten beschreiben</li> <li>c) die Bedeutung, die Funktion und die Inhalte der Ausbildungsordnung und des betrieblichen Ausbildungsplans erläutern sowie zu deren Umsetzung beitragen</li> <li>d) die für den Ausbildungsbetrieb geltenden arbeits-, sozial-, tarif- und mitbestimmungsrechtlichen Vorschriften erläutern</li> <li>e) Grundlagen, Aufgaben und Arbeitsweise der betriebsverfassungs- oder personalvertretungsrechtlichen Organe des Ausbildungsbetriebes erläutern</li> <li>f) Beziehungen des Ausbildungsbetriebs und seiner Beschäftigten zu Wirtschaftsorganisationen und Gewerkschaften erläutern</li> <li>g) Positionen der eigenen Entgeltabrechnung erläutern</li> <li>h) wesentliche Inhalte von Arbeitsverträgen erläutern</li> <li>i) Möglichkeiten des beruflichen Aufstiegs und der beruflichen Weiterentwicklung erläutern</li> </ul>	während der gesamten Ausbildung	
2	Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Rechte und Pflichten aus den berufsbezogenen Arbeitsschutz- und Unfallverhütungsvorschriften kennen und diese Vorschriften anwenden</li> <li>b) Gefährdungen von Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und auf dem Arbeitsweg prüfen und beurteilen</li> <li>c) sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten erläutern</li> <li>d) technische und organisatorische Maßnahmen zur Vermeidung von Gefährdungen sowie von psychischen und physischen Belastungen für sich und andere, auch präventiv, ergreifen</li> <li>e) ergonomische Arbeitsweisen beachten und anwenden</li> <li>f) Verhaltensweisen bei Unfällen beschreiben und erste Maßnahmen bei Unfällen einleiten</li> <li>g) betriebsbezogene Vorschriften des vorbeugenden Brandschutzes anwenden, Verhaltensweisen bei Bränden beschreiben und erste Maßnahmen zur Brandbekämpfung ergreifen</li> </ul>	während der gesamten Ausbildung	

3	Umweltschutz und Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Möglichkeiten zur Vermeidung betriebsbedingter Belastungen für Umwelt und Gesellschaft im eigenen Aufgabenbereich erkennen und zu deren Weiterentwicklung beitragen</li> <li>b) bei Arbeitsprozessen und im Hinblick auf Produkte, Waren oder Dienstleistungen Materialien und Energie unter wirtschaftlichen, umweltverträglichen und sozialen Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit nutzen</li> <li>c) für den Ausbildungsbetrieb geltende Regelungen des Umweltschutzes einhalten</li> <li>d) Abfälle vermeiden sowie Stoffe und Materialien einer umweltschonenden Wiederverwertung oder Entsorgung zuführen</li> <li>e) Vorschläge für nachhaltiges Handeln für den eigenen Arbeitsbereich entwickeln</li> <li>f) unter Einhaltung betrieblicher Regelungen im Sinne einer ökonomischen, ökologischen und sozial nachhaltigen Entwicklung zusammenarbeiten und adressatengerecht kommunizieren</li> </ul>	während der gesamten Ausbildung	
4	Digitalisierte Arbeitswelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) mit eigenen und betriebsbezogenen Daten sowie mit Daten Dritter umgehen und dabei die Vorschriften zum Datenschutz und zur Datensicherheit einhalten</li> <li>b) Risiken bei der Nutzung von digitalen Medien und informationstechnischen Systemen einschätzen und bei deren Nutzung betriebliche Regelungen einhalten</li> <li>c) ressourcenschonend, adressatengerecht und effizient kommunizieren sowie Kommunikationsergebnisse dokumentieren</li> <li>d) Störungen in Kommunikationsprozessen erkennen und zu ihrer Lösung beitragen</li> <li>e) Informationen in digitalen Netzen recherchieren und aus digitalen Netzen beschaffen sowie Informationen, auch fremde, prüfen, bewerten und auswählen</li> <li>f) Lern- und Arbeitstechniken sowie Methoden des selbstgesteuerten Lernens anwenden, digitale Lernmedien nutzen und Erfordernisse des lebensbegleitenden Lernens erkennen und ableiten</li> <li>g) Aufgaben zusammen mit Beteiligten, einschließlich der Beteiligten anderer Arbeits- und Geschäftsbereiche, auch unter Nutzung digitaler Medien, planen, bearbeiten und gestalten</li> <li>h) Wertschätzung anderer unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Vielfalt praktizieren</li> </ul>	während der gesamten Ausbildung	
5	Produkt- und Dienstleistungsangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Leistungsspektrum des Ausbildungsbetriebes beschreiben</li> <li>b) Leistungen des Wirtschaftszweiges darstellen</li> <li>c) Markt- und Wettbewerbssituation des Ausbildungsbetriebes darstellen</li> </ul>	4	
6	qualitätsorientiertes Handeln in Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) betriebliche Abläufe unter Berücksichtigung von Informationsflüssen, Entscheidungswegen und Schnittstellen mitgestalten</li> <li>b) eigenes Handeln im Arbeitsprozess in Bezug auf den Erfolg des Geschäftsprozesses im Team reflektieren und anpassen</li> <li>c) zur kontinuierlichen Verbesserung von Arbeitsprozessen im Betrieb beitragen</li> </ul>	5	2
7	Information, Kommunikation, Kooperation			
7.1	Informationsbeschaffung und Umgang mit Informationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Informationen recherchieren, aufbereiten und archivieren</li> <li>b) Vor- und Nachteile verschiedener Informationsquellen berücksichtigen</li> </ul>	6	2
7.2	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) bei der Gestaltung von interner und externer Kommunikation mitwirken</li> <li>b) Anlässe und Arten mündlicher und schriftlicher Kommunikation berücksichtigen</li> <li>c) Gesprächsführungs- und Fragetechniken anwenden</li> <li>d) ziel- und kundenorientierte Gespräche führen, Zeitrahmen einhalten, Ergebnisse zusammenfassen</li> <li>e) soziokulturelle Unterschiede in der Kommunikation berücksichtigen</li> <li>f) fremdsprachige Fachbegriffe anwenden</li> </ul>	6	2
7.3	Kooperation und Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Grundlage erfolgreicher Zusammenarbeit erkennen</li> <li>b) Feedback konstruktiv geben und entgegennehmen</li> <li>c) bei der Gestaltung von internen und externen Kooperationsprozessen mitwirken</li> <li>d) Aufgaben im Team planen und bearbeiten</li> <li>e) zur Konfliktlösung im eigenen Arbeitsumfeld beitragen</li> </ul>	6	2

## Änderung der Satzung

Die Vollversammlung der IHK für München und Oberbayern hat am 29.11.2022 gemäß § 4 Satz 2 Satz 2 Nr. 1 IHKG i.V.m. § 4 Abs. 2 Satz 2 a) der IHK-Satzung nachfolgende Änderungen der IHK-Satzung beschlossen, die mit Schreiben des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie vom 08.12.2022, Nr. 35-4911f/70/6, genehmigt worden sind:

### 1. In § 5

wird nach Absatz (7) ein neuer Absatz (7a) eingefügt:

„(7a) Alle Abstimmungen einschließlich der Wahlen können auch unter Zuhilfenahme elektronischer Abstimmungssysteme durchgeführt werden. Das verwendete System muss dem Stand der Technik entsprechen und auch geheime Wahlen und Abstimmungen gewährleisten. Bei Verwendung elektronischer Abstimmungssysteme erfolgen alle Abstimmungen und Wahlen unabhängig von Absatz 7 Satz 2 geheim, sofern die Vollversammlung nicht mit einfacher Mehrheit etwas anderes beschließt.“

### 2. Nach § 5

werden zwei neue Paragraphen §§ 5a, 5b eingefügt:

„§ 5a

Virtuelle Teilnahme an Sitzungen und Beschlussfassungen der Vollversammlung

- 1) Mitglieder der Vollversammlung können ohne Anwesenheit am Versammlungsort im Wege der elektronischen Kommunikation an der Sitzung teilnehmen, es sei denn, es liegt ein entgegenstehender Beschluss des/der Präsidenten/in vor. Der Anwesenheit am Versammlungsort sollte im Zweifel Vorrang eingeräumt werden. Der/Die Präsident/in kann auch beschließen, dass die Sitzung ausschließlich im Wege der elektronischen Kommunikation durchgeführt wird.
- 2) Die Einladung zu einer Sitzung nach Absatz 1 Satz 1 oder Satz 3 muss ergänzend zu § 5 Absatz 2 Hinweise zum technischen Zugang und zur Authentifizierung enthalten. Die Zugangsdaten müssen rechtzeitig vor der Sitzung zur Verfügung gestellt werden. Die Mitglieder der Vollversammlung sind verpflichtet, Daten über Zugang und Authentifizierung zur elektronischen Kommunikation unter Verschluss zu halten und keinem Dritten zugänglich zu machen.
- 3) In Sitzungen nach Absatz 1 muss technisch sichergestellt sein, dass die im Wege der elektronischen Kommunikation teilnehmenden Mitglieder während der Sitzung Anwesenheits-, Rede-, Antrags- und Stimmrecht ausüben können. Die Gültigkeit von Beschlüssen und Wahlen der Vollversammlung wird über die in § 5 Absatz 4 der Wahlordnung der IHK geregelten Gründe hinaus auch nicht dadurch berührt, dass durch eine technische Störung einzelne Mitglieder der Vollversammlung im Wege der elektronischen Kommunikation in der Wahrnehmung der in Satz 1 geregelten Rechte beeinträchtigt sind, soweit nach § 5 Absatz 5 nicht die Beschlussfähigkeit entfällt.
- 4) In Sitzungen nach Absatz 1 soll die Beschlussfassung unter Zuhilfenahme elektronischer Abstimmungssysteme nach § 5 Absatz 7a durchgeführt werden.
- 5) Für Sitzungen der Vollversammlung nach Absatz 1 Satz 3 entscheidet der/die Präsident/in darüber, wie die Öffentlichkeit der Sitzung gem. § 5 Absatz 8 herzustellen ist.
- 6) Für Teilnehmende mit beratender Stimme gelten die Absätze 1, 2, 3 entsprechend ihrer Rechte.

§ 5b

Technische Übertragungen und Aufzeichnungen von Bild und Ton

- (1) Sitzungen der Vollversammlung dürfen über das Internet zugänglich gemacht werden. Die Entscheidung für die einzelne Sitzung trifft der/die Präsident/in vorbehaltlich eines anderslautenden Beschlusses der Vollversammlung. Für die Behandlung von Tagesordnungspunkten in nichtöffentlicher Sitzung ist die Übertragung nach Satz 1 zu unterbrechen. Der/Die Präsident/in hat jeweils Beginn und Ende bzw. Unterbrechung der Übertragung anzukündigen.
- (2) Sitzungen der Vollversammlung dürfen durch die IHK nur dann aufgezeichnet und gespeichert werden, wenn dies in der Geschäftsordnung oder einem entsprechenden Beschluss zum Zweck der Protokollierung grundsätzlich zugelassen wird. Der/Die Präsident/in hat Beginn, Unterbrechung und Beendigung der Aufzeichnung anzukündigen. Soweit ein Mitglied der Vollversammlung beantragt, den eigenen Redebeitrag nicht aufzuzeichnen, ist insoweit die Aufzeichnung zu unterbrechen. Die Aufnahme darf Dritten nicht zur Verfügung gestellt werden und ist nach Genehmigung des Sitzungsprotokolls zu löschen.
- (3) Sitzungen der Vollversammlung und deren Übertragung dürfen durch Vollversammlungsmitglieder oder Dritte weder aufgezeichnet noch gespeichert werden.“

### 3. In § 6

wird nach Absatz (4) ein neuer Absatz (4a) eingefügt:

„(4a) Mitglieder des Präsidiums können ohne Anwesenheit am Versammlungsort im Wege der elektronischen Kommunikation an der Sitzung teilnehmen, es sei denn, es liegt ein entgegenstehender Beschluss des/der Präsidenten/in vor. Der/Die Präsident/in kann auch zu einer Sitzung einladen, die ausschließlich im Wege der elektronischen Kommunikation durchgeführt wird. Die Einladung zu einer Sitzung nach Satz 1 oder 2 muss Hinweise zum technischen Zugang und zur Authentifizierung enthalten. § 5 Absatz 7a Sätze 1 und 2, § 5a Absatz 1 Satz 2, Absatz 2 Sätze 2 und 3, Absatz 3 gelten entsprechend.“

### 4. In § 9

wird nach Absatz (3) ein neuer Absatz (3a) eingefügt:

„(3a) Der/Die Vorsitzende entscheidet über die Form der Sitzung. Er/Sie kann dabei Mitgliedern des Ausschusses die Möglichkeit einräumen, ohne Anwesenheit am Versammlungsort im Wege der elektronischen Kommunikation an der Sitzung teilzunehmen. Er/Sie kann auch zu einer Sitzung einladen, die ausschließlich im Wege der elektronischen Kommunikation durchgeführt wird. Die Einladung zu einer Sitzung nach Satz 2 oder 3 muss Hinweise zum technischen Zugang und zur Authentifizierung enthalten. § 5a Absatz 2 Sätze 2 und 3 gelten entsprechend.“

### 5. § 9

Absatz 4 Satz 2 wird wie folgt neu gefasst:

„Für Abstimmungen in den Ausschüssen gelten die Vorschriften des § 5 Absätze 6, 7, 7a Sätze 1 und 2 sinngemäß.“

### 6. § 9

Absatz 6 Satz 4 wird wie folgt neu gefasst:

„Absatz 1 Satz 3, Absätze 3 bis 5 gelten entsprechend.“

### 7. In § 11

wird nach Absatz (2) ein neuer Absatz (2a) eingefügt:

„(2a) Die Sitzungen finden im Regelfall in Präsenz statt. Der/Die Vorsitzende kann auch beschließen, Mitgliedern des Ausschusses die Möglichkeit einzuräumen, ohne Anwesenheit am Versammlungsort im Wege der elektronischen Kommunikation an der Sitzung teilzunehmen. Er/Sie kann ebenfalls beschließen, dass die Sitzung ausschließlich im Wege der elektronischen Kommunikation durchgeführt wird. § 5 Absatz 7a Sätze 1 und 2, § 5a Absätze 2 bis 6, § 5b Absätze 2 und 3 gelten entsprechend.“

Ferner hat die Vollversammlung den als Anlage 1 beigefügten Zusatz zum Einsatz eines elektronischen Abstimmungssystems nach § 5 Absatz 7a beschlossen.

### Änderung der Satzung betreffend elektronische Abstimmungen/Wahlen in Sitzungen der Vollversammlung, Regionalausschüsse und Ausschüsse der IHK für München und Oberbayern (IHK)

Sofern Abstimmungen und Wahlen (kurz: Abstimmungen) unter Zuhilfenahme elektronischer Abstimmungssysteme entsprechend der IHK-Satzung (§ 5 Abs. 7a ) erfolgen, gilt

für Sitzungen des Präsidiums/der Vollversammlung:

1. Die IHK verwendet in diesen Fällen das Abstimmungstool VOTR. Soweit dieses Abstimmungstool nicht zur Verfügung steht, kann das Präsidium beschließen, ein vergleichbares Abstimmungssystem einzusetzen, die nachfolgenden Regelungen gelten dann entsprechend.
2. Der Link zur Abstimmung in VOTR, der QR-Code oder die VOTR-Sitzungsnummer werden den Sitzungsteilnehmern spätestens am Beginn der Sitzung mitgeteilt. Die Sitzungsteilnehmer haben die Zugangsdaten vertraulich zu behandeln.
3. Nach Abschluss von offenen oder geheimen Abstimmungen wird ausschließlich das Abstimmungsergebnis angezeigt. Eine technisch mögliche Anzeige bei offenen Abstimmungen über das Stimmverhalten der einzelnen Mitglieder erfolgt nicht. Das Abstimmungsergebnis wird jeweils protokolliert. Nach Bestätigung des Protokolls werden die Abstimmungen im Abstimmungstool gelöscht.

für Sitzungen der Regionalausschüsse sowie der Ausschüsse des § 9 IHK-Satzung:

Es gelten die Regelungen zu Präsidium/Vollversammlung entsprechend. Den etwaigen Beschluss über ein vergleichbares Abstimmungssystem trifft der jeweilige Ausschuss.

München, 14. Dezember 2022

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident  
Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer  
Dr. Manfred Göbl



Nachhaltigkeit

## Verhaltenspflichten für Versicherungsvermittler



Foto: Jeanette Dietl/Adobe Stock

Seit August 2022 sind Versicherungsvermittler beim Vertrieb von Versicherungsanlageprodukten gesetzlich verpflichtet, ihre Kunden zu Nachhaltigkeitspräferenzen zu befragen. Diese Präfe-

renzen müssen dann bei der Beratung zu geeigneten Produkten zugrunde gelegt und dokumentiert werden.

Schon seit März 2021 gelten für Versicherungsvermittler, die zu Versicherungsanlageprodukten beraten, ebenso nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten. Diese Pflicht besteht unabhängig von der Rechtsform und für Gewerbetreibende, die drei oder mehr Mitarbeiter beschäftigen. Den Rechtsrahmen hat der europäische Gesetzgeber mit der Taxonomie-Verordnung (EU) 2020/852 und der Transparenz-Verordnung (EU) 2019/2088 sowie mit der Änderung der Delegierten-Verordnung (EU) 2021/1257 geschaffen.

Für Finanzanlagenvermittler (§ 34f GewO) gelten diese Regeln derzeit noch nicht. Klar ist aber, dass sie kommen. Die IHK rät, sich stetig über Aktualisierungen zu informieren oder die Vorgaben bereits freiwillig zu beachten.

Mehr Informationen, darunter Checklisten und Praxistipps: [www.ihk-muenchen.de/34d-berufspflichten](http://www.ihk-muenchen.de/34d-berufspflichten)

### WERBEARTIKEL

**STIEFEL®** Ihr Partner für Langzeitwerbung  
 euro cart Info (0 84 56) 92 43 00  
 www.stiefel-online.de  
 Werbe-Wandkarten • Werbekalender • Wandkarten • Kalender • Schreibunterlagen

### GROSSFORMAT- UND DIGITALDRUCK

**STIEFEL** Wir beraten Sie gerne.  
 digitalprint Service-Telefon (0 84 56) 92 43 50  
 www.stiefel-online.de  
 XXL-Werbekarten • Fahnen/Displays • Plattendruck • Wahlplakate

## Wirtschaft


Das IHK Magazin für München und Oberbayern

 **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.

<p><b>UNIFY</b> OpenScape Business / 4000</p> 	<p><b>KNOTGEN</b> 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 -</p>	<p><b>Alcatel-Lucent</b> OMNI - PCX</p> 
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### VERMIETUNG LAGERHALLE

#### Lagerhalle mit Freifläche

bis zu 3000 m<sup>2</sup> im Landkreis Ebersberg ab 01.01.2023 zu vermieten. Die Halle hat ca. 500 m<sup>2</sup> und kann mit einer Freifläche bis zu 3000 m<sup>2</sup> angemietet werden. Es sollten mindestens 1000 m<sup>2</sup> angemietet werden.

Kleinere Flächen werden nicht vermietet.  
Von Privat ohne Provision. Tel. 0173 9703520

### GESCHÄFTSVERBINDUNGEN

**Tragwerksplaner im Mandantenauftrag gesucht**  
Tel. 0151 15611482

### HALLEN- UND GEWERBEBAU



#### Hallen für Handwerk, Gewerbe und Industrie

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

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

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





**IMPRESSUM**

**Wirtschaft –**  
**Das IHK-Magazin für München und Oberbayern**  
 79. Jahrgang, 4. Januar 2023  
[www.magazin.ihk-muenchen.de](http://www.magazin.ihk-muenchen.de)  
 ISSN 1434-5072

**Verleger und Herausgeber:**  
 Industrie- und Handelskammer  
 für München und Oberbayern  
 80323 München

**Hausanschrift:**  
 Max-Joseph-Straße 2 · 80333 München  
 Telefon 089 5116-0, Fax 089 5116-1306

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

**E-Mail:** [info@muenchen.ihk.de](mailto:info@muenchen.ihk.de)

**Chefredakteurin:** Nadja Matthes

**Redaktion:** Eva Schröder, Iris Oberholz

**Redaktionelle Mitarbeiter:**  
 Martin Armbruster, Harriet Austen, Stefan Bottler,  
 Uli Dönch, Eva Elisabeth Ernst, Mechthilde Gruber,  
 Monika Hofmann, Dr. Gabriele Lücke, Eva Müller-Tauber,  
 Melanie Rübartsch, Josef Stelzer  
**Redaktion Berlin:** Sabine Hölper

**Gesamtherstellung/Anzeigen/Vertrieb:**  
 Münchener Zeitungs-Verlag GmbH & Co. KG  
 Paul-Heuse-Str. 2-4, 80336 München  
[www.merkur-online.de](http://www.merkur-online.de)

**Anzeigenleitung (verantwortlich) & Vertriebsleitung:**  
 MuP Verlag GmbH, Tengstraße 27, 80798 München  
 – Christoph Mattes, GF  
 Tel. 089 139284220

**E-Mail:** [christoph.mattes@mup-verlag.de](mailto:christoph.mattes@mup-verlag.de)

**Stellvertretende Anzeigenleiterin:**  
 MuP Verlag GmbH, Tengstraße 27, 80798 München  
 – Regine Urban-Falkowski  
 Tel. 089 139284231, E-Mail: [wirtschaft@mup-verlag.de](mailto:wirtschaft@mup-verlag.de)

**Produktion:** adOne  
 Tengstraße 27, 80798 München  
 Telefon 089 1392842-0, Fax 089 1392842-28  
[www.adone.de](http://www.adone.de)

**Projektleitung:** Philip Esser

**Grafik:** Ulrich Wassmann

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

**Titelbild:** IRStone/Adobe Stock

**Schlussredaktion:** Lektorat Süd,  
 Hohenlindener Straße 1, 81677 München  
[www.ektorat-sued.de](http://www.ektorat-sued.de)

Bekanntgabe nach § 8 (3) des Gesetzes über die Presse:  
 Inhaber ist die Industrie- und Handelskammer für München  
 und Oberbayern, eine Körperschaft des öffentlichen Rechts.

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

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



Druckauflage: 115.635 (IVW III. Quartal 2022)  
 Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 79  
 vom 1.1.2023





Jenny Steinbeiß und Thomas Aigner,  
Geschäftsführung der Aigner Immobilien GmbH

## Immobilienvermittlung auf höchstem Niveau

Dafür steht unser inhabergeführtes Unternehmen seit drei Jahrzehnten. Unsere Kunden schätzen unsere Kompetenz, unsere Integrität und das Mehr an Service, das wir ihnen bieten: unsere interne Marketingagentur, eigene Fotografen oder unser Qualitätsmanagement, das höchste Ansprüche zu erfüllen hat.

Über unser internationales Netzwerk verfügen wir über beste Kontakte und können viele unserer Immobilien direkt vermitteln – auf Wunsch auch ganz diskret und ohne öffentliche Vermarktungsaktivitäten.

**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:**

Sending | 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

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**

VERKAUFT



Objektnr.: 37499

**Obersending** – Moderne Stadtwohnung

Erdgeschosswohnung, ca. 130 m<sup>2</sup> Wfl., 4 Zimmer, Baujahr 2018

VERKAUFT



Abbildung aus Sicht des Illustrators

Objektnr.: 36521

**Obermenzing** – Moderne Neubauhäuser in ruhiger Lage

5 Einheiten, ca. 170 bis 210 m<sup>2</sup> Wfl., ca. 114 bis 295 m<sup>2</sup> Grund, Baujahr 2023

VERKAUFT



Objektnr.: 37535

**Baldham** – Exklusives Einfamilienhaus

Einfamilienhaus, ca. 130 m<sup>2</sup> Wfl., ca. 340 m<sup>2</sup> Grund, Baujahr 2014



**SIE SUCHEN  
BÜROFLÄCHEN, DIE  
IHNEN AUCH MORGEN  
GLÜCK BRINGEN?**

**ALLES EINE FRAGE  
DES STANDORTS.**

WIR WÜNSCHEN IHNEN UND  
IHREN LIEBEN EIN ERFOLGREICHES  
UND GESUNDES 2023!



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

DER  
STANDORT

**Business Campus** 

EIN UNTERNEHMEN DER DV IMMOBILIEN GRUPPE