

wirtschaft

03/2025

magazin.ihk-muenchen.de

Knappe Rohstoffe

Wie lässt sich die Versorgung sichern?



24

KONGRESSE & CO.
So will die Branche das
Geschäft ankurbeln

50

KRISEN MANAGEN
Kritische Lagen erkennen
und früh gegensteuern

60

PERSONAL
Wie KI das HR-Team
unterstützen kann

0% ZINSEN. 100% LEISTUNG.

INKLUSIVE
FORD FLATRATE+

- + ERFORDERLICHE WARTUNGEN
- * + ERSATZ VON VERSCHLEISSTEILEN
- + KOSTENLOSE ERSATZTEILE BEI MATERIALFEHLERN



FORD PRO™ GEWERBEWOCHEN MIT 0%-FINANZIERUNG

DER FORD RANGER WILDTRAK PLUGIN HYBRID

2,3 l EcoBoost PHEV 207 kW (281 PS), 10-Gang-Automatikgetriebe, e-4WD, u.a. mit beheizbarer Frontscheibe, 4 Leichtmetallräder und 18" Reserverad, 2-Zonen-Klimaautomatik, Anhänger-Vorbereitung, Intelligentem Geschwindigkeitsregler, Toter-Winkel-Assistent, Park-Pilot, Rückfahr-Kamera, Outdoor-Paket, Drehschalter-Fahrmodi, Digitaler Instrumententafel, Ford SYNC 4A inkl. Ford Navigationssystem mit Applink und 12" Touchscreen u.v.m.

47 monatl. Finanzierungsraten je

€ 229,-^{1,2,4}

DER FORD TRANSIT CUSTOM TREND PLUGIN HYBRID

2,5 l Duratec PHEV 171 kW (233 PS), Frontantrieb, Beifahrer-Doppelelsitz mit Durchladeklappe, Klimaautomatik, elektr. Zuhelzer, beheizbare Frontscheibe, Schiebetür links, Doppelflügelhecktür, 13" Multifunktionsdisplay mit Ford SYNC4, Pre-Collision-Assist, Mündigkeitsswarner, Verkehrsschild-Erkennung, Park-Pilot, Rückfahrkamera, Scheinwerfer mit LED-Abblendlicht inkl. Fernlicht-Assistent, u.v.m.

47 monatl. Finanzierungsraten je

€ 229,-^{1,2,3}



Abb. können Sonderausstattung gegen Mehrpreis zeigen und ist nicht Teil des Angebots.

Automobilforum
Kuttendreier!
Just drive!

AUTOMOBILFORUM KUTTENDREIER GMBH • KUTTENDREIER.DE

Hauptbetrieb | Transit Center • Drosselweg 21 • 81827 München • 089 45 312 20

Moosach | Transit Center • Dachauer Straße 463 • 80993 München • 089 15 88 33 86 900

Solln | FORD STORE • Meglinger Str. 30-32 • 81477 München • 089 74 42 99 620

Beispelfoto von Fahrzeugen der Baureihe. Die Ausstattungsmerkmale der abgebildeten Fahrzeuge sind nicht Bestandteil des Angebotes. 1) Ein Finanzierungsangebot der Ford Bank GmbH, Henry-Ford-Str. 1, 50735 Köln, für Gewerbekunden, gültig bis 31.3.2025. 2) Angebot gilt für noch nicht zugelassene, berechtigte Ford Neufahrzeuge bei verbindlicher Kundenbestellung und Abschluss eines Darlehensvertrages nur für Gewerbekunden. 3) Laufzeit 48 Monate, Laufleistung 40.000 km, inklusive 2.370,00 € Frachtkosten, einmalige Anzahlung 6.913,27 €, Gesamtbetrag 35.707,78 €, Restrate 24.944,78 €, Fahrzeugpreis 42.621,05 €. 4) Laufzeit 48 Monate, Laufleistung 40.000 km, inklusive 1.650,00 € Frachtkosten, einmalige Anzahlung 8.161,85 €, Gesamtbetrag 42.957,10 €, Restrate 32.194,10 €, Fahrzeugpreis 51.118,95 €.

* Die Ford Flatrate+ erhalten Sie während der Gewerbewochen für alle BEV- und PHEV-Nutzfahrzeug-Modelle kostenlos. Das Angebot richtet sich an Privat-, GZ- und FZ-Medium-Kunden in Verbindung mit einem Ford Bank Finanzierungs- oder Leasingvertrag mit übereinstimmender Laufleistung und Laufzeit. Die Ford Flatrate+ ist für Gewerbe- und Flottenkunden nur erhältlich in Kombination mit Ford Pro™ Telematics Essentials. Mehr dazu unter <https://www.ford.de/service/ihr-ford/ford-garantien/ford-flatrate>.



699

VERMITTELTE
VERTRÄGE



€
ÜBER
555
Mio.
OBJEKTVOLUMEN

AIGNER IMMOBILIEN
LEISTUNGSBILANZ
2024*



36.853

EINGEGANGENE
KAUFANFRAGEN



2.238

IMMOBILIEN-
BEWERTUNGEN



43.432

AKTUELL GEPRÜFTE VORGE-
MERKTE KAUFINTERESSENTEN



8.272

BESICHTIGUNGEN



150

MITARBEITER



Hier sehen die Unternehmen zentrale Risikofaktoren
für ihre Geschäftstätigkeit:

Bürokratie

Steuerlast Infrastruktur Fachkräftemangel
Investitionsklima Demografie Planungsunsicherheit
Energiekosten Abwanderung Standortkosten

 IHK

Basierend auf den Antworten von 1.500 Unternehmen
im Freitext im Rahmen der BIHK-Konjunkturumfrage Jahresbeginn 2025

TOP-THEMEN

TITELTHEMA

ROHSTOFFE

Der neue Rohstoffreport der bayerischen IHKs zeigt, wie es in den Unternehmen um die Rohstoffversorgung steht und was die Firmen von der Politik erwarten.

Foto: Roland Abel/Adobe Stock



14

STANDORTPOLITIK

VOLLES HAUS

Die Besucherzahlen von Kongressen, Ausstellungen und anderen Veranstaltungen nähern sich nur langsam dem Vor-Corona-Niveau. Wie die Branche versucht, an alte Erfolge anzuknüpfen.

Foto: engel.ac/Adobe Stock



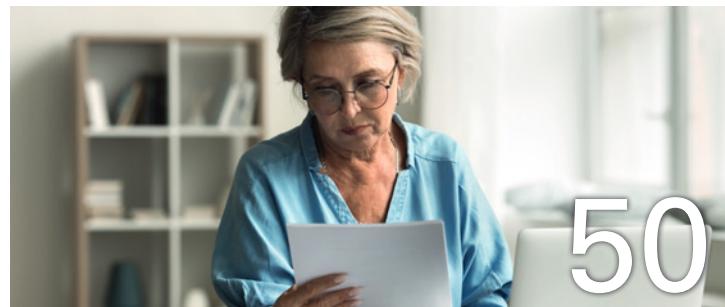
24

BETRIEB + PRAXIS

KRISE IM GRIFF

Wenn Unternehmer eine kritische Lage ihres Betriebs früh erkennen und sofort gezielt gegensteuern, können sie den Turnaround schaffen – finanziell wie emotional. Wie das gelingt.

Foto: fizkes/Adobe Stock



50

INHALT

NAMEN + NACHRICHTEN

6 VERKEHR

Umfrage zur betrieblichen Mobilität

UNTERNEHMERPROFIL

12 BERNHARD POINTNER

So lenkt der Geschäftsführer die Molkerei Berchtesgadener Land auch durch schwierige Zeiten

TITELTHEMA

14 ROHSTOFFE

Von Preissteigerungen über Engpässe bis Gegenmaßnahmen – ein Überblick über die aktuelle Lage

18 PROBLEMLÖSER

Batteriezellen für E-Fahrzeuge energieeffizient und umweltschonend produzieren

20 START-UPS

Warum Unternehmen der Kreislaufwirtschaft in München besonders gut gedeihen

STANDORTPOLITIK

24 BUSINESS-VERANSTALTUNGEN

Mit neuen Ideen und Angeboten will die Branche das Geschäft mit Meetings, Incentives, Konferenzen und Ausstellungen ankurbeln

28 NACHHALTIGKEIT

Zwei EU-Richtlinien gegen Greenwashing setzen Unternehmen enge Grenzen

30 PRORECOGNITION

Unterstützung für ausländische Fachkräfte – so funktioniert das Programm

32 GIRLS'DAY 2025

Die IHK-Aktion »Ich werde Chefin!« will Mädchen fürs Unternehmertum begeistern

35 KONJUNKTUR

Die Ergebnisse der aktuellen BIHK-Konjunkturumfrage

36 UMWELTMANAGEMENT-PREIS

Die Gewinner mit ihren prämierten Konzepten im Kurzporträt

UNTERNEHMEN + MÄRKTE

38 SEE APOTHEKE

Apothekenchefin Helen Brugger über Onlinekonkurrenz, Kundenservice und Kostendruck

42 KI-INNOVATIONEN

Das Baltikum und Skandinavien sind Vorreiter bei Digitalisierung und KI – das bietet auch bayerischen Unternehmen gute Chancen

- 44 ORBEM**
Das Start-up industrialisiert die Bildverarbeitung von MRT-Geräten – wie es sein Wachstum managt
- 46 HÖRMANN**
Der Technologiespezialist ist fast immer gewachsen – jetzt muss er die konjunkturelle Delle bewältigen
- 48 LERNPILOTEN**
Das Sozialunternehmen baut auf Digitalisierung
- 49 IHK AKTUELL**
Digitaler Produktpass/Nahversorgungstag Bayern

BETRIEB + PRAXIS

- 50 KRISENMANAGEMENT**
Krisen früh erkennen und sofort gezielt gegensteuern – so gelingt der Turnaround
- 54 NACHFOLGE**
Wie der Kleiderbügelhersteller MAWA den Generationswechsel angeht
- 58 LEBENSLANGES LERNEN**
Die wichtigsten Erfolgsfaktoren
- 60 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ**
Unternehmen können mithilfe von KI ihre Personalarbeit schärfen
- 62 EVENT**
Neujahrsempfang in Bad Tölz

RUBRIKEN

- 3 EDITORIAL**
- 8 FIRMENJUBILÄEN**
- 63 VERÖFFENTLICHUNGEN + BEKANNTMACHUNGEN**
– Veränderung in der IHK-Vollversammlung
– Veränderung im IHK-Regionalausschuss Neuburg-Schrobenhausen
– Veränderung im IHK-Regionalausschuss Garmisch-Partenkirchen
- 64 EHRUNGEN**
- 66 KARIKATUR/IMPRESSUM**

Beilagenhinweis: AIGNER Immobilien (Teilbeilage), Cotraco (Teilbeilage), Ameritum/AYCON Management Consulting (Teilbeilage)

-  linkedin.com/company/ihk-muenchen
-  fb.com/ihk.muenchen.oberbayern
-  @IHK_MUC



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

Ist Ihre Produktion fit für den globalen Markt?

Optimieren Sie mit uns

- Logistik
- Materialfluss
- Werkstrukturen

Gemeinsam
den Standort
Bayern
sichern.

Fabrikplanung. Generalplanung. Industriebau.
Hinterschwepfinger Projekt GmbH
Marktler Straße 1, 84489 Burghausen

 **Hinterschwepfinger**



Die Preisträger des ersten Bayerischen Staatspreises für Transport und Logistik im ehemaligen Augsburger Jesuitenkolleg

Auszeichnung

Logistik attraktiv machen

Unter den Preisträgern des ersten Bayerischen Staatspreises für Transport und Logistik sind drei oberbayerische Logistikdienstleister. Verkehrsminister Christian Bernreiter (CSU) zeichnete die Johann Dettendorfer Spedition Ferntrans GmbH & Co. KG, Nußdorf, aus für ihre Innovationen in der Stahl- und Schüttgutlogistik.

Die Eberl Internationale Spedition GmbH & Co. KG, ebenfalls aus Nußdorf, beeindruckte mit ihrem gesellschaftlichen Engagement sowie ihrem Qualitäts- und Umweltmanagementsystem. Und Katrin Eissler, Inhaberin der Spedition Neuner GmbH & Co. KG Mittenwald und Vorsitzende des IHK-Regionalausschusses Garmisch-Partenkirchen, überzeugte durch ihre Wachstumsstrategie. Der neugeschaffene Preis soll die Innovationskraft der Logistikbranche würdigen und ihre Attraktivität erhöhen.

Mittelstand

»Potenzial von KI sollten alle nutzen«

Künstliche Intelligenz als Mittelständler nutzen – wie der neue BAIOSPHERE KI-KOMPASS der Bayerischen KI-Agentur helfen kann, erklärt deren Head of Business Relations, Wirtschaftsingenieur Andreas Preißer (55).



Wo liegen typische Hürden für KI im Mittelstand?

Klar ist, neue und schwer nachzuvollziehende Technologien können Unsicherheit auslösen. Und wo überhaupt anfangen im Betrieb mit KI? Aufklärung und die richtige Strategie sind entscheidend. Dafür liefert die Bayerische KI-Agentur einen zentralen, kostenlosen und unabhängigen Wegweiser.

Wodurch hebt sich der BAIOSPHERE KI-KOMPASS ab?

Er vermittelt zuerst allgemeinverständlich das Basiswissen, um mit KI

zu beginnen. Und zwar mit einer Art Werkzeugkoffer für kleine und mittlere Unternehmen: Sie können kostenfrei White Papers, Präsentationen und Vorlagen für Workshops zur freien Verwendung abrufen. Zudem vermittelt das Programm auch Experten, die bei der Einführung von KI helfen. Sie kommen von Hochschulen, aber auch von unterstützenden Unternehmen.

Woher stammen diese Inhalte?

Wir haben »Themenpaten« an Bord geholt. Das sind etwa 25 Spezialisten aus Wissenschaft und Forschung, aus Unternehmensberatungen und IT-Konzernen. Sie haben die Inhalte aufbereitet, geprüft – und ergänzen sie laufend.

Wie erreichen Sie die Zielgruppe?

Jedes Unternehmen kann unser Webangebot direkt auf der Website nutzen. Zusätzlich sprechen wir Multiplikatoren an, institutionelle Partner wie Gründerzentren, Verbände oder Gewerbevereine. Diese lokalen Unter-

stützer sind sehr wichtig und leisten großartige Arbeit. Jedem stellen sich zu Anfang in etwa dieselben Fragen. Wir haben schon mal Antworten parat.

Welche Services bietet der KI-Kompass noch?

Unser »BAIOSPHERE FINDER« ist ein neues KI-Auskunftssystem, auch für Detailfragen. Es vermittelt zudem passende Partner für KI-Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen. Auch dieses Angebot wird wachsen. Im Sinne von Standortentwicklung und -marketing will unser 15-köpfiges Team auch Geburtshelfer für große KI-Projekte sein und zeigen, dass KI in Bayern eine Heimat hat.

Künstliche Intelligenz ist wie eine Reichweitenverlängerung unseres Gehirns, so wie es ein Fernrohr für das Auge ist. KI kann die Qualität verbessern, Prozesse beschleunigen und Kosten sparen. Dieses Potenzial sollten alle nutzen.

baiosphere.org/ki-kompass

KURZ & KNAPP

Umfrage

Betriebliche Mobilität

Wie können Unternehmen Beschäftigten- und Besucherverkehre zu ihren Standorten besser und umweltfreundlicher gestalten? Und wie kann die öffentliche Hand sie hierbei unterstützen? Solche und andere Fragen zum betrieblichen Mobilitätsmanagement sind Gegenstand einer 20-minütigen Umfrage, zu der die Initiative Mobile Zukunft München (MZM), ein Netzwerk von öffentlichen Institutionen und privaten Unternehmen, einlädt. Jede Firma aus München und dem Umland kann bis 21. März 2025 teilnehmen. www.mzm-allianz.net/projekte



Internationalisierung

Weniger Länderrisiken weltweit

Trotz geopolitischer Krisen und Kriege sieht der zweite »Allianz Trade Länder-Risikoatlas« weniger Risiken für Geschäfte im Ausland. 48 der untersuchten 83 Volkswirtschaften wurden anhand der Daten von 2024 hochgestuft. Sie machen gemäß dem Münchner Versicherungskonzern rund 17 Prozent des globalen BIP aus. Darunter sind Schwellenländer wie Brasilien, Chile, Paraguay und Costa Rica sowie in Europa Portugal, Bulgarien, Ungarn, Tschechien und Slowenien, außerdem Hongkong, Thailand, Malaysia und Kambodscha. Herabgestuft wurden fünf Volkswirtschaften, vor allem im Nahen und Mittleren Osten. Die Hochstufungen haben sich, verglichen mit 2023, mehr als verdoppelt (plus 27 Volkswirtschaften), die Herabstufungen blieben stabil (2023: plus 1). Abwärtsrisiken bestünden durch Handelskonflikte und mehr Protektionismus.

85 Prozent

der bayerischen Unternehmen haben sich zum Ziel gesetzt, bis spätestens 2045 klimaneutral zu sein.

Quelle: BIHK-Energiewendebarometer

Flughafen

Kräftiges Wachstum

Weiter im Aufwind: Rund 41,6 Millionen Passagiere haben 2024 den Flughafen München genutzt. Das sind 4,5 Millionen oder 12,3 Prozent mehr als 2023. Der bayerische Airport war einmal mehr der wachstumsstärkste Flughafen in Deutschland. Vor allem Asienverkehre wurden gebucht (plus 38,7 Prozent).

IT-Branche

Plus in der Rezession

Die IT-Branche wächst auch in konjunkturell schwierigen Zeiten. Für 2025 rechnet der Branchenverband Bitkom mit einem Umsatzplus von 4,6 Prozent auf fast 233 Milliarden Euro. Dabei steigt das Geschäft mit AI-Plattformen um 43 Prozent auf 2,3 Milliarden Euro. Weitere 20.000 Stellen kommen geschätzt hinzu, 2024 waren es 9.000. Dann wären es 1.371 Millionen IT-Beschäftigte.

Rechnungen

Zahlungsmoral

Mehr Außenstände verzeichnete die Förderbank Creditreform im zweiten Halbjahr 2024: Rechnungen von durchschnittlich 22.239 Euro pro Kreditnehmer wurden verspätet beglichen, 2023 waren es 20.847 Euro. Jedoch verringerte sich die gesamte Forderungslaufzeit um 0,89 Tage auf 39,63 Tage – den niedrigsten Stand seit mehr als zehn Jahren. Betrachtet wurden 3,9 Millionen überfällige Belege mit 7,8 Milliarden Euro Wert.

IHK-Vollversammlungen

Live dabei

Das Parlament der Wirtschaft, die Vollversammlung der IHK für München und Oberbayern, tagt dreimal im Jahr: am 19. März, 1. Juli und 25. November 2025, jeweils um 15 Uhr. Externe Interessierte können die Sitzung digital mitverfolgen. Der Livestream ist über die Startseite der IHK-Website zugänglich: www.ihk-muenchen.de

Firmenjubiläen

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

160 JAHRE

J.B. Fridrich GmbH & Co. KG

München

Uhrmachermeister Johann Baptist Fridrich gründete das Unternehmen 1864. Schnell entwickelte sich sein Geschäft und wuchs. 1940 übernahmen in dritter Generation Philomena – verheiratete Lindner – und Wilhelm Fridrich die Leitung des Fachgeschäfts. Seither teilen sich die beiden Familien das Geschäft. Heute führen Korbinian Fridrich und Stephan Lindner das Unternehmen in fünfter Generation, mit Leopold Lindner ist bereits die sechste Generation an Bord.



Foto: IHK

Leopold Lindner, Korbinian Fridrich, Stephan Lindner, Wilhelm Fridrich mit IHK-Bereichsleiterin Elke Christian (v.l.)

111 JAHRE

Mori Schöberl GmbH & Co. KG

Ingolstadt

Das Autohaus geht auf die Bayerische Eggenfabrik Ingolstadt zurück. Der Maschinenbaumeister Josef Schöberl hatte sie 1913 gegründet und neben Gerätschaften für die Landwirtschaft bereits Automobilreparaturen angeboten. Das Unternehmen entwickelte sich in der Folge zum Autohaus und firmierte 1925 zu Schöberl & Co. um.

Heute liegt ein Schwerpunkt auf italienischen Automarken. Die Geschäfte führen in dritter Generation Birgitta Schöberl-Mägfessel, Marina Schöberl und Erik Werner.

Geschäftsführerin Birgitta Schöberl-Mägfessel (r.) mit Marius Mägfessel (2.v.r.) und Prokurist Erik Werner sowie Catherine Schrenk, Leiterin IHK-Geschäftsstelle Ingolstadt



Foto: Mori Schöberl

100 JAHRE

Raiffeisenbank München-Süd eG

München

Die Raiffeisenbank München-Süd wurde 1924 von 21 Einwohnern aus Forstenried, Solln und Neuried als »Spar- und Darlehenskassenverein« gegründet. Heute beschäftigt das Institut 145 Mitarbeitende in vier Geschäftsstellen. Werner Nottensteiner und Zoran Gubic leiten das Unternehmen.



Foto: Raiffeisenbank München-Süd eG

Vorstandsvorsitzender
Werner Nottensteiner,
Vorstand Zoran Gubic mit
IHK-Hauptgeschäftsführer
Manfred Gößl (v.l.)

75 JAHRE

Verla-Pharm Arzneimittel GmbH & Co. KG

Tutzing

Der Name des Familienunternehmens Verla steht für »von-Ehrlichs-Reichenberger-Löwen-Apotheke«. Die Firma produziert in Deutschland Arzneimittel und Nahrungsergänzungsmittel. Sie beschäftigt rund 270 Mitarbeiter und wird aktuell von Simon Stich geleitet.



Foto: Verla-Pharm

Rainer Kammler (Leiter Qualitätsmanagement), Claudia Goller (Leiterin Marketing und Vertrieb), Simon Stich (Geschäftsführer), IHK-Referent Max Keneder, Karsten Böke (Leiter Herstellung), Roland Seidl (stellvertretender Geschäftsführer) (v.l.)



Foto: Anne-Sophie Frayssinet

Geschäftsführer Florian Ofenstein (r.), IHK-Referent Yannik Hahn

50 JAHRE

Ofenstein Werbeagentur GmbH

München

Was 1974 als reine Fashionagentur begann, ist heute eine Kommunikations- und Designagentur für alle Branchen und Kanäle. Das inhabergeführte Unternehmen arbeitet mit einem festen Team aus zehn Personen und holt weitere Spezialisten je nach Projektanforderung dazu. Die Geschäfte führt Florian Ofenstein.



Foto: Goran Gajanin/Das Kraftbild

IHK-EHRENURKUNDE

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

IHK-Ansprechpartnerin

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

JUBILÄEN

Foto: IHK



Geschäftsführerin Gabriele Jaeger-Kozka (M.) und Geschäftsführer Markus Holzheu mit IHK-Referatsleiterin Annette Hilpert

50 JAHRE

JABAU Immoservice GmbH

München

1974 wurde die GBW Gesellschaft für Bau und Wohnen mbH gegründet. Die jetzige Inhaberin und Geschäftsführerin Gabriele Jaeger-Kozka übernahm das Unternehmen 2005 und verschmolz es wenig später mit der JABAU Immoservice GmbH. Der Schwerpunkt liegt auf dem An- und Verkauf von Immobilien im Großraum München. Markus Holzheu verstärkt die Geschäftsführung seit 2023.

Foto: IHK



Erika Schindecker mit IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl (l.) und IHK-Präsident Klaus Josef Lutz

40 JAHRE

Erika Schindecker Gesellschaft für Organisation, Vorbereitung und Betreuung von Bauobjekten mbH

München

Erika Schindecker machte sich 1984 selbstständig. Ihr Unternehmen hat sich darauf spezialisiert, Bauprojekte von der Planung bis zur Genehmigung zu optimieren und so entscheidend zu beschleunigen. Schindecker, die sich in zahlreichen Ehrenämtern auch in der IHK engagiert, ist geschäftsführende Alleingesellschafterin.

40 JAHRE

Spielwaren Krömer GmbH & Co. KG

Schrobenhausen

Das Unternehmen hat sich vom kleinen Spielwarengeschäft zu einer Kette mit zahlreichen Filialen in Bayern und einem Onlineshop entwickelt. Der expandierende Familienbetrieb beschäftigt mehr als 100 Mitarbeitende. Die Geschäftsführung liegt bei Christian, Daniel und Hans-Jürgen Krömer.



Foto: Spielwaren Krömer

Daniel Krömer, Hans-Jürgen Krömer, Sylvia Krömer, Christian Krömer mit Catherine Schrenk, Leiterin IHK-Geschäftsstelle Ingolstadt (v.l.)

30 JAHRE

BC Ingenieure Blankenhagen + Cohrs Ingenieur- und Baubetreuungsgesellschaft mbH & Co.KG

Weilheim

Die Firma startete 1994 und wuchs rasch. 2016 schloss sie sich mit dem Ingenieur Thomas Cohrs zum jetzigen Unternehmen zusammen. Heute ist BCI mit rund 50 Mitarbeitenden an den Standorten Weilheim und Freising eines der größten Planungsbüros für Bauwesen im Oberland. Die Geschäftsführung liegt bei Thomas Cohrs und Norbert Blankenhagen.



Die Geschäftsführer Thomas Cohrs (l.) und Norbert Blankenhagen mit Prokuristin Susanne Blankenhagen

Umfrage

Digital nur im Mittelfeld

Ihren Digitalisierungsgrad bewerten Bayerns Unternehmen mit der Schulnote 2,8. Nur vier von zehn Unternehmen nennen ihn mindestens »gut«, während 60 Prozent noch digitalen Aufholbedarf sehen. Das Ergebnis der Umfrage der neun bayerischen IHKs (BIHK), die im Januar 2025 veröffentlicht wurde, bleibt damit auf dem Niveau des Vorjahrs. Hinderungsgründe seien Zeitmangel (63 Prozent), hohe Komplexität (58 Prozent) und Kosten der Digitalisierung (42 Prozent).

Als Hoffnungsträger wird KI gesehen: Fast jedes zweite Unternehmen gibt an, solche Anwendungen bereits zu nutzen, jedes dritte Unternehmen plant die Einführung. Insgesamt liegen die Vorteile der Digitalisierung auf der Hand: Zuvor nannten die Befragten zum ersten Mal Kosteneinsparungen (70 Prozent), Qualitätsverbesserung (69 Prozent) sowie innovative Produkte und Dienstleistungen (45 Prozent).

Mehr Informationen: www.bihk.de/digitalisierungsumfrage

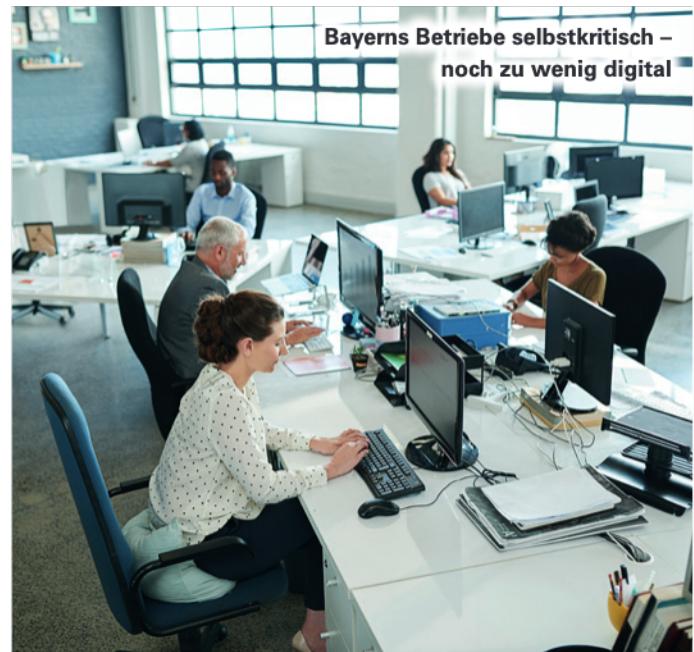


Foto: YuriA/peopleimages.com/Adobe Stock

ANZEIGE

IT-Sicherheit: Mitarbeitende als stärkste Verteidigung

Hackerangriffe zielen oft auf Menschen ab – so stärken Unternehmen ihre Sicherheitskultur.

68 Prozent der Sicherheitsverstöße in Organisationen sind auf ein nicht böswilliges menschliches Element zurückzuführen. Das hat der Verizon Data Breach Investigations Report 2024 ermittelt. Vor allem Datenlecks können dabei richtig teuer werden: Laut IBM belaufen sich die durchschnittlichen Kosten eines Datenlecks im Jahr 2023 in Deutschland auf 4,3 Millionen Euro.

Organisationen sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor sehen sich in einer Situation, in der sie das Bewusstsein rund um das Thema Cybersicherheit unter ihren Mitarbeitenden schärfen müssen. Doch herkömmliche Schulungen und Tools im Bereich „Human Risk Management“ stoßen an Grenzen: Oft stehen die reine Vermittlung von

Wissen und die Compliance im Mittelpunkt, während grundlegende Veränderungen in der internen Sicherheitskultur oder die Erfolgsmessung der Awareness-Lösungen außen vor bleiben.

Das Digitalisierungsunternehmen **Nortal** und **SoSafe**, eine führende eLearning-Plattform für „Security Awareness“, haben es sich zur Aufgabe gemacht, die Sicherheitskultur in Organisationen zu stärken und Mitarbeitende zu motivieren, aktiv zum Schutz gegen Cyberbedrohungen beizutragen. Unternehmen und die öffentliche Verwaltung profitieren von der agilen SoSafe-Plattform – mit interaktiven Lerninhalten, Gamification, Phishing-Simulatoren, integriertem Reporting und vielen weiteren Funktionen.

 **Nortal**  **sosafe**



Sichern Sie sich jetzt als Leser*in exklusiv 10 % Sonderrabatt auf alle SoSafe-Produkte und -Lösungen: Scannen Sie den QR-Code, um mehr zu erfahren.



**Setzt auf partnerschaftliche
Verhandlungen – Molkereichef
Bernhard Pointner**



Beachtliche Bilanz

Verantwortung übernehmen, Chancen ergreifen – so steuert Bernhard Pointner die Molkerei Berchtesgadener Land auch durch schwierige Zeiten.

Von Harriet Austen

Gleich zwei renommierte Preise in einem Jahr – das kam selbst für die mehrfach ausgezeichneten Milchwerke Berchtesgadener Land überraschend. 2024 erhielt die Genossenschaft den Großen Preis des Deutschen Mittelstandes und – bereits zum zweiten Mal – den Deutschen Nachhaltigkeitspreis. Das »liegt an unserem jahrzehntelangen Agieren im Bereich Nachhaltigkeit«, meint Geschäftsführer Bernhard Pointner und zählt gleich auf, womit der 1927 gegründete Betrieb schon Vorreiter war: Biomilch bereits in den 1970er-Jahren, Mehrweggläser, Verbot von Klärschlamm, Verzicht auf Glyphosat und grüne Gentechnik in den Futtermitteln. »Diesen Weg sind später viele Molkereien mitgegangen«, so der 48-Jährige, »auch wenn sie erst skeptisch waren.«

Der Ansatz ist weiterhin erfolgreich. Dank seiner »nachhaltigen und besonnenen Strategie«, so die Jury des Deutschen Mittelstandspreises, bewältigte das Unternehmen »die Multikrisen unserer Zeit«. Als sich etwa wegen des Kriegs gegen die Ukraine die Energiekrise anbahnte, schaffte Pointner zwei große Notstromaggregate an, stockte die Lagerbestände deutlich auf und gab den Landwirten entsprechende Empfehlungen. »Die Krise kam plötzlich mit allen Konsequenzen – auch für den Konsum: Es gab zu viel Milch bei zu geringer Nachfrage. Das Führungsteam erschloss neue Absatzmärkte und entwickelte ein rigoroses Sparprogramm – so geht es jetzt wieder aufwärts.

Auch in Krisenzeiten die Bergbauern und ihre Almen vom Watzmann bis zur Zug-

spitze zu schützen, sie wertzuschätzen und ihnen faire Preise zu zahlen, das empfindet Pointner als hohe Verantwortung. »Bergbauern sind Landschaftsgärtner, sie erhalten unsere artenreiche Kulturlandschaft und liefern eine einzigartige Milch«, sagt er.

Pointner ist mit dem Betrieb aufgewachsen, »er war bei uns zu Hause omnipräsent«. Sein Vater leitete die Molkerei 30 Jahre lang. »Er hat eine fast insolvente Firma zu der heutigen Marke entwickelt und kräftig in Ausbau und moderne Technik investiert«, sagt der Sohn anerkennend. Er absolvierte wie sein Vater eine Banklehre, von der er noch heute profitiert.

Auch aus einer Tätigkeit bei BMW nahm er einiges an Rüstzeug mit. Etwa, wie man eine Premiummarke inszeniert, eine durchgängige Corporate Identity entwickelt, Marktforschung betreibt oder Personal führt. »Ohne diesen Zwischenstopp hätte ich mich nicht hier um die Geschäftsführung beworben«, versichert Pointner.

Der studierte Betriebswirt setzte sich gegen 50 Mitbewerber durch und fing 2009 als Assistent seines Vaters an. Nach und nach arbeitete er sich in alle Bereiche ein, stellte die IT-Abteilung neu auf, war in große Bauprojekte involviert, begleitete seinen Vater zu Verhandlungen – und war 2012 fit genug für den Chefposten.

Seine bisherige Bilanz ist beachtlich. Unter seiner Leitung verdoppelten sich Umsatz und Milchmenge des Marktführers bei Frischmilch, die Mitarbeiterzahl wuchs von 300 auf

520 und die Bekanntheit stieg deutlich. Vor allem haben sich Führungsstil und Unternehmenskultur verändert. Dem Molkereichef ist transparente und ehrliche Kommunikation »extrem wichtig, weil ich Menschen mag«. Bei Verhandlungen mit Abnehmern verhalte er sich partnerschaftlich. Er setzt sich mit Greenpeace an einen Tisch und lädt Schulklassen, Landwirte und Partner in Molkerei oder Markenwelt ein; bei vielen Führungen ist er selbst dabei.

Trotz aller Widrigkeiten zeichnet Pointner ein optimistisches Zukunftsbild. Er schöpft dabei aus dem, was das Unternehmen verkörpert: Natur, unberührte Bergwelt, Geborgenheit, Normalität. »Wir haben keine andere Welt«, sagt er, »wir müssen diese als Chance begreifen.«

bergbauernmilch.de

ZUR PERSON

Bernhard Pointner, Jahrgang 1976, machte vor seinem BWL-Studium eine Banklehre. Nach neun Jahren bei BMW kam er als Assistent seines Vaters zu den Milchwerken Berchtesgadener Land Chiemgau eG und trat 2012 dessen Nachfolge als geschäftsführender Vorstand der Genossenschaft an. Sie gehört 1.600 Landwirten, beschäftigt über 500 Mitarbeitende und erzielte zuletzt 350 Millionen Euro Umsatz.

Pointner ist verheiratet und hat zwei Kinder.



Zugang zu Rohstoffen –
Firmen fürchten Engpässe



Auf Engpässe vorbereiten

Der neue Rohstoffreport der bayerischen IHKs zeigt, wie es in den Unternehmen um die Rohstoffversorgung steht und was sie von der Politik erwarten.

Von Josef Stelzer

Die Sicherung der Rohstoffversorgung ist für die Wirtschaft zentral. Wie sind die bayerischen Unternehmen hier aufgestellt? Wo gibt es Engpässe, wo steigen die Kosten? Wie lässt sich die Versorgung sicherstellen? Für den Rohstoffreport Bayern 2025 haben die bayerischen Industrie- und Handelskammern (BIHK) im Vorjahr rund 7.000 Mitgliedsunternehmen aus verschiedenen rohstoffrelevanten Wirtschaftszweigen befragt.

Im Fokus der Befragung standen die Verwendung, Versorgung und Beschaffung von Metallen, Steinen und Erden, Industriemineralen oder anderen Materialien. Die Ergebnisse sind eindrücklich: Unternehmen registrieren teils drastische Preissteigerungen und befürchten Versorgungsengpässe. Von den politischen Akteuren fordern sie daher unter anderem Planungssicherheit, freie Märkte, die Förderung heimischer Rohstoffgewinnung und schnellere Genehmigungsverfahren. Denn die Lage wird sich nach Ansicht der meisten Unternehmen vor dem Hintergrund anhaltender Unsicherheiten auf den globalen Märkten in absehbarer Zeit nicht

verbessern. 60 Prozent der Befragten geben an, dass sie in den nächsten fünf Jahren mit einer schlechteren Versorgungssituation rechnen (s. Grafik S. 16).

So warnt zum Beispiel Bauunternehmer Marinus Krämmel (34), Geschäftsführer der Krämmel Unternehmensgruppe in Wolfratshausen, vor einer schlechteren Versorgung mit Natursand und Kiesen, die zur Betonherstellung in verschiedenen Korngrößen zum Einsatz kommen. Er befürchtet steigende Preise für diese Rohstoffe.

Jahr für Jahr werden für das firmeneigene Transportbetonwerk aus einem Umkreis von etwa 30 Kilometern rund 100.000 Tonnen Natursand und Kiese per Lkw geliefert. Wenn diese Rohstoffe in der Region knapper werden, könnte dies Zukäufe in deutlich weiter entfernten Regionen erfordern. Größere Entfernung zu den Lieferanten aber führen zu höheren Transportkosten. Außerdem verursachen längere Transportrouten steigende CO₂-Belastungen durch den zusätzlichen Lkw-Verkehr.

Um Versorgungsengpässe und Kostensteigerungen zu vermeiden, hält Krämm-

mel bereits seit etwa zwei Jahren in der Region rund um Wolfratshausen nach Grundstücken Ausschau, die sich für den Abbau von Kiesen und Sand eignen. Zeitraubend ist jedoch nicht nur die Grundstückssuche. »Bis die behördlichen Genehmigungen für den heimischen Rohstoffabbau schließlich vorliegen, dauert es in der Regel fünf bis zehn Jahre«, sagt Krämmel und fügt hinzu: »Die Genehmigungen könnten viel schneller vorliegen, zumal wir auf umwelt- und naturverträgliche Abbaumethoden setzen.« Die Verbesserung der Ressourceneffizienz spielt laut aktuellem Rohstoffreport für die Wirtschaft eine wichtige Rolle, oft-



Foto: Andrey/Adobe Stock

mals bereits in der Produktentwicklung. Die Mehrheit der befragten Unternehmen achtet bei der Materialauswahl auf Ressourceneffizienz oder plant dies. Jeder zweite Betrieb verwendet Recyclingmaterial, etwa ebenso viele Firmen wollen

Recyclingstoffe vermehrt nutzen. In den Produktionsprozessen setzt die überwiegende Mehrheit darauf, die Anteile von Abfall und Verschnitt stetig zu minimieren und den Verbrauch von Hilfs- und Betriebsstoffen zu senken. Rund 93 Prozent weisen ihr Personal auf einen verantwortungsvollen Umgang mit Materialien hin (s. Grafiken S. 17).

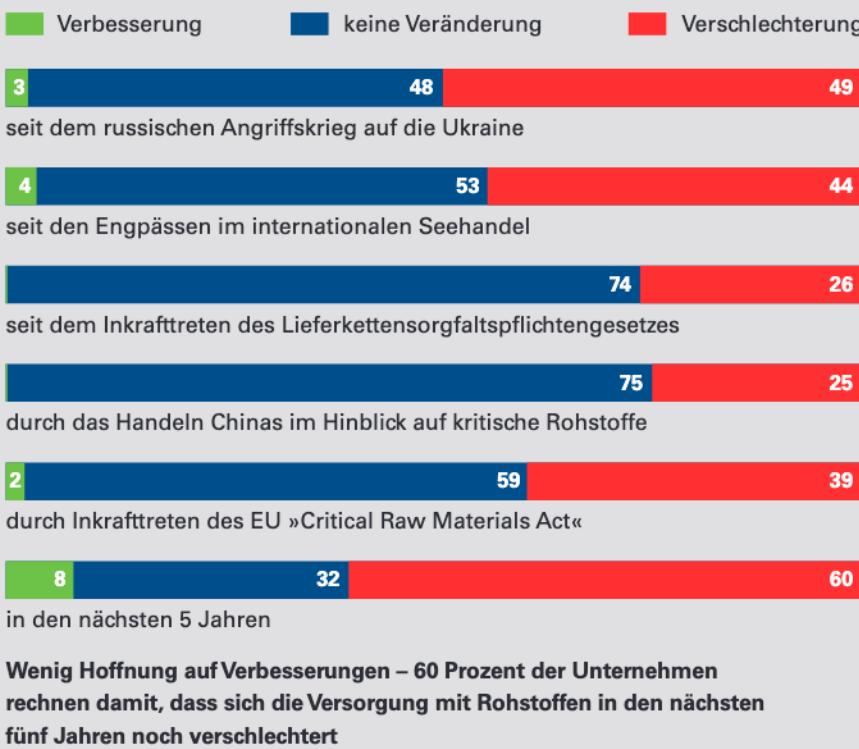
Eine wesentliche Säule der Versorgung bildet der Rohstoffimport. Da für Einfuhren die politischen Rahmenbedingungen maßgeblich sind, hilft den Unternehmen in vielen Fällen die Etablierung internationaler Rohstoffpartnerschaften. Vor diesem Hintergrund begrüßen rund 40 Prozent der Befragten den Aus- und Aufbau strategischer Partnerschaften im Rohstoffsektor.

Mehr als 50 Prozent fordern, dass politische Akteure für freie Märkte sorgen und gegen Wettbewerbs- und Handelsbeschränkungen vorgehen. Denn Restriktionen jeglicher Art, etwa Exportquoten oder Zölle, erschweren eine kostengünstige Rohstoffbeschaffung.

Im Bereich Ressourceneffizienz fordern mehr als drei Viertel der Befragten von den politischen Akteuren außerdem, stärker mit der Wirtschaft zusammenzuarbeiten. Nahezu jedes zweite Unternehmen unterstützt die Forderung, mehr Anreize durch Fördermittel zu schaffen und die Entwicklung von neuen Recyclingtechnologien zu stärken. Die Förderung der Grundlagenforschung zu Fragen einer effizienten Rohstoffverwendung und zu

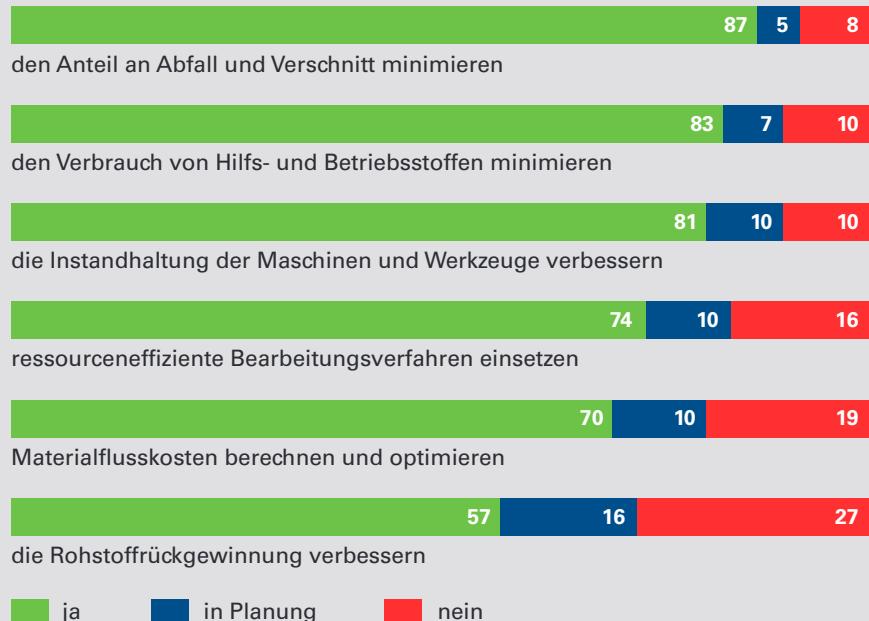
WIE UNTERNEHMEN DIE LAGE BEURTEILEN

Wie hat sich die Versorgungssituation Ihres Unternehmens mit Rohstoffen entwickelt beziehungsweise mit welcher Entwicklung rechnen Sie?
(Anteil der Unternehmen in Prozent)



WIE BETRIEBE IN DER PRODUKTION REAGIEREN

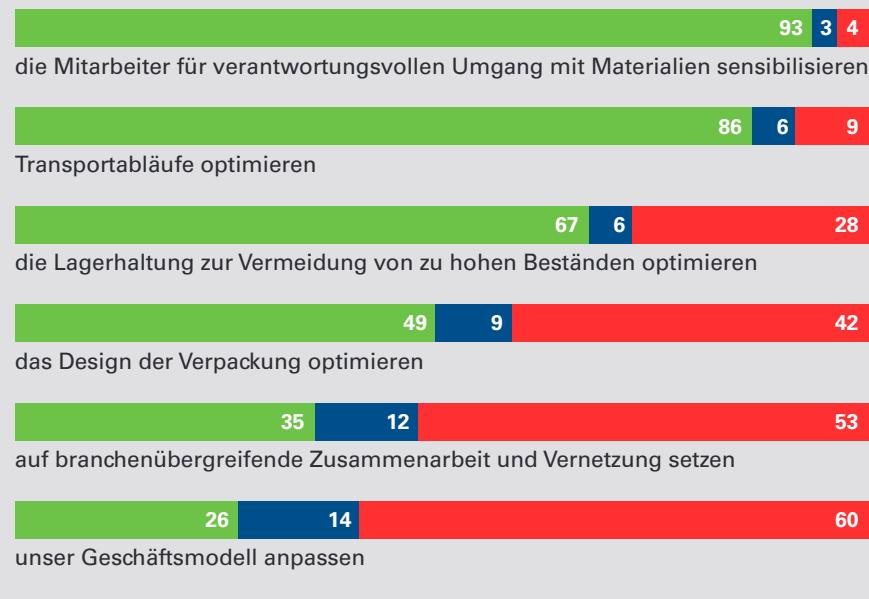
Unser Unternehmen setzt Maßnahmen im Bereich Ressourceneffizienz um, indem wir im Produktionsprozess ... (Anteil der Unternehmen in Prozent)



Stetig optimieren – der Großteil der Firmen reduziert kontinuierlich Abfall und Verschnitt sowie den Verbrauch von Hilfs- und Betriebsstoffen

WELCHE WEITEREN ANPASSUNGEN FIRMEN VORNEHMEN

Unser Unternehmen setzt Maßnahmen im Bereich Ressourceneffizienz um, indem wir im Umfeld der Produktion ... (Anteil der Unternehmen in Prozent)



Kostengünstig und schnell umsetzbar – am häufigsten setzen Unternehmen darauf, ihre Beschäftigten für den Umgang mit Materialien zu sensibilisieren

Substitutionsmöglichkeiten befürwortet ein Drittel der Befragten.

Die Unternehmen selbst bereiten sich mit verschiedenen Maßnahmen auf drohende Versorgungsgespanne vor und stellen sich bei der Rohstoffbeschaffung möglichst breit auf. Drei Viertel der Befragten optimieren vor allem die Lagerhaltung und steuern ihre Bestände so, dass benötigte Materialien jederzeit verfügbar sind. Dabei besteht die Herausforderung darin, zu hohe oder zu niedrige Bestände – und damit unnötige Kosten – möglichst zu vermeiden.

Zweithäufigste Maßnahme ist die Diversifizierung von Rohstoffbezugsquellen und -lieferanten. Um Bezugsmengen und Einkaufspreise abzusichern, setzt ein Drittel der befragten Betriebe zudem auf langfristige Lieferverträge. Seltener genutzt werden Einkaufsgemeinschaften sowie Beteiligungen an Zuliefer- oder Bergbaubetrieben.

Der vollständige Rohstoffreport ist abrufbar unter:

www.ihk-muenchen.de/rohstoffreport

Unternehmen erhalten Unterstützung in puncto Rohstoffbeschaffung bei der von der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) koordinierten Anlaufstelle Rohstoffe. Zu deren Schwerpunktthemen gehören mineralische Rohstoffe, Zwischenprodukte, Kreislaufwirtschaft und Recycling.

E-Mail-Kontakt: rohstoffe@dihk.de

Bei Fragen rund um die betriebliche Material- und Rohstoffeffizienz können sich bayerische Betriebe an das Ressourceneffizienz-Zentrum Bayern wenden: www.umweltpakt.bayern.de/rez

IHK-Ansprechpartnerin zu Rohstoffen

Alisa Prock, Tel. 089 5116-1816
prock@muenchen.ihk.de

Nachhaltigkeit im Fokus

Batteriezellen für Elektrofahrzeuge lassen sich sowohl umweltschonend als auch energieeffizient produzieren – und wiederverwerten. Beispiele aus der Praxis gibt es bereits.



Mit weniger Rohstoffen und Energie –
BMW-Pilotproduktion für Batteriezellen

Foto: BMW Group

Von Josef Stelzer

Die Lithium-Ionen-Batterien moderner Elektroautos bestehen aus Tausenden einzelner Batteriezellen. Solche Zellen dienen als Stromspeicher und sorgen für unterschiedliche Fahrleistungen, Reichweiten und Ladezeiten – je nach Technologie und Anzahl der eingebauten Zellen. Sie bilden gewissermaßen das Rückgrat der Elektromobilität. Doch die Herstellung der zumeist zylindrisch geformten Zellen ist aufwendig und kostspielig, zumal wertvolle Rohstoffe wie Lithium, Kobalt, Nickel, Grafit oder Mangan erforderlich sind. Nachhaltige Herstellungs- und Recyclingverfahren helfen beim Ressourceneinsatz und tragen überdies zum Klimaschutz bei. Die Automobilhersteller BMW und Mercedes-Benz zeigen, wie sich dies in der Praxis umsetzen lässt.

Das 2023 eröffnete BMW Group Kompetenzzentrum für Batteriezellfertigung in Parsdorf bei München, kurz CMCC, dient als Pilotfabrik für die Muster von Batteriezellen. »In unserer Pilotfertigung konzentrieren wir uns darauf, kritische Rohstoffe und Energiebedarfe zu reduzieren, Lösungsmittel zu vermeiden und innovative Ansätze für die Zirkularität von Batterierohstoffen zu entwickeln«, sagt CMCC-Leiter Bernd Wächtershäuser. Die anfallenden Reststoffe stehen, falls technisch möglich, für die Wiederverwertung zur Verfügung.

Für die eigentliche Großserienfertigung der Zellen werden künftig die chinesischen BMW-Partner CATL und EVE Energy an ihren ungarischen Standorten sorgen. Dabei könnten auch die im Parsdorfer Werk gewonnenen Erkenntnisse

über Produktionsverfahren und Ressourceneinsatz einfließen.

Die Fertigung der neuen Rundzellen, die einen einheitlichen Durchmesser von 46 Millimetern und Längen von 95 oder 120 Millimetern aufweisen, beginnt mit der Herstellung der Elektroden, also von Anode und Kathode. Dabei wird das Grundmaterial, das unter anderem aus Grafit für die Anode und Nickeloxiden für die Kathode besteht, präzise dosiert und gemischt.

Der dabei entstehende »Slurry« dient zur Beschichtung hauchdünner Metallfolien. Diese Folien sind nur wenige Mikrometer dick, also dünner als die Fäden eines Spinnennetzes. Die Dicke der Beschichtung bewegt sich ebenfalls im Mikrometerbereich. Teilweise kommen Recyclingmaterialien zum Einsatz.

In der Zellmontage werden die beschichteten Folien – kalandrierte Elektroden in der Fachsprache – zu sogenannten Jelly Rolls gewickelt und in das Zellgehäuse eingesetzt. Nach der Befüllung mit einem Elektrolyten, der für den Stromfluss erforderlich ist, sowie dem erstmaligen Aufladen folgt die abschließende Funktions- und Qualitätsprüfung.

Im November 2024 erhielt die Porsdorfer Fabrik die europäische Umweltzertifizierung EMAS. EMAS steht für Eco-Management and Audit Scheme und gilt als anspruchsvollstes Umweltmanagementsystem weltweit. »Wirtschaftlicher Erfolg und nachhaltige Betriebsabläufe sind kein Widerspruch, ganz im Gegenteil. Das beweist jeder Betriebsstandort, der sich der EMAS-Einführung stellt«, betont Manfred Gößl, Hauptgeschäftsführer der IHK für München und Oberbayern.

Das BMW-Werk wird fossilfrei und zu 100 Prozent mit erneuerbaren Energiequellen betrieben. Für die Wärmeversorgung im Gebäude kommen Grundwasser- und Luftwärmepumpen sowie Abwärme aus verschiedenen Herstellungsprozessen zum Einsatz.

Im niederbayerischen Kirchroth errichtet BMW derzeit ein Kompetenzzentrum für Batteriezellrecycling. Hintergrund: Die Rohstoffe für die Zellen, etwa Lithium und Kobalt, aber auch Grafit, Mangan, Nickel oder Kupfer, zählen zu den größten Kostenfaktoren in der Zellfertigung. Innovative Recyclingverfahren können erheblich dazu beitragen, die Kosten im Griff zu behalten. In der zweiten Jahreshälfte 2025 soll der Aufbau der Produktionsanlagen starten.

BMW setzt in Kirchroth auf das selbst entwickelte Direktreycling, bei dem die bisher übliche energieintensive chemische oder thermische Aufbereitung entfällt. Das innovative Verfahren ermöglicht es, Reststoffe aus der Batterie-



Pilotfabrik in Parsdorf –
nachhaltige Betriebsabläufe

Foto: BMW Group

zellfertigung sowie ganze Batteriezellen mechanisch in ihre Bestandteile zu zerlegen und für neue Zellen zu verwenden. »Mit dem neuen Kompetenzzentrum für Batteriezellrecycling erweitern wir unser Inhouse-Know-how um einen weiteren Baustein. Von der Entwicklung über die Pilotproduktion bis zum Recycling schaffen wir einen geschlossenen Kreislauf für Batteriezellen«, sagt Markus Fallböhmer, Leiter der BMW-Batterieproduktion.

Die Mercedes-Benz Group arbeitet ebenfalls an der Wiederverwertung. Im baden-württembergischen Kuppenheim eröffnete sie im Oktober 2024 eine Batterierecyclingfabrik. Ein mehrstufiger Prozess sorgt dort zunächst für die sortenreine Aufteilung in Kunststoffe sowie in Kupfer, Aluminium und Eisen. Im zweiten Schritt extrahiert das Verfahren Materialien wie Kobalt, Nickel und Lithium.

Der Recyclingprozess im Kuppenheimer Werk soll insgesamt weniger energieintensiv sein als vergleichbare Methoden und geringere Abfallmengen erzeugen. Für den Betrieb der neuen Fabrik kommt ausschließlich Grünstrom zum Einsatz, wobei die Dachfläche des 6.800 Quadratmeter großen

Produktionsgebäudes mit einer Photovoltaikanlage ausgestattet ist.

Zum Thema Recycling hat der europäische Umweltverband Transport & Environment (T&E) im Rahmen einer Studie interessante Resultate ermittelt. Demnach könnte Europa ab 2030 jährlich bis zu einem Viertel der für die Batterieproduktion erforderlichen Rohstoffe aus der Wiederverwertung gebrauchter Batterien decken. Die zurückgewonnenen Materialien dürften den Berechnungen zufolge für die Batterien von 1,3 bis 2,4 Millionen neuen Elektroautos ausreichen. Zum Vergleich: 2024 wurden in Deutschland rund 400.000 vollelektrische Pkws neu zugelassen.

DIE PROBLEMLÖSER

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



München – Hotspot für junge Firmen der Kreislaufwirtschaft

Foto: Marcel/Adobe Stock

Kapital, Kooperationen und die ersten Kunden

In der bayerischen Landeshauptstadt entwickeln sich Start-ups mit Geschäftsmodellen aus der Kreislaufwirtschaft besonders gut. Was sie gedeihen lässt und welche Ziele sie verfolgen.

Von Gabriele Lüke

Ohne das Münchner Umfeld wäre die Radical Dot GmbH noch längst nicht so weit. Davon sind die Gründer Andreas Wagner und Alexandre Kremer überzeugt. Ihr Unternehmen hat ein chemisches Verfahren entwickelt, mit dem sich gemischte Plastikabfälle recyceln lassen – unendlich oft und ohne die Fraktionen vorher aufwendig trennen zu müssen. So soll Plastik viele Kreisläufe

und Leben erhalten. »Start-ups, die wie wir einen Schwerpunkt auf die Kreislaufwirtschaft legen, haben in München besonders gute Bedingungen«, betonen die beiden Unternehmer. »Wir haben hier alles bekommen, was wir brauchten: Laborplätze, Kontakte, Finanzierung.« In München sind zurzeit mehr als 70 Start-ups mit Ansätzen der Kreislaufwirtschaft tätig. So zeigt es die Start-up-Landkarte,

die die Initiative CIRCULAR REPUBLIC gerade aktualisiert hat. Die Initiative gehört zur UnternehmerTUM GmbH, dem Innovations- und Gründungszentrum der Technischen Universität München (TUM). »In keiner anderen Stadt gibt es so viele Kreislauf-Start-ups wie hier; bis zum Ende des Jahres 2025 kommen geschätzt noch weitere 20 hinzu«, erläutert CIRCULAR-REPUBLIC-Mitgründer Matthias Ballweg.

Die Kreislaufwirtschaft ist aktuell eines der aktivsten Gründungsfelder weltweit. Knapp 330 Start-ups aus diesem Bereich gibt es bundesweit. Generell gilt Deutschland in dieser Branche als global führend. Die inhaltlichen Facetten der Gründungen sind vielfältig. Die Start-ups reduzieren den Materialeinsatz oder holen Wertstoffe zurück in den Kreislauf. Sie recyceln, reparieren und ermöglichen Produkten ein zweites Leben, sie bieten sie als Services oder zum Teilen an. So bleiben die Rohstoffe und Produkte länger im Kreislauf, es entstehen weniger Abfall und CO₂.

IHK-Umweltexpertin Sabrina Schröpfer hält das für eine spannende Entwicklung: »Zu hohe Abhängigkeiten von einzelnen Ländern in der Rohstoffbeschaffung, komplizierte Lieferketten, die Forderungen der europäischen Regulatorik zur Nachhaltigkeit, die Klimaziele – die Kreislaufwirtschaft bietet hier ökonomisch wie ökologisch sinnvolle Antworten.«

Was gerade München in der Kreislaufwirtschaft zum Vorreiter macht? »Das hiesige Innovationsökosystem ist durchweg gut aufgestellt, bringt alle nötigen Akteure mit – die zudem die Bedeutung der Kreislaufwirtschaft erkannt haben«, erklärt IHK-Experte Bernhard Eichiner. Er nennt zunächst die Hochschulen und ihre Gründungs- und Innovationszentren: etwa UnternehmerTUM oder das Strascheg Center for Entrepreneurship. Auch die starke Industrie in München und Oberbayern ist ein Trumf.

Zudem fördert die Stadt München Kreislaufansätze – unter anderem als Lead-Partner des EU-Programms »Let's go circular«. Es entstehen immer wieder



Entwickeln Technologie, um gemischte Plastikabfälle zu recyceln – die beiden Radical-Dot-Gründer Alexandre Kremer (l.) und Andreas Wagner

Pilotprojekte. Nicht zuletzt gibt es Initiativen wie Circular Munich e.V., Munich Innovation Ecosystem GmbH, rehab republic e.V., Netzwerke und Veranstaltungen. »Das spricht sich herum, holt weitere, auch viele internationale Talente, Gründer und Initiativen nach: ein sich selbst verstärkendes System«, so Eichiner.

Im Übrigen gibt es auch genug Geld: Unter Investoren gilt die Kreislaufwirtschaft als Megatrend. Entsprechend viel Risikokapital fließt in Münchner Start-ups. In den vergangenen Jahren waren es mehr als 700 Millionen Euro – Tendenz steigend. Aktiv sind verschiedene Venture-Capital-Gesellschaften und internationale Geldgeber ebenso wie hiesige Investoren. Zugleich entstehen neue Finanzierungsangebote, wie zum Beispiel die better ventures GmbH. Das Unternehmen hat sich auf Investitionen in Impact-getriebene Start-ups spezialisiert. Auch einige in München angesiedelte Konzerne haben Budgets für Kreislaufinnovationen aufgelegt.

Welch wichtige Rolle speziell Gründer- und Innovationszentren spielen, zeigen die UnternehmerTUM und ihre Initiative CIRCULAR REPUBLIC. »Die Kreislaufwirtschaft ist mehr denn je strategisch relevant, sie sichert die Zukunft der Wirtschaft«, sagt Ballweg. Er sieht mehrere Hebel, die die Zentren den Start-ups bieten können: Über die Hochschulinfrastruktur entsteht Zugang zu ansonsten teuren Laboren, Apparaturen, Rechnerkapazitäten. Eigene Inkubator- und Accelerator-Programme ermöglichen Beratung, erste Finanzspritzen und vor allem Kontakte. Die Start-ups lernen hilfreiche Ansprechpartner aus Wissenschaft, Wirtschaft und VC-Gesellschaften kennen und werden sichtbar. Das führt zu mehr Kapital, Kooperationen und ersten Kunden. »All das macht den Einstieg für die Start-ups leichter und schneller. Und die kooperierenden Bestandsunternehmen innovativer und zukunftsfähiger«, sagt Ballweg. »Es sind immer Win-win-Situationen.«

Vernetzung und Unterstützung entstehen zudem aus der Start-up-Szene selbst. Etwa in dem 2020 gegründeten Verein »Startups for Tomorrow«. Hier haben sich verschiedene Impact-Unternehmen zusammengeschlossen. Darunter sind Firmen wie der Hersteller von Reinigungs- und Körperpflegeprodukten everdrop GmbH oder die reCup GmbH, die ein Mehrwegsystem für To-go-Becher etabliert hat. Die gemeinsame Mission: »Impact und Profitabilität schließen sich nicht

ANZEIGE

Sie haben ein kleines Unternehmen
 Sie brauchen eine Kommunikationszentrale für Homeoffices, Außendienstmitarbeiter und Geschäftspartner?
 Mit Datenaustausch, Chat, Videokonferenz, E-Mail, Dokumentbearbeitung.
 Sie wollen alle Daten selbst behalten und nicht der Cloud anvertrauen?
 Sie haben aber keine IT-Kenntnisse?
 Wir haben die Lösung:
Managen Sie Ihr Netzwerk doch selbst!
 ... mit der MaxBox der Münchener Firma InnoRoute. Wir haben viel Intelligenz in die MaxBox gepackt, damit Sie es einfacher haben. Dank unses hochsicheren Deutschland-VPN sind Sie vor Cyberangriffen geschützt.

<https://innoroute.com/save>



Foto: Startups for Tomorrow e.V.

aus. Unsere Mitgliedsunternehmen setzen sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen für eine bessere Welt ein und bauen zugleich profitable Unternehmen auf», sagt Constantin Schmutzler von »Startups for Tomorrow«.

Die Mitglieder tauschen sich aus, sie kaufen Dienstleistungen, Produkte oder Werbung gemeinsam ein. Zugleich verstehen sie sich als Aktivisten für eine bessere Welt. Schmutzler: »Nicht zuletzt wollen wir mit unserem SFT Festival den Impact und die Vernetzung weiter steigern, neue Mitglieder gewinnen.«

Vernetzung ist auch das Schlüsselwort für die Protegg GmbH in München. Das Unternehmen trennt die Schalen und Membranen von aufgeschlagenen Eiern, bereitet sie zu feinstem Kalk und Bioplastik auf. Der Kalk kann beispielsweise in der Farben- oder Bauindustrie, das Bioplastik als Trägermaterial für Sensoren oder Samen eingesetzt werden. »Bioplastik aus Membranen ist unsere Erfindung, wir halten das Patent«, sagt Markus Johanning stolz. Er hat Protegg gemeinsam mit Fabian Hüttner gegründet.

Nach erster Unterstützung durch das Gründerzentrum Hafen Straubing-Sand wurde Protegg Teil des CIRCULAR-REPUBLIC-Netzwerks, nahm dort an einem Accelerator-Programm teil und fand schließlich einen mittelständischen Maschinenbauer als Kooperationspartner.

Mit ihm baut das Start-up nun die erste Industrieanlage zur Trennung von Schalen und Membranen.

»Aktuell fallen allein in Deutschland 55.000 Tonnen Eierschalen pro Jahr an – das ist eine Größe, die sich lohnt«, sagt Johanning. Er freut sich über die weitere Dynamik, die der Ansatz bringt: »Eiervorarbeiter können mehr in Richtung Kreislaufwirtschaft agieren. Die Wertschöpfungsketten werden nachhaltiger. Unser Partner profitiert von einem neuen Markt. Das Münchner Netzwerk hat das alles mit auf den Weg gebracht.«

Zurück zu Radical Dot und seiner Plastik-Recycling-Technologie. Hier steht ein entscheidender Schritt an: Finanziert durch Business Angels, will das junge Unternehmen jetzt mit einer Pilotanlage durchstarten. »Damit können wir belegen, dass unser Konzept nicht nur im Gramm-, sondern auch kontinuierlich im Kilogrammbereich funktioniert und sich rechnet. Dies ebnet den Weg in Richtung Tonnenbereich«, erläutert Co-Gründer Wagner. »Deutlich unter 20 Prozent der Plastikabfälle werden in Deutschland aktuell recycelt. Mit unserem Verfahren lassen sich substanzelle Mengen an neuem Plastik aus Altplastik gewinnen, Rohöl und CO₂ sparen. Erste Kunden zeigen bereits Interesse.« Wagner ergänzt: »Was uns für die Zukunft dann noch fehlt, sind weitere erfahrene Chemieingenieure.«

Aber die werden wir über das Münchner Netzwerk sicher auch noch finden.«

Trotz aller Erfolge – an einigen Stellen kann die Kreislauf-Gründungsszene durchaus noch nachlegen. »Wichtig wäre, dass mehr Start-ups KI und Kreislaufwirtschaft zusammenbringen. Das sind bislang nur acht Prozent«, so CIRCULAR-REPUBLIC-Mitgründer Ballweg. Zudem liege der Investitionsschwerpunkt aktuell auf Rohstoffreduktion. »Ideen, die die Lebensdauer von Produkten verlängern wollen, verzeichnen hingegen eine Finan-

Foto: Bert Willer



Die Kreislaufwirtschaft ist mehr denn je strategisch relevant, sie sichert die Zukunft der Wirtschaft.«

Matthias Ballweg, Mitgründer von CIRCULAR REPUBLIC

zierungslücke. Das EU-Recht auf Reparatur dürfte hier aber wohl für neuen Schwung sorgen«, erwartet er. IHK-Experte Eichiner wünscht sich noch mehr Beteiligung des Mittelstands: »Sein Know-how und die disruptiven Ansätze der Start-ups können sich gut ergänzen.« Des weiteren gebe es Nachholbedarf bei der Folgeförmierung wachstumsstarker Start-ups. Eichiner: »Das gilt aber für ganz Deutschland.« ●

Weitere Infos zur Kreislaufwirtschaft gibt es unter: www.ihk-muenchen.de/krw

**IHK-Ansprechpartner
zu Kreislaufwirtschaft**

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

zu Start-ups

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

**SPIELBANK
GARMISCH-PARTENKIRCHEN**

ICH BIN EIN
SCHLECHTER VERLIERER.
ALSO GEWINNE ICH.

VERSCHENKEN SIE
GLÜCK:

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





Mit frischen Ideen

Die Besucherzahlen von Kongressen, Incentives und anderen Veranstaltungen nähern sich nur langsam dem Vor-Pandemie-Niveau. Wie die Branche versucht, das Geschäft zu beleben.

Von Sabine Höpfer

Ben Cudok (43), Geschäftsführer von Party.Rent München, hat keinen Grund zur Klage. Im Gegenteil. Sein Unternehmen hat das Umsatzniveau von vor Corona erreicht. »München war immer ein stark wachsender Markt«, sagt er. Die Kunden würden sich wieder bewusst für Veranstaltungen entscheiden.

Allerdings beobachtet der Verleiher von Mobiliar, Gläsern und Geschirr auch, dass die Budgets der Firmen kleiner werden. »In gewissen Bereichen wie zum Beispiel der Automobilbranche überlegt man sich sehr gut, wie viel Geld man in Marketingmaßnahmen investiert.«

Die MICE-Branche (Meetings, Incentives, Konferenzen, Ausstellungen) wurde besonders stark von den Auswirkungen der Pandemie getroffen und arbeitet nun daran, mit neuen Angeboten und Ideen an gewohnte Erfolge anzuknüpfen. Vereinzelt gelingt dies, in der Breite aber noch nicht. Barbara Radomski (58), Geschäftsführerin der Bayern Tourismus Marketing GmbH

(BayTM), nennt Zahlen: Vor Corona, zwischen Mai 2019 und April 2020, gab es in Bayern 11,8 Millionen Übernachtungen von Geschäftsreisenden. Vier Jahre später, zwischen Mai 2023 und April 2024, waren es mit 4,8 Millionen weniger als die Hälfte. Die Branche erhält finanzielle Unterstützung: Im Spätsommer 2024 legte der Freistaat Bayern auf Anregung der Tourismuswirtschaft, unter anderem der Tourismusinitiative München e.V. (TIM), den Bayerischen Kongressfonds auf.

Mit einem Startvolumen von 25 Millionen Euro und einer Laufzeit von fünf Jahren soll der Fonds »das gemeinsame Ziel der bayerischen Destinationen und deren Partner dabei unterstützen, Bayern und München als Standort für Kongresse und Tagungen weltweit zukunfts- und konkurrenzfähig zu positionieren«, sagt Münchens Wirtschaftsreferent Clemens Baumgärtner (48). Schließlich trage die MICE-Branche erheblich zur Wirtschaftsentwicklung in Bayern und in der Landes-



Vorträge und Mehr – gefragt sind besondere Erlebnisse

hauptstadt bei. Sie schafft eine Vielzahl von Arbeitsplätzen und generiert Einnahmen in der Hotellerie, der Gastronomie und den Touristenattraktionen.

Zur finanziellen Unterstützung kommt die Vernetzung. Die Plattform Meet Bayern etwa bringt verschiedene Akteure und Veranstalter zusammen. »Wenn beispiels-

che allerdings ihre Angebote prüfen und entsprechend anpassen. Man habe zu akzeptieren, dass »die Menschen für eine fachliche Power-Point-Präsentation nicht mehr nach München fliegen«, sagt Radomski. »Nur wenn der persönliche Austausch wichtig und gewährleistet ist, wenn es den Teilnehmern einen echten

implementiert, werde davon profitieren, sagt Benedikt Brandmeier (38), Leiter München des Geschäftsbereichs Tourismus, Veranstaltung und Hospitality beim Referat für Arbeit und Wirtschaft der Landeshauptstadt München: »Neue digitale Veranstaltungen und Hybridveranstaltungen können das Erlebnis verbessern.« Denn Erlebnisorientierung ist ein weiterer Trend, der das Geschäft beflügeln soll. Der GCB German Convention Bureau e.V. fasst die Entwicklung unter dem Schlagwort »New Work« zusammen: Veranstaltungen zielen darauf ab, die Work-Life-Balance zu fördern. Laut GCB-Geschäftsführer Matthias Schultze nehmen solche Formate zu. Darunter fallen etwa »Bleisure-Reisen«, die Arbeit und Freizeit verbinden. BayTM-Geschäftsführerin Radomski unterstreicht die mit dem Trend verbundenen Vorteile: »Bei Bleisure-Reisen können wir Bayern als Ganzes vermarkten.«

Zur Erlebnisorientierung zählt auch die Personalisierung. Sie röhre daher, dass sich Veranstalter stärker auf die Wünsche und Bedürfnisse der Teilnehmer einstellen müssen, sagt Tourismusexperte Brandmeier. So können sich die Teilnehmer zum Beispiel ein Event aus verschiedenen Bausteinen zusammenstellen.

Veranstaltungen, in denen stundenlang ein, zwei, drei Vortragende reden, seien nicht mehr zeitgemäß. An ihre Stelle treten Formate, die zwischen Workshops und Referaten wechseln, die Teilnehmer zum Mitmachen animieren, Zeit für den persönlichen Austausch bieten oder Gelegenheit für Erkundungstouren in die Stadt oder die Umgebung.

Eindrückliche Erlebnisse gelingen zudem mit außergewöhnlichen Locations, die den Teilnehmern im Gedächtnis bleiben.



Wir vermarkten Zwischennutzungen als Locations für Events.«

Stefan Schmidl, Geschäftsführer Glanz & Gorilla



Foto: Daniel Gruber

weise in Nürnberg alles ausgebucht ist, können die Franken unkompliziert an uns in Oberbayern herantreten – oder umgekehrt«, erklärt Radomski. Dieser Austausch stärke die gesamte bayerische Wirtschaft. Damit finanzielle Mittel und Vernetzung ihre Wirkung entfalten, muss die Bran-

Mehrwert bringt, reisen sie.« Die Anbieter reagieren auf das veränderte Verhalten und setzen vermehrt auf hybride Veranstaltungen.

Das bedeutet zwar einige technischen Aufwand. Aber wer die Digitalisierung beherrscht, neueste Technologien und Tools

IHK-VERANSTALTUNGSTIPP

Tourismusforum 2025

Die Veranstaltung bietet spannende Einblicke und praxisnahe Lösungsansätze für Chancen und Herausforderungen im Tourismus. Auf dem Programm stehen inspirierende Sessions zu Digitalisierung und Personalmanagement, Ertragssteigerung durch intelligente Preisstrategien im Yield Management, Tipps für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung und Betriebsübergabe sowie zu Förderdarlehen und Zuschüssen. Zudem beleuchtet eine Podiumsdiskussion aktuelle Fragen rund um einen zukunfts-

fähigen Tourismus. Das Tourismusforum 2025 ist eine gemeinsame Veranstaltung der IHK für München und Oberbayern, des Tourismus Oberbayern München e.V. und des DEHOGA Bayern e.V.

Termin: 7. April 2025, 9.30–15 Uhr

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

Die Teilnahme ist kostenfrei.

Weitere Infos und Anmeldung:

www.events.ihk-muenchen.de/ihk/tourismusforum

Münchener Party.Rent kürzlich sowohl die EMAS- als auch die ISO-14001-Zertifizierung abgeschlossen. »Das Audit ist sehr anspruchsvoll«, sagt Firmenchef Cudok. Aber man zeige seinen Kunden damit, dass sich das Unternehmen engagiere und stetig verbessere. ●

Messebeteiligungsprogramm

Das Bayerische Wirtschaftsministerium bietet mit seinem Messebeteiligungsprogramm Unternehmen die Möglichkeit, sich auf Zukunftsmärkten unter einem gemeinsamen Dach zu präsentieren. Die teilnehmenden Firmen profitieren dabei von einem einheitlichen Messeauftritt und finanzieller Förderung.

Weitere Informationen gibt es unter:

www.stmwi.bayern.de/foerderungen/messefoerderung



SCHLÜSSELFERTIGER GEWERBEBAU

#professionell #kompetent #erfahren



www.laumer.de

Fortschritte im Blick

Die EU will Greenwashing verhindern. Die beiden neuen Richtlinien, die das regeln sollen, setzen Unternehmen und Werbetreibenden jedoch enge Grenzen.



Foto: Richard Carey/Adobe Stock

Von Gabriele Lüke

Die Unsicherheit ist groß. Niemand kann aktuell abschätzen, was die neuen europäischen Regeln zur Kommunikation mit Nachhaltigkeitsbotschaften für die Praxis bedeuten und wie in Zukunft rechtssicher mit Nachhaltigkeit geworben werden kann.

»Wir befürchten sogar, dass lange bestehende Claims oder Slogans rückwirkend verboten werden könnten«, erklärt Evi Weichenrieder, Leiterin der Nachhaltigkeitskommunikation beim Babynahrungshersteller HiPP in Pfaffenholz a.d. Ilm. »Nachhaltigkeit ist unser Selbstverständnis, wesentlich für unsere Marke und ein wichtiger Wettbewerbsfaktor«, betont die Kommunikationsexpertin. »Wir wollen mit ihr werben. Daher beobachten wir sehr genau, was auf uns zukommt.«

Es sind die Empowering-Consumers-Richtlinie (EmpCo) und die Green-Claims-Richtlinie (GCD), die Agenturen und Kommunikationsabteilungen vieler Firmen aktuell in

Unruhe versetzen. Die beiden Gesetzeswerke sollen Greenwashing und Irreführung der Verbraucher mit Umweltaussagen verhindern. »CO₂-neutral, energieeffizient oder umweltfreundlich: Alle Botschaften, die eine neutrale, positive oder reduzierte Umweltauswirkung versprechen, sind auf dem Prüfstand – auch rückwirkend«, erklärt Reiner Münker, Hauptgeschäftsführer der Zentrale zur Bekämpfung unlauteren Wettbewerbs in Bad Homburg. »Zugleich sagt die EU unseriösen Nachhaltigkeitssiegeln den Kampf an.«

Die EmpCo (Directive on Empowering the Consumers for the Green Transition) ist bereits verabschiedet. Bis zum 27. März 2026 muss sie in nationales Recht umgesetzt sein. Sie aktualisiert die bestehende EU-Richtlinie über unfaire Geschäftspraktiken (Unfair Commercial Practice Directive, UCP) im Hinblick auf Nachhaltigkeitsaussagen. Die EmpCo verbietet Nachhaltigkeitssiegel, hinter denen kein transparent-

tes Zertifizierungssystem steht. Außerdem sind verboten: allgemeine Umweltaussagen, die nicht beweisbar sind oder falsche Bezugspunkte setzen, zudem Werbung mit Umweltfortschritten, die nicht hervorragend und anerkannt sind, die auf Basis von Treibhausgaskompensationen entstehen (egal mit welchem Anteil) oder in der Zukunft liegen.

Ebenso tabu ist Social Washing, also Aussagen, die das Bemühen um soziale oder umweltbezogene Angelegenheiten übertrieben oder irreführend darstellen. Betroffen sind alle Unternehmen. Wer die Regeln bricht, muss mit Abmahnungen und Werbeverboten rechnen. Deutschland wird die EmpCo wahrscheinlich ins Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) integrieren.

Die GCD (Directive on the Verifiability and Communication of Environmental Product Claims) soll die EmpCo ergänzen. Derzeit ist die Richtlinie im Trilog-Verfahren, zu-

letzt wurde eine Ausnahme für Kleinstunternehmen revidiert.

»Mit der GCD etabliert die EU einen völlig neuen Ansatz«, sagt Wettbewerbshüter Münker. »Bevor ein Unternehmen überhaupt mit einer Umweltaussage an den Markt gehen darf, muss diese nach internationalen und allgemein anerkannten wissenschaftlichen Standards geprüft und mit einer Konformitätserklärung von einer EUakkreditierten Prüfinstanz zertifiziert werden.« In Deutschland soll dies wahrscheinlich der TÜV übernehmen. Dass überhaupt geprüft wird, haben Behörden zu überwachen.

Betrachtet werden müssen Umweltauswirkungen in allen Umweltdimensionen sowie über den gesamten Lebenszyklus des Produkts hinweg. Auch hier ist ein erheblicher Umweltfortschritt gefordert, um werben zu dürfen. Von der Prüfung ausgenommen sind Angaben, die unter bestehende EU-Vorschriften wie das EU-Umweltzeichen, EMAS oder Bio-Zertifikate fallen. Die Belege zu den Umweltaussagen müssen öffentlich zugänglich sein. Bei Veränderungen muss die Prüfung sofort, sonst alle fünf Jahre erneuert werden.

»Da die EU eher mit unklaren Rechtsbegriffen arbeitet, kann es zudem sein, dass in manchen Mitgliedstaaten ein Slogan als zulässig betrachtet wird, der in anderen EU-Ländern beanstandet wird«, sagt Münker. Wer sich nicht an die Vorschriften hält, muss mit hohen Geldstrafen von mindestens vier Prozent des Jahresumsatzes rechnen.

IHK-Rechtsexpertin Tatjana Neuwald befürchtet, dass Firmen nun ganz aufhören könnten, mit Nachhaltigkeit zu werben. »Natürlich ist es richtig, Greenwashing zu ahnden«, sagt sie. »Aber die EU treibt die Unternehmen mit den vielen Anforderungen, dem erwartbar hohen Aufwand, mit Strafen und Imageschäden bei Verboten geradezu ins Greenhushing.« Wenn Firmen aber bewusst die Kommunikation ihrer Nachhaltigkeitsanstrengungen zurückfahren, dann schade das auch der Nachhaltigkeit selbst, fügt IHK-Nachhaltigkeitsfachfrau Henrike Purtik hinzu: »Denn über Nachhaltigkeitskommunikation entsteht auch Nachhaltigkeitswettbewerb, Innovationen werden befördert, die Nachhaltigkeitstransformation gestärkt.«

Nach Ansicht von Reiner Münker von der Wettbewerbszentrale bräuchte es EmpCo und GCD in Deutschland eigentlich gar nicht. »Das UWG setzt eine ausreichend hohe Messlatte«, ist er überzeugt. Nachhaltigkeitsaussagen würden von Wettbewerbern, Verbraucherschützern und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) auch jetzt schon kritisch hinterfragt und abgemahnt, es gebe ausreichend klare Urteile nicht zuletzt vom Bundesgerichtshof.

Dass die Nachhaltigkeitskommunikation bereits ohne EmpCo und GCD eine Herausforderung ist, hat HiPP erlebt. Das Unternehmen wollte seine Babykost im Gläschen mit dem Begriff »klimapositiv« bewerben. »Wir konnten für jede einzelne Sorte über die ganze Lieferkette belegen, dass wir über zehn Prozent mehr CO₂ reduzieren, vermeiden und kompensieren als ausscheiden«, so HiPP-Managerin Weichenrieder. Zahlen und Berechnungslogik wurden vom TÜV Nord geprüft, bestätigt und von HiPP transparent gemacht.

denken«, rät Stefanie Kuhnhen, Strategiechefin und Initiatorin des Nachhaltigkeitsmarketing-Angebots der Agentur Serviceplan Group.

Nachhaltigkeitsaussagen transparent mit Zahlen und Belegen abzusichern, die auf einen Blick für die Menschen ersichtlich sind, findet sie zwingend: »Das erhöht die Funktionsfähigkeit des Markts: Die Menschen müssen verstehen können, wo eine Marke wirklich gut ist oder wo sie nur so tut.« Zugleich gelte es, begehrliche Narrative auf Markenebene zu entwickeln: »Es geht um einfache Geschichten, kreative, begeisternde Claims, jenseits der rationalen Verzichtsbotschaften.« Als Beispiel nennt sie »Wow – no Cow« für einen Haferdrink oder »Farm to Fork« für eine Restaurantkette. Kuhnhen: »Nachhaltigkeit gehört heute zum Mainstream, wir dürfen Wissen voraussetzen. Emotionale, persönliche Versprechen auf Basis echter guter Taten – so müssen wir heute die Gesellschaft für neuen Konsum gewinnen.«



Die Menschen müssen verstehen können, wo eine Marke wirklich gut ist oder wo sie nur so tut.«

Stefanie Kuhnhen, Strategiechefin Serviceplan Group

»Für Verbraucherinnen und Verbraucher ist dieses Thema jedoch extrem komplex«, sagt Weichenrieder. Darüber hinaus erschien NGOs die Kompensation nicht stringent, da zum Beispiel Lachgas von dem Kompensationsanbieter nicht berücksichtigt worden war. Das Unternehmen verzichtete daraufhin auf die »Klimapositiv«-Werbung. »Das war für uns als Überzeugungsteller bitter«, betont Weichenrieder. »Es zeigt aber auch, dass die bestehenden Gesetze ausreichen.«

Der Europäische Rat hat die GCD-Regelungen zuletzt ein wenig entschärft. Es wird ein besonderes Beratungs- und Informationsangebot für kleinere und mittlere Unternehmen vorgesehen. »Neben genauer Beobachtung, wie die Richtlinien sich entwickeln, sollten Unternehmen aber auch über alternative Konzepte für die Nachhaltigkeitskommunikation nach-

Geschichten zu erzählen, ist auch der Ansatz, den HiPP-Kommunikatorin Weichenrieder nun verstärkt. »Auf unserer Website und auf Social Media veröffentlichen wir Berichte über Nachhaltigkeitsprojekte, interviewen unsere Experten oder unseren Chef, legen Zahlen offen – und antizipieren so auch die neuen Regeln.«

Weiterführende Infos gibt es unter:
www.ihk-muenchen.de/green-claims

IHK-Ansprechpartnerinnen zu Nachhaltigkeit

Dr. Henrike Purtik, Tel. 089 5116-1105
purtik@muenchen.ihk.de

zu Wettbewerbsrecht

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

Mehr Fachkräfte gewinnen

ProRecognition unterstützt ausländische Fachkräfte bei der Vorbereitung auf Leben und Arbeiten in Deutschland. So funktioniert das Programm.



Von Sabine Höpfer

Zehn Jahre lang hat Hossam Ramadan (33) bei der ägyptischen Eisenbahn als Lokführer gearbeitet. Seit Juni 2024 macht er gemeinsam mit zwölf anderen Ägyptern eine Anpassungsqualifizierung bei der Deutschen Bahn AG. Im internationalen Qualifizierungszentrum von DB Regio lernen Ramadan und seine Kollegen gut ein halbes Jahr lang die theoretischen Kenntnisse.

Bestehen sie die Prüfungen, »gehen sie anschließend in die Zielregionen, um die Praxis zu verinnerlichen«, sagt Christian Wlaschitz (53), Leiter des Zentrums. Im

Sommer 2025 soll die Ausbildung abgeschlossen sein.

Der Fachkräftemangel erfordert es zunehmend, Personal aus dem Ausland zu rekrutieren. Die Deutsche Bahn macht das seit Jahren professionell. Sie unterstützt die interessierten Kandidaten, bezahlt etwa Sprachkurse im Heimatland oder stellt für die Zeit der Ausbildung eine Wohnung. »Unterstützung ist der Schlüssel zum Erfolg«, sagt Wlaschitz. Und je mehr, desto besser.

Aus diesem Grund wurde auf Anregung der DIHK Service GmbH 2015 ein Projekt

zur Anerkennungsberatung ins Leben gerufen: ProRecognition berät, begleitet und unterstützt ausländische Fachkräfte bereits in ihrem Heimatland bei allen Fragen der beruflichen Anerkennung – die Voraussetzung, um in Deutschland eingestellt werden zu können. Die ausländischen Kräfte erhalten Antworten auf alle wichtigen Fragen: Habe ich mit meinem Abschluss Chancen auf eine Anerkennung? Welcher ist der passende Referenzberuf zu meinem Abschluss? Wo und wie stelle ich den Antrag? Welche Dokumente muss ich vorlegen? Wo kann ich

Deutsch lernen? Wie finde ich einen Job? ProRecognition unterstützt zudem mit Bewerbungsstrainings, beim Verfassen von Lebensläufen und bietet interkulturelle Trainings. Das Ziel des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts ist es, die ausländischen Fachkräfte auf das Leben und Arbeiten in Deutschland vorzubereiten und ihnen einen berufsadäquaten Einstieg in den Job zu erleichtern.

»Wir haben schon viel erreicht«, sagt Sabine Kotsch, Projektleiterin bei der DIHK Service GmbH. Vom Programmstart bis zum 1. Juli 2024 führten alle neun ProRecognition-Standorte etwa 32.500 Beratungen durch. Rund 9.350 Personen stellten einen Antrag auf Anerkennung, 7.000 positive Bescheide wurden erlassen. Laut Kotsch arbeiten mindestens 2.250 Fachkräfte in Deutschland. »Die tatsächlichen Zahlen sind wahrscheinlich noch höher«, sagt die Expertin. Schließlich beruhen die Angaben auf freiwilligen Rückmeldungen.

Ein positiver Bescheid heißt nicht in allen Fällen, dass die Ausbildung aus dem Heimatland in Deutschland zu 100 Prozent anerkannt wird. Oft wird nur eine sogenannte Teilanerkennung ausgestellt. Sie bedeutet, dass im Vergleich zum deutschen Referenzberuf viele Fähigkeiten bereits vorhanden sind, aber weiteres Know-how nachträglich erworben werden muss.

Auch Ramadan, der mithilfe von ProRecognition ein Anerkennungsverfahren bei der für ihn zuständigen Stelle IHK FOSA durchlaufen hat, hat eine teilweise Anerkennung für seinen ägyptischen Berufsabschluss erhalten. Für ihn liegt der größte Unterschied zwischen der Eisenbahn im Norden Ägyptens und der Deutschen Bahn in der Technologie und der Geschwindigkeit der Züge. »In Ägypten fuhren die Züge höchstens 120 Kilometer pro Stunde, hier kommen sie auf 300 Stundenkilometer. Auch die technische Ausstattung in Deutschland ist moderner,

viele Abläufe sind automatisiert – etwa das Schließen der Türen.«

Ramadan ist fasziniert – und dankbar. Ohne ProRecognition wäre er heute vielleicht nicht in Deutschland. »ProRecognition hat den Anerkennungsprozess erleichtert«, sagt er. Die Berater halfen ihm bei der Antragstellung und standen bei allen weiteren Fragen zur Seite. Auch bei der Beantragung des Visums halfen sie. Jetzt freut er sich auf einen baldigen Einsatz als Lokführer in Deutschland. Den Triebfahrzeugführerschein hat er bereits erhalten. Demnächst geht es an die letzten Prüfungen. Sofern er sie besteht, hat er einen wichtigen Schritt hin zu einer Anstellung in Deutschland getan. Ramadan: »München oder Nürnberg als Einsatzorte würden mir gut gefallen.« ●

IHK-Ansprechpartnerin zu

ProRecognition

Nadine Misbahi, Tel. 089 5116-1323
misbahi@muenchen.ihk.de

ANZEIGE

O&R wird BANSBACH

BANSBACH bündelt Expertise für starke Mandantenbasis

Zum 1. Januar 2025 wurde die Münchner Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft O&R Oppenhoff & Rädler AG vollständig in die BANSBACH Gruppe integriert. Damit baut BANSBACH seine Beratung für Mittelständler, internationale Firmen und familiengeführte Unternehmen an einem dynamischen Standort gezielt aus.

Unternehmen profitieren von effizienteren Prozessen, spezialisierten Beraterteams und einer erweiterten Expertise in den Bereichen Transaktionsberatung, Steuergestaltungsberatung, Unternehmensnachfolge und ESG. Die Kombination aus über 40 Jahren Erfahrung und digitalen Lösungen optimiert Abläufe und erweitert das beraterische Leistungsspektrum für vielfältige Anforderungen mit maßgeschneiderten Lösungen.



Bansbach,
Standort München

Foto: tomislavukosavde für BANSBACH Gruppe

München als strategischer Wachstumsstandort

Mit rund 50 Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und qualifizierten Fachkräften stärkt BANSBACH seine Präsenz im Großraum München. Der Standort bietet Zugang zu einer breiten Mandantenbasis und einem dynamischen

Wirtschaftsraum, in dem sich viele Unternehmen auf eine fundierte Beratung verlassen. Die enge Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe verknüpft steuerliche, rechtliche und betriebswirtschaftliche Kompetenzen und bietet Unternehmen eine integrierte Beratung aus einer Hand.

BANS BACH

Globale Vernetzung für internationale Mandanten

Durch das Netzwerk Kreston Global bleibt BANSBACH international vernetzt und unterstützt Mandanten auch bei grenzüberschreitenden Transaktionen und internationalen Compliance-Anforderungen. Unternehmen erhalten so praxisnahe Beratung für langfristige Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltiges Wachstum – regional verankert, international vernetzt.

Mehr unter:
www.bansbach-gmbh.de

**Berufswunsch Unternehmerin –
der Girls'Day ermöglicht Einblicke
in die Selbstständigkeit**



Foto: Luis Molinero

Ab in den Chefsessel

Der Girls'Day möchte mehr Mädchen für MINT-Berufe gewinnen. Die IHK-Aktion »Ich werde Chefin!« rückt einen weiteren Aspekt in den Fokus: Sie will fürs Unternehmertum begeistern.

Von Monique Opetz

Sie sind allesamt Wiederholungstäterinnen – im positiven Sinne. Claudia und Lucy Trott, Simone Naumann und Claudia Zeimes sind nicht nur erfolgreiche Führungskräfte und Unternehmerinnen. Sie laden auch zum wiederholten Mal Schülerinnen zur IHK-Girls'Day-Aktion »Ich werde Chefin!« ein. Dabei vermitteln sie den Mädchen, wie

es ist, als Soloselbstständige zu arbeiten, ein Familienunternehmen zu führen oder ein Team zu leiten.

Das Mutter-Tochter-Gespann Trott leitet die Geschäfte des Schlosscafés im Palmenhaus und der Hühner- und Entenbraterei AMMER. Claudia Trott (57) hat drei Töchter. »Ich bin eine begeisterte Frauenversteherin«, sagt sie lachend. Schülerin-

nen einen Einblick in ihre Unternehmen zu geben, ist für sie selbstverständlich. Ihre 28-jährige Tochter Lucy erinnert sich an ihre eigene Schulzeit und wie wertvoll sie schon damals den Girls'Day fand. Insbesondere einen Aspekt betont die Hotelfachfrau und Hotelbetriebswirtin: »Ich finde es wichtig, auch Zugänge zu Ausbildungsberufen zu schaffen.« Als Mög-

IHK-VERANSTALTUNGSTIPP

Unternehmerinnen laden ein

Ziel des Girls'Days ist es, Mädchen für Berufe im Bereich von Mathematik, IT, Naturwissenschaften und Technik (MINT) zu gewinnen. Die IHK erweitert den Girls'Day seit 2019 um einen weiteren Aspekt: Sie will mit ihrer Aktion »Ich werde Chef!« Schülerinnen ab der 8. Klasse für die Selbstständigkeit interessieren. Dazu laden Unternehmerinnen an diesem Tag Schülerinnen in ihre Firma ein, geben

ihnen Einblicke in ihren Berufsalltag und zeigen, was es heißt, selbstständig zu sein oder einen ganzen Betrieb zu führen. Der nächste Girls'Day mit der IHK-Aktion »Ich werde Chef!« findet am 3. April 2025 statt. Unternehmerinnen, die als Gastgeberinnen teilnehmen möchten, können sich anmelden unter: www.events.ihk-muenchen.de/ihk/girlsday2025

lichkeiten nach dem Abitur seien an ihrem Gymnasium damals nur Studienfächer vorgestellt worden. Sie fühlt sich als Führungsperson verantwortlich, der jüngeren Generation den eigenen Beruf näherzubringen – »und zwar ehrlich und authentisch«.

Diesen Berufsforschungsprozess begleiten, das möchte auch Claudia Trott. »Wir wollen den Teilnehmerinnen zeigen, was es heißt, einen Familienbetrieb zu führen, Verantwortung zu übernehmen und als Führungsteam zu arbeiten«, sagt die Chef. Drei 16- bis 17-Jährige waren letztes Jahr dabei. Im Schlosscafé besuchten sie

ihre eigene Tätigkeit. Diese Freude wollen sie den Besucherinnen mitgeben. »Denn Begeisterung für den Job trägt durch schwierige Zeiten im Berufsleben«, ist Claudia Trott überzeugt. Auch über die Schattenseiten sprechen die Trots mit

die Teilnehmerinnen? Die erhalten direkte Einblicke ins Berufsleben und denken womöglich intensiver darüber nach, später einmal ein eigenes Unternehmen zu gründen.

Junge Frauen zur Selbstständigkeit zu motivieren, das ist auch das Anliegen von Simone Naumann und Claudia Zeimes, die dieses Jahr gemeinsam einen Workshop bei der IHK-Aktion anbieten. Die beiden Solounternehmerinnen teilen sich einen Arbeitsraum in München, den sie für Co-Working und Fotoshootings nutzen. Naumann ist Gründerin der »SMARTphotoschule«. Die Fotografin vermittelt Unternehmen, wie sie sich eine eigene Bildsprache erarbeiten können und diese per Smartphone-Kamera oder KI-Bildgeneratoren umsetzen. Zeimes ist ebenfalls im Unternehmerumfeld unterwegs: als Leadership-, Karriere- und Resilienz-Coachin. Sie begleitet Unternehmen und Teams bei Transformations- und Entwicklungsprozessen.

Beide Frauen verbindet die Arbeit mit Werten und Stärken. Diese Themen wollen sie mit den Schülerinnen am Girls'Day aufgreifen – mit einem Mood-Board, Bil-



Ich möchte Mut machen, den eigenen Weg zu gehen, und zeigen, dass man das schaffen kann.«

Simone Naumann, Fotografin



Foto: Simone Naumann Fotografie

alle Abteilungen, die einen Gastronomiebetrieb ausmachen: Küche, Service, Büro, Konditorei und Veranstaltungskoordination. Sie löcherten die Mitarbeitenden mit ihren Fragen, neugierig, aufgeschlossen und konzentriert.

Wenn das Führungsduo davon berichtet, schwingt Begeisterung mit – für die IHK-Aktion, die Teilnehmerinnen und für

den Teilnehmerinnen. Ein wertvoller Austausch – der so authentisch in Berufsinformationszentren oder Jobbeschreibungen wohl nicht zu finden ist.

Am Ende profitieren beide Seiten, findet Claudia Trott: »Ich schätze es sehr, mit der jungen Frauengeneration in den Austausch zu kommen, von ihr zu lernen und zu verstehen, was sie beschäftigt.« Und

Foto: Schmidbauer Schlosscafé Palmenhaus



Eindrücke sammeln – Schülerinnen bei der IHK-Aktion »Ich werde Chef!« in der Konditorei des Schlosscafés im Palmenhaus 2024

Foto: Schmidbauer Schlosscafé Palmenhaus



Gibt Schülerinnen gern Einblick in ihre Tätigkeit – Lucy Trott, Geschäftsführerin Schlosscafé im Palmenhaus

derarbeit, in Gesprächen und Reflexionen. Speziell für die Berufswahl sei Werte- und Stärkenklärheit wichtig, sind sich Naumann und Zeimes einig. Wer wisse, wo seine Stärken liegen, könne gezielter die richtige Richtung einschlagen. Naumann erinnert sich an vergangene

Girls'Days bei ihr. Damals durften die Mädchen nach einer Einführung in ihrem Atelier direkt loslegen. Das gefiel den Teilnehmerinnen so gut, dass sie später als Praktikantinnen wiederkamen. »Es ist ein Geben und Nehmen«, findet die Fotografin. Sie schätzt den frischen Blick

der Schülerinnen. Ihre Erfahrungen als Selbstständige gibt sie gern weiter. Dabei erfahren die Teilnehmerinnen auch Persönliches aus Naumanns Leben und warum sie sich für die Selbstständigkeit entschieden hat. »Ich möchte Mut machen, den eigenen Weg zu gehen, und zeigen, dass man das schaffen kann«, sagt sie.

Zeimes ergänzt: »Ich unterstütze den Aktionstag, weil ich seit vielen Jahren Mentorin bin und mich mit dem Thema Generationenmanagement beschäftige.« Dazu gehöre, unterschiedliche Generationen zu verstehen. Sie möchte herausfinden, wie sie die jungen Frauen begeistern kann – für Verantwortung und für Unternehmertum. Dabei ist es ihr wichtig zu zeigen, wie vielfältig Arbeits- und Karrierewege sein können. Von starren Vorstellungen hält sie wenig, vielmehr möchte sie eine positive Einstellung zu lebenslangem Lernen mitgeben. Den eigenen Weg aktiv zu gestalten, das ist auch ihre Botschaft.

Naumann und Zeimes ermutigen andere Unternehmerinnen, ebenfalls zur IHK-Girls'Day-Aktion »Ich werde Chef!« einzuladen. Es sei ein Gewinn, in den Austausch mit den Schülerinnen zu gehen. Nicht zuletzt tragen die offenen Türen zur Nachwuchsförderung bei – insbesondere vor dem Hintergrund, dass in München und Oberbayern erst etwa 30 Prozent der Unternehmen von Frauen geführt oder mitgeführt werden.

IHK-Ansprechpartnerin zum Girls'Day
Marlene Eder, Tel. 089 5116-1174
girlsday@muenchen.ihk.de

Im Dauertief

Die bayerische Wirtschaft stagniert. Unternehmen sehen die fehlende Nachfrage und die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen als größte Risiken.

Von Aufschwung keine Spur. Wie schlecht die Stimmung in der Wirtschaft gerade ist, zeigt der aktuelle Konjunkturindex der bayerischen IHKs (BIHK). Er liegt wie im vergangenen Herbst bei 99 Punkten und damit deutlich unter dem langjährigen Durchschnitt von 112 Zählern (s. Grafik rechts).

Die Geschäftslage hat sich im Vergleich zu Herbst 2024 nicht verbessert. Auch die Erwartungen für die nächsten Monate sind unverändert miserabel. Sie liegen bereits seit Frühjahr 2022 unter dem langjährigen Durchschnitt – das ist die längste Durststrecke seit Beginn der Umfrage 1993.

»Immer mehr Betriebe, besonders in der Industrie, leiden unter fehlender Nachfrage und den schwierigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen«, sagt BIHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl. Rund zwei Drittel der Unternehmen bezeichnen diese beiden Faktoren als größte Risiken für ihr Geschäft. Anzeichen für eine Trendwende, so Gößl, gebe es nicht.

»Der Reformbedarf an unserem Wirtschaftsstandort ist massiv«, stellt BIHK-Präsident Klaus Josef Lutz fest. Die neue Bundesregierung müsse daher schnell und überzeugend handeln. »Jedes Gesetzesvorhaben muss auf mehr

WEITER PESSIMISTISCH

BIHK-Konjunkturindex: geometrisches Mittel der Salden der Lageurteile und der Erwartungen von 3.600 befragten Unternehmen



Keine Trendwende – die Stimmung in der Wirtschaft bleibt unterdurchschnittlich. Der Index bildet die aktuellen Lageurteile und Erwartungen der Unternehmen ab

Wirtschaftswachstum ausgerichtet werden«, fordert er.

Wie sieht es in einzelnen Branchen aus? In der Industrie bleibt die Geschäftslage angespannt. Nur bei 20 Prozent der Betriebe sind die Kapazitäten voll ausgelastet. Es fehlen Aufträge aus dem Inland, Energie- und Rohstoffpreise bleiben ein zentrales Risiko. Immerhin fallen die Prognosen der Unternehmen für das künftige Auslandsgeschäft nicht mehr ganz so pessi-

matisch aus wie zuletzt. Im Baugewerbe geben die Geschäfte auch saisonbedingt nach. Die Erwartungen für die nächsten Monate haben sich auch hier zwar leicht verbessert, befinden sich jedoch weiterhin deutlich im negativen Bereich. Tourismus und Einzelhandel wiederum leiden unter der Konsumzurückhaltung der Verbraucher. Beide Branchen blicken mit Skepsis auf die kommenden Monate. www.ihk-muenchen.de/konjunktur

Über 500 Eventmodule zum Mieten

ERTL Karussell-Land GmbH

Wir bringen Menschen zusammen

www.ertl-karussell-land.de – fun@ertl-karussell-land.de – 08237 959950

Ressourcen schonen, Zukunft sichern

Wie Unternehmen erfolgreich nachhaltig wirtschaften, zeigen die oberbayerischen Gewinner des Umweltmanagement-Preises mit ihren prämierten Konzepten.

Von Sabine Hölder

Wenn Unternehmen aktiv in Richtung Nachhaltigkeit steuern, dann ist das kein Selbstläufer. »Es erfordert Mut – Mut zur Umgestaltung von Prozessen, zu finanziellen Wagnissen und organisatorischen Umbrüchen«, sagt Bettina Hoffmann, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bun-

desministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV). »Dafür braucht es meist einen langen Atem.«

Dass sich dieser Einsatz lohnt, beweisen die Gewinner des Umweltmanagement-Preises 2024. Das BMUV vergibt den Preis seit 2021 jährlich zusammen

mit dem österreichischen Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie an Unternehmen, die im Klima- und Umweltschutz sowie in der Umweltkommunikation Besonderes leisten. Die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) gehört zu den Unterstützern des

»2027 ohne fossile Brennstoffe«

Der Bergsport-Ausrüster Bergzeit wurde in der Kategorie »Beste Maßnahme Umwelt-, Natur- und Klimaschutz« ausgezeichnet – für eine Investition, die Teil eines großen Pakets ist.

Seit 2020 ist der Mittelständler aus Otterfing mit 400 Mitarbeitern EMAS-registriert. Er engagiert sich in den Bereichen Klimaschutz, Ressourcenschonung, Energieeffizienz, Gebäude, Logistik und Mobilität für eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltauswirkungen. Den Preis erhält das Unternehmen für die 2021 in Betrieb genommene Photovoltaikanlage, die mit einer Leistung von rund 550.000 Kilowattstunden (kWh) pro Jahr großzügig ausgelegt ist.

Dabei sei die vorher angestellte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung nicht besonders gut ausgefallen, sagt Holger Cecco-Stark (58), Leiter Gebäudemanagement und Nachhaltigkeit. »Eine Einspeisevergütung von sechs Cent pro kWh ist nicht viel.« Die Geschäftsleitung entschied sich dennoch für die Anlage. Warum? »Es ist besser für die Umwelt«, erklärt der Nachhaltigkeitsexperte.

So wurde Bergzeit zum auditierten Ökostromanbieter: Einen Teil des Stroms nutzt der Betrieb für den eigenen Bedarf. Die nicht benötigte Leistung fließt ins Netz und steht anderen zur Verfügung.



Foto: Bergzeit

**Ehrgeizige Ziele – Holger Cecco-Stark,
Leiter Gebäudemanagement
und Nachhaltigkeit bei Bergzeit**

»Wir speisen den Strom bei der EWS Elektrizitätswerke Schönau eG ein«, erläutert Cecco-Stark. Auch Kunden und Mitarbeiter beziehen Strom von Bergzeit.

Die Photovoltaikanlage ist nicht die einzige Maßnahme des Unternehmens. »Wir haben ein ordentliches Paket drumherum geschnürt«, sagt der Nachhaltigkeitsmanager. So hat Bergzeit die Fahrzeugflotte auf E-Mobilität umgerüstet. »Nur zwei von zwölf Transportern fehlen noch, sie werden in diesem und im nächsten Jahr ausgetauscht«, kündigt Cecco-Stark an. Außerdem wurden 20 Ladestationen auf dem Firmengelände installiert. Etliche Mitarbeiter laden hier kostenlos ihre Autos auf.

Auch beim Heizen haben die Oberbayern einen wichtigen Schritt hin zum Klimaschutz getan: Die alte Gasheizung wurde zurückgebaut, seit Sommer 2024 heizt das Unternehmen das Verwaltungsgebäude mit elektrischen Wärmepumpen. Demnächst wird auch die Logistik umgestellt. Cecco-Stark: »Spätestens im Jahr 2027 verzichten wir komplett auf fossile Brennstoffe.«



Erneuerbare Energien – wichtiger Hebel für die Preisträger

Preises. 2024 erhielten sechs deutsche Organisationen die Auszeichnung. Wie sie mit Mut und Ausdauer wegweisende Maßnahmen zum Umwelt- und Klimaschutz vorantreiben, das zeigen die beiden oberbayerischen Preisträger, die Salus Gruppe sowie die Bergzeit GmbH (s. unten). Außerdem wurde die oberbayerische Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG aus München für ihr niederbayerisches Werk in Teisnach geehrt. ●

Weitere Informationen zum Umweltmanagementsystem EMAS gibt es unter: www.ihk-muenchen.de/emas

IHK-Ansprechpartnerin zum Thema Umweltmanagement

Susanne Kneißl-Heinevetter
Tel. 089 5116-1467
kneissl@muenchen.ihk.de

»Auf das Ökosystem angewiesen«

Die Salus Gruppe aus Bruckmühl betreibt seit Jahren engagiert Klimaschutz. Den Umweltmanagement-Preis erhielt sie in der Kategorie »Beste EMAS-Umwelterklärung«.

Das Thema Nachhaltigkeit ist in der Salus Gruppe fest verankert. Seit mehr als 100 Jahren stellt das Unternehmen mit seinen Marken Salus, Schoenenberger und Herbaria natürliche Tees, Tonika und Tropfen her. Bereits 1968 erkannte es, dass »man das Ökosystem erhalten sollte, weil wir darauf angewiesen sind«, sagt der Umwelt- und Nachhaltigkeitsbeauftragte Michael Steidl (35). »Das Unternehmen ist auch aus diesem Grund nach Bruckmühl gezogen, weil dort ein Wasserkraftwerk war, mit dem wir eigenständig Strom erzeugen können.«

Das war nur der Anfang. Seit 1996 arbeitet Salus mit dem anspruchsvollen Umweltmanagementsystem EMAS (Eco-Management and Audit Scheme). »2020 haben wir es um soziale Themen erweitert und sind als erstes Unternehmen für Naturarzneimittel und Gesundheitsprodukte EMASplus-zertifiziert«, erklärt Steidl.

Die Jury zeichnete Salus für die »Beste EMAS-Umwelterklärung« aus, weil diese einen »schnellen Überblick über umweltrelevante Unternehmensinformationen« erlaube. Ferner lobte sie die »Glaubwürdigkeit des Berichts«, an dem viele Mitarbeiter beteiligt waren: »Die rund 500 Mitarbeitenden des in der vierten Generation familie geführten Unternehmens setzen sich leidenschaftlich für Ressourcenschutz und Klimaneutralität ein.«

Zu den zukunftsweisenden Maßnahmen des Unternehmens zählten in den vergangenen Jahren etwa der Bau eines Biomasseheizwerks, mit dem zu 100 Prozent eigene Wärme erzeugt und somit vollständig auf Gas verzichtet wird. »Die Biomasse stammt aus Altholz aus der Region«, sagt Steidl.

Strom stellt Salus aus Wasserkraft und Sonnenenergie selbst her. Die Abwärme der Produktion wird genutzt, um zu heizen. Für die Kühlung verwendet das Unternehmen das Wasser des Gebirgsflusses Mangfall, an dessen Ufer die Firma einen Auwald als Biotop erhalten hat. »Unser gesamtes Unternehmen ist auf



Foto: Salus Gruppe

Ganz auf klimaneutrales Handeln ausgerichtet – Michael Steidl, Nachhaltigkeitsbeauftragter der Salus Gruppe

klimaneutrales Handeln ausgerichtet«, so Steidl. Und es gibt weitere Pläne. Künftig will sich das Unternehmen verstärkt der Biodiversität widmen. Auf dem Firmengelände soll abseits der Produktion in Kürze eine 900 Quadratmeter große insektenfreundliche Blühfläche angelegt werden – dort, wo sich vor Kurzem noch ein Parkplatz befand.

Investiert viel in ihren Betrieb –
Apothekerin Helen Brugger



»Ich mache das aus Passion«

Helen Brugger, Chefin der preisgekrönten See Apotheke, über Onlinekonkurrenz, Kundenservice, Kostendruck und das IHK-Ehrenamt.

Von Martin Armbruster

Frau Brugger, Sie haben für Ihre See Apotheke in Herrsching den Preis als beste Apotheke Deutschlands 2024 gewonnen. Wie hat man das hier in der Region wahrgenommen?

Die Resonanz war wirklich groß. Wir haben das am 13. Dezember mit unseren Kunden gefeiert. An dem Tag hatten wir 700 Gäste hier, der Bürgermeister war da – und was mich auch sehr gefreut hat: IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl ist vor Weihnachten eigens aus München zu uns gekommen, um zu gratulieren.

Was machen Sie besser als andere Apotheken?

Wir haben einen ausführlichen Fragenkatalog ausfüllen müssen, die Themen waren sehr weit gefasst: Mitarbeiterbindung, Kommunikation mit den Kunden, die Sicherung des fachlichen Know-hows, Außendarstellung, ehrenamtliches Engagement und so weiter. Wie die Jury was gewichtet hat, wissen wir nicht.

Sie führen einen Familienbetrieb. Wie hat sich Ihr Geschäft über drei Generationen hinweg gewandelt?

Früher blieb viel mehr Zeit für die Kunden, was mir auch am meisten Freude an meinem Beruf bereitet. Heute müssen wir viel mehr administrative Tätigkeiten erledigen. Auch die Digitalisierung ist bei uns ein großes Thema.

Die Digitalisierung sollte Ihnen das Geschäft doch leichter machen.

Ja, wir sind auch absolut für Digitalisierung, wenn sie uns Arbeit abnimmt. In den Apotheken und Arztpraxen ist aber

von diesem Effekt bislang nichts zu spüren. Auch bei der Einführung des E-Rezepts ist dies nicht der Fall. In den ersten Monaten hat uns dies sogar deutlich mehr Arbeit gemacht.

Was lief denn da schief?

Das Set-up der Telematikinfrastruktur ist anscheinend so komplex, dass es gerade am Anfang zu Dutzenden Fehlermeldungen bezüglich Ausstellung, Übertragung, Verarbeitung und Abrechnung kam. Da wäre es hilfreich gewesen, wenn sich zuvor jemand überlegt hätte, was alles zu technischen Problemen führen kann.

Haben Sie sich darüber beschwert?

Natürlich, leider war der Support total überlastet. Wir haben dann mit anderen Apotheken einen Chat gestartet, um uns darüber auszutauschen, was alles nicht funktioniert – in der Hoffnung, dass die Schwarmintelligenz das löst. Wir bleiben aber optimistisch, dass zukünftige IT-Einführungen besser klappen.

Pro Tag macht in Deutschland eine Apotheke zu. Bundesweit gibt es derzeit rund 17.000 Apotheken. Das ist der niedrigste Stand seit 1978. Müssen wir uns Sorgen machen?

Natürlich ist der Trend bitter, weil wir in einer alternden Gesellschaft eigentlich das Gegenteil bräuchten: Wir müssten die Patienten weiterhin flächendeckend versorgen können. Letztendlich werden hier die politischen Rahmenbedingungen entscheiden.

Wie sehen die derzeit aus?

Für uns Apotheken nicht so gut, daran ändert auch das Schönreden in Berlin nichts. Wir haben weiterhin Liefer Schwierigkeiten bei vielen Arzneimitteln und wir haben seit zehn Jahren keine Honorararhöhung trotz steigender Kosten gehabt, die letzten zwei Jahre sogar eine Kürzung. Und wir kämpfen wie der ganze Einzelhandel mit Fachkräftemangel, Bürokratie, höheren Energiepreisen etc.

Wie hoch ist denn der Fixbetrag, den Sie pro Medikament bekommen?

Der beträgt bei der gesetzlichen Kasse derzeit pro Packung 8,35 Euro und drei Prozent des Apothekeneinkaufspreises. Aber auch das bleibt nicht komplett in der Apotheke, denn die Krankenkassen ziehen uns bei der Vergütung der Medikamente einen Festbetrag ab, der in den

ZUR PERSON

Helen Brugger ist seit 2001 Apothekerin in der St. Nikolaus Apotheke in Herrsching. Dort hat sie 2007 auch die See Apotheke übernommen. Brugger ist Pressesprecherin der Apotheken im Landkreis Starnberg. In der IHK für München und Oberbayern ist sie Mitglied der Vollversammlung, des Regionalausschusses Starnberg sowie der Ausschüsse Unternehmerinnen und Gesundheit. Brugger ist zudem stellvertretende Vorsitzende des Handelsausschusses.

letzten Jahren – zwar zeitlich befristet, aber trotzdem – angehoben wurde.

Stimmt die Faustregel, dass Ihnen von einem eingenommenen Euro nur etwa fünf Cent bleiben?

Es gibt ja die Klischees: Apothekenpreise, Kunden kommen von allein, dem Apotheker reicht ein paar Mal Schubladenziehen pro Tag zum Leben aus. Die Realität sieht völlig anders aus. Es sind im Schnitt sogar etwas weniger als fünf Cent, Tendenz fallend – auch wegen der steigenden Kosten nicht zuletzt für das Personal, das immer bürokratischere Auflagen zu erfüllen hat. Dazu kommen die tariflichen Gehalts-

Aus Marketingsicht war das ein genialer Schachzug, Herrn Jauch dafür einzukaufen. Viele Leute werden sich sagen: Wenn sogar der Jauch das empfiehlt, muss der Arzneimittelversender wirklich toll sein.

Und? Ist er das?

Das muss jeder für sich selbst entscheiden. Meines Erachtens betreibt der Versand Rosinenpickerei, die einfache, rein lukrative Versorgung. Die Apotheke vor Ort leistet das, was auch nötig ist: Notdienste und Laborherstellungen, die Versorgung mit Grippe- und zuletzt Covid-Impfstoffen. Wir beliefern die Hei-

Hier ins Fünfseenland kommen natürlich viele Ausflügler und Urlauber. Aber zum Glück haben wir auch eine konstante Zahl von Stammkunden. Insgesamt kommen hier etwa 250 bis 300 Kunden pro Tag in die Apotheke, aber dafür müssen wir auch viel tun. Wir haben beispielsweise einen kostenlosen Lieferservice. Zweimal am Tag fährt unser fünfköpfiges Ausfahrteteam kostenlos Medikamente aus. Viermal am Tag bekommen wir Arzneien geliefert. Wir haben für Kunden, die eine Abholung während der Öffnungszeiten nicht schaffen, einen 24-Stunden-Abholautomaten.

Außerdem haben wir vor vier Jahren unser Warenlager mit einem Kommissionierautomaten komplett automatisiert. Unser Warenlager fasst bis zu 15.000 Packungen, damit wir unsere Kunden optimal versorgen können.

In wie vielen Fällen müssen Sie helfen, weil Kunden mit ihrem Rezept Probleme haben?

Das erleben wir oft. Gerade hatten wir zum Beispiel eine ältere Dame hier, die wusste zunächst überhaupt nicht, worum es bei ihrem Antibiotikarezept geht. Weil sie Schluckbeschwerden hatte, wurde ihr ein Kindersaft verschrieben. Der musste eigens hergestellt werden. Das habe ich dann für die Kundin gemacht.

Tagtäglich gibt es momentan Lieferengpässe, sodass man mit dem Arzt eine Alternative finden muss. Dies führt zu etlichen Stunden Mehrarbeit pro Woche, aber im Endeffekt zu einer adäquaten Versorgung des Patienten. Auch Lieferungen nach Geschäftsschluss, wenn Ärzte im Hausbesuch anrufen, dass Patienten noch dringend etwas benötigen, kommen regelmäßig vor.

Lässt die Politik Sie im Stich?

Das kann man so nicht sagen, es wird immerhin viel diskutiert. Aber man will oft an der falschen Stelle sparen. Als Beispiel: Die Verwaltung der gesetzlichen Krankenkassen schlägt mit vier Prozent der Gesamtausgaben der Krankenkassen zu Buche. Arzneimittelkosten machen etwa 14 Prozent der Gesamtausgaben aus. Die reinen Apothekenkosten betru-

Deutschlands beste Apotheke – die See Apotheke in Herrsching

Foto: Thorsten Jochim



erhöhungen. Die sind wohlverdient, aber die muss sich eine Apotheke auch leisten können.

Haben Sie Probleme, Azubis zu finden?

Natürlich ist das heute schwieriger als vor zehn oder 20 Jahren. Deshalb machen wir hier beispielsweise Kinderführungen und beim Girls'Day der IHK mit. Ich zeige gern meine Apotheke – und dass wir hier ein tolles Arbeitsumfeld haben.

Wie geht es Ihnen, wenn Sie die Werbung von Fernsehmoderator Günther Jauch für einen großen Onlineanbieter sehen?

me und Hilfsdienste, was häufig einen intensiven Austausch nötig macht.

Aber schon knapp 40 Prozent der Bundesbürger kaufen Medikamente online ein.

Große Onlineanbieter pumpen dreistellige Millionenbeträge allein in die Werbung. Da können kleine Apotheken vor Ort nicht mithalten. Das Sortiment der Versender scheint endlos zu sein und die Websites sind klug gestaltet. Zugegeben, das sind super Logistiker, aber eben keine Apotheker vor Ort.

Welche Kunden kommen in die beste Apotheke Deutschlands?



In Feierlaune – Apothekerin Helen Brugger (Mitte) und Lea Baschab (2.v.l.) mit ihrem Team auf der Preisverleihung zur bundesweit besten Apotheke

gen im Jahr 2023 nur zwei Prozent der Gesamtausgaben. Für das, was wir täglich leisten, finde ich diese Zahl nicht sehr hoch.

Was motiviert Sie, mit Ihrer Apotheke weiterzumachen?

Ich mache meinen Beruf aus Passion. Hier in der See Apotheke hatten wir drei große Umbauten in den letzten Jahren, und ich habe sehr viel in die Zukunft investiert. Unsere Teams haben zusammen überlegt, wie wir uns für die nächsten Jahre optimal aufstellen. Das alles war herausfordernd, aber es hat sich in unseren Augen gelohnt. Wir blicken optimistisch in die Zukunft.

Sie sind auch in der IHK sehr aktiv. Ebenso wie früher Ihre Mutter sitzen Sie in der Vollversammlung.

Ich gebe zu, dass es manchmal nicht einfach ist, mir die Zeit für die vielen ehrenamtlichen Tätigkeiten zu nehmen. Das Ehrenamt ist jedoch sehr bereichernd und ich mache es gern. Ich schätze vor allem den Austausch mit Unternehmen aus anderen Branchen, bei dem ich viele Eindrücke gewinne, die ich ohne das Ehrenamt nicht hätte.

Sie sind auch im neuen Gesundheitsausschuss der IHK. Arbeiten Sie dort an Reformansätzen für unser Gesundheitssystem?

BESTE APOTHEKE

Der Deutsche Apotheker Verlag hat die See Apotheke Herrsching als »Beste Apotheke 2024« ausgezeichnet. Die Jury begründete dies neben fachlicher Exzellenz mit außergewöhnlichem Engagement für die Mitarbeitenden sowie Innovationsfreude und modernen Technologien, etwa einem 24-Stunden-Abholautomaten. »Die Apotheke glänzt zudem durch Sponsoring und Online-Präsenz« würdigten die Juroren das Unternehmen als »große kleine Apotheke mit Herz«. Für Brugger ist der Award bereits die zweite bundesweite Auszeichnung, nach 2022 als »beste Ausbildungsapotheke«.

Ich hoffe zumindest, dass wir durch unser Mitwirken die Politik unterstützen können. Die Aufwertung vom Arbeitskreis zum Fachausschuss war ein wichtiger Schritt. Zudem hat die IHK für den Ausschuss eine Reihe neuer Mitglieder gewonnen. Wir haben eine gute Mischung aus Vertretern der Krankenkassen, Kliniken, Heime, Verbände und der Pharmaindustrie – auch große Namen wie BrainLab und Roche sind dabei. Einfache Lösungen gibt es nicht, aber ich denke, wir können aus der Praxis wertvolle Impulse geben. Die Bayerische Gesundheitsministerin Judith Gerlach war auf der November-Sitzung mit dabei. Das macht Hoffnung: Die Politik hört uns zu. ●



GEBÄUDE, DIE WIRKEN.

WIR SCHAFFEN RÄUME FÜR
UNTERNEHMENSWACHSTUM.

Neubau, Erweiterung und
Modernisierung von Gewerbe-
und Industriimmobilien





Foto: Starship

Partnerschaften mit viel Potenzial

Das Baltikum und die skandinavischen Länder gelten als Vorreiter in Digitalisierung und künstlicher Intelligenz. Auch für bayerische Unternehmen bieten sich dort gute Chancen.

Von Margrit Amelunxen

Das machen wir jetzt – und gegebenenfalls bessern wir nach.« So beschreibt Dominic Otto (43), stellvertretender Geschäftsführer der Deutsch-Baltischen Handelskammer (AHK), die Haltung gegenüber künstlicher Intelligenz (KI) und Digitalisierung in Estland, Lettland und Litauen. »Graude bei Digitalisierung und KI wird der Nutzen in den baltischen Ländern stärker in den Vordergrund gestellt als die Risiken.« Diese Einstellung erklärt Otto mit

der geringen Größe der Länder und ihrer Vergangenheit: Nach der Unabhängigkeit Anfang der 1990er-Jahre fehlten schlicht Personen für den Neuaufbau der öffentlichen Verwaltung. Daher konzentrierte man sich darauf, die Verwaltung schlank, wenig bürokratisch und so digital wie möglich aufzustellen.

Dass vor allem Estland seit Jahren als digitales Vorzeigeland gilt, liegt laut Otto nicht nur am geschickten Marketing, sondern auch daran, dass tatsächlich über 99

Prozent aller behördlichen Vorgänge mit nur wenigen Klicks erledigt werden können. Lediglich für die Scheidung sei noch ein persönlicher Gang zur Behörde notwendig. Das Baltikum, aber auch Skandinavien sind weit voraus, wenn es um Digitalisierung und KI geht. Die Länder dort besitzen ein aktives und technikfreundliches Ökosystem in diesen Bereichen. Ähnliches gilt jedoch auch für Oberbayern. Speziell der Münchner Raum steht für Spitzenforschung in Informatik, KI und

IHK-VERANSTALTUNGSTIPP

International Tech Talks – Artificial Intelligence in Bavaria and Northern Europe

Die Veranstaltung legt einen Schwerpunkt auf die KI-Hotspots Baltikum und Skandinavien. Brancheninsider und Firmen, die KI-Dienstleistungen suchen und anbieten, sind gleichermaßen willkommen.

Veranstalter ist die IHK für München und Oberbayern mit Unterstützung von Delegationen und Außenhandelskammern aus den Schwerpunktregionen, darunter die AHKs aus Dänemark, Finnland, Norwegen, Schweden sowie die AHK Baltikum (für Lettland, Litauen und Estland). Die Teilnahme ist kostenlos, eine Anmeldung jedoch unbedingt erforderlich. Die Konferenzsprache ist Englisch.

Termin: 2. April 2025, 9.30–15 Uhr

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

Weitere Informationen und Anmeldung:
www.events.ihk-muenchen.de/ihk/ai-tech-talks

Robotik mit den Lehrstühlen der TU München, Max-Planck- und Fraunhofer-Instituten und weiteren Institutionen. Ebenso florierende Start-ups und erfolgreiche bereits etablierte Unternehmen – beste Voraussetzungen also, um grenzüberschreitend zusammenzuarbeiten.

Erfahrungen mit der Zusammenarbeit hat zum Beispiel die birkle IT AG. Sie wurde 2016 in München gegründet, 2017 kamen eine Niederlassung in Tallinn sowie später Standorte in Berlin und Litauen hinzu. Für eine Kooperation mit Anbietern im Baltikum spricht laut Marco Spielmann, CEO von birkle IT Baltics, nicht nur der dortige Erfahrungs- und Wissensvorsprung von zehn oder mehr Jahren, sondern auch die Aufgeschlossenheit gegenüber der Digitalisierung. Ob Estland, das mit seiner e-Residency sogar eine grenzüberschreitende digitale Identität ermöglicht, oder der Fintech- und Insure-Hotspot Litauen: Während ansonsten europaweit häufig noch eine »Angstkultur« herrsche, seien die baltischen Länder für ihren pragmatischen Umgang mit Technologie und ihre Innovationskultur bekannt.

Möglich wird dies durch einen kooperativen Umgang von Regierung und Industrie. Als Beispiel nennt Spielmann die autonom fahrenden Roboter des Unternehmens Starship, die in Tallinn Bestellungen ausliefern. Was andernorts vermutlich Jahre dauern würde, ließ sich mit Unterstützung der estnischen Behörden rasch umsetzen.

Attraktiv sind die baltischen KI-Hotspots zudem durch die vielen hoch qualifizierten Fachkräfte, deren Stundensatz um bis zu rund 50 Prozent niedriger als hierzulande sei. Kooperation und Austausch zwischen bayerischen und baltischen Partnern werden außerdem durch eine gemeinsame Kultur und Arbeitsethik vereinfacht, darin

sind sich Spielmann und AHK-Experte Otto einig. Bei birkle wirkt sich die baltische »Macher-Mentalität« mit ihrem agilen und direkten Ansatz beim sogenannten Bestshoring positiv aus. Dabei kombiniert birkle für seine Teams das Beste aus beiden Ländern: deutsche Qualität und baltische Innovationsfreude. Robert Schiermeier (53) ist Gründer der Münchner ValueMiner GmbH, die eine Softwareplattform für KI-gestützte Managementprozesse anbietet. Man solle sich das vorstellen wie beim Bauen mit Lego®, veranschaulicht Schiermeier. Mit den Bausteinen und Systemen von ValueMiner könne man sich eine eigene, flexible Software bauen.

Das Unternehmen arbeitet traditionell gut mit den skandinavischen Ländern zusammen. Deren Markt bezeichnet Schiermeier jedoch als nicht ganz einfach für oberbayerische Dienstleister. Deshalb kooperiert ValueMiner in Norwegen, Dänemark und Schweden mit lokalen Beratungspartnern, die die Plattform als sogenanntes White Label vertreiben. »Weil wir dort nicht als eigene Marke auftreten, haben wir nicht mehr diesen »fremden Stallgeruch« und weichen dem hohen internen Marktdruck aus.«

Eine solche Partnerschaft sei außerdem unglaublich inspirierend. »Wir lernen dadurch, woran andere gerade arbeiten«, so Schiermeier. »In puncto Innovation und Digitalisierung ist man uns in Skandinavien etwa fünf Jahre voraus. Gerade im Staats- und Verwaltungsbereich können wir davon profitieren, weil man in Skandinavien mit Fachkräftemangel und Einwanderung von Arbeitskräften nicht erst in den letzten Jahren umgehen musste.« Als Beispiel dafür nennt Schiermeier ein

aktuelles Pilotprojekt zur Zertifizierung von Pflegekräften für den bayerischen Staat. Die KI liest Dokumente von Bewerbern aus Bulgarien und bewertet, inwieviel die Kandidaten für offene Stellen relevant sein könnten. Zeitaufwendige Verwaltungsvorgänge werden dadurch automatisiert und beschleunigt.

All diese Praxisbeispiele zeigen nicht nur eindrucksvoll, wie KI Prozesse effizienter gestalten kann. Sie geben auch einen Einblick, wie bayerische Unternehmen von der Kooperation profitieren.

IHK-Ansprechpartner zu Skandinavien

Jessica de Pleitez, Tel. 089 5116-1337
pleitez@muenchen.ihk.de

zum Baltikum

Johannes Weidl, Tel. 089 5116-1456
weidl@muenchen.ihk.de



Agile Manager –
Firmengründer
Pedro Gómez (l.),
Maria Laparidou und
Miguel Molina

Foto: Orbem

Mit Turbo zum Erfolg

Orbem industrialisiert die Bildverarbeitung von MRT-Geräten mithilfe von KI.
Das Start-up entwickelt sich schnell – wie managt es das Wachstum?

Von Monique Opetz

Im Universum der Orbem GmbH heißen die Büro- und Meetingräume »Höodeck«, »Voyager« oder »The Bridge«. Buchen die Mitarbeitenden eine der Telefonkabinen im Großraumbüro, können sie sich für »Venus« oder »Mars« entscheiden. Ein Faible für das Weltall und Science-Fiction ist in der Münchener Arbeits- und Forschungsstätte unverkennbar. Ebenfalls auffällig: die bunt gemischte Crew. Im Team arbeiten Menschen aus 40 Nationen. In der Küche – »The Milky Way« – hängen Flaggen aller Nationen als Wimpelkette quer im Raum.

Die Gründer Maria Laparidou, Miguel Molina und Pedro Gómez kommen ur-

sprünglich aus Griechenland, Spanien und Mexiko. Sie starteten das Deep Tech 2019 als Spin-off der Technischen Universität München. Gemeinsam haben sie eine Technologie entwickelt, die Magnetresonanztomografie (MRT) mit Deep-Learning-Algorithmen verbindet und das MRT-Verfahren industrialisiert. Statt 15 bis 20 Minuten braucht ihr System eine Sekunde pro Scan. »Das gelingt, indem wir nur die Informationen aufnehmen, die wir brauchen«, erklärt Laparidou, die für Forschung und Innovation zuständig ist.

Die Entwicklung verhindert das Töten männlicher Küken in der Legehennenzucht. 40 Millionen männliche Küken

wurden in Deutschland bis 2021 direkt nach der Geburt getötet. Mittlerweile ist das Kürentöten per Gesetz verboten und die Geschlechtsbestimmung bis zum 13. Tag im Brutei erlaubt. Weitere europäische Länder ziehen nach – und eröffnen Orbem neue Vermarktungsmöglichkeiten. Damit die männlich befruchteten Eier gar nicht erst in den Inkubatoren landen und ausgebrütet werden, scannt das Orbem-System die Hühnereier und bestimmt per Deep-Learning-Algorithmus das Geschlecht. Außer dem Befruchtungsstatus liefert das Verfahren zahlreiche weitere Informationen, etwa um die Hühnerzucht zu optimieren.

Für die Entwicklung erhielt Orbem kürzlich den Innovationspreis Bayern 2024 (vgl. IHK-Magazin 11–12/2024). Der steht nun ganz in der Nähe der »Milchstraße« und der vielen unterschiedlichen Länderflaggen in den Firmenräumen. »Unsere Unternehmenskultur ist geprägt von Diversität«, sagt die Co-Gründerin. Sie sieht darin sehr viele Vorteile, etwa einen größeren Pool an Bewerbern. Dabei sind nicht nur die unterschiedlichen Nationalitäten gemeint. 41 Prozent der Beschäftigten sind zum Beispiel Frauen. »Denn egal wie unterschiedlich wir sind, wir verharren nicht im Hier und Jetzt, sondern wir blicken in die Zukunft und beschäftigen uns damit, wie wir sie gemeinsam nachhaltiger und besser machen können«, beschreibt Laparidou den Teamspirit.

2023 startete Orbem mit zwei Kunden in den französischen Markt. Es folgten Kunden in Deutschland und weiteren europäischen Ländern. Das Team wuchs in anderthalb Jahren von 35 auf über 120 Mitarbeitende. »Um liefern zu können, mussten wir das Unternehmen sehr schnell hochskalieren«, erinnert sich die Co-Gründerin. Dabei ging es nicht nur um die Größe des Teams, sondern auch um Prozesse, IT-Infrastruktur, cloudbasierte Lösungen und Automatisierung. »Wir mussten uns regelmäßig anpassen«, sagt Laparidou. Das Wichtigste sei gewesen, dabei die Standardisierung des Produkts nicht aus den Augen zu verlieren. Denn was für 35 Leute funktioniere, funktioniere nicht unbedingt für 100.

Das schnelle Unternehmenswachstum fordert die Gründer weiter heraus: Sie passen die Kommunikationskanäle an und bringen die richtigen Teams zusammen. Außerdem arbeiten sie aktiv an der Unternehmenskultur. »Denn das ist es, was uns ausmacht – und uns von anderen unterscheidet«, sagt Laparidou.

Das Gründertrio nutzt die sogenannte Objectives-and-Key-Results Planung. Dabei werden aus der Unternehmensstrategie Teilziele von Teams und Mitarbeitern

abgeleitet und in kurzen Zeiträumen umgesetzt. Die Unternehmer begannen sehr früh, diese agile Zielmanagement-Methode zu verwenden, um sich und das wachsende Team zu strukturieren. »Denn ohne konkrete Pläne ist es schwer, erfolgreich zu sein«, sagt Laparidou. Die Mannschaft trifft sich einmal pro Quartal, um gemeinsam zu planen und zu besprechen, was gut läuft und was noch besser laufen könnte. Am Ende profitieren alle von Verbesserungen: Die Mitarbeitenden werden am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Das Start-up beliefert mittlerweile Kunden in Deutschland, den Niederlanden, der Schweiz und Norwegen. 2025 sollen

Verfahren soll noch schneller und für weitere Lösungen in anderen Branchen eingesetzt werden. Es kann die unterschiedlichsten biologischen Proben scannen: Lebensmittel, verschiedene Pflanzenarten, aber auch Holz oder den menschlichen Körper.

An Anfragen aus anderen Branchen mangle es nicht, berichtet die Co-Gründerin. Potenzial sieht sie etwa in der Lebensmittelindustrie, »denn es gibt ein großes Problem mit Lebensmittelverlust und -verschwendungen«. Hier spielt die Krankheitsfrüherkennung eine wichtige Rolle. In Zukunft könnte das kombinierte KI-MRT-Verfahren Landwirten helfen,



Hahn oder Henne? Brüterei setzt die Orbem-Technologie zur Bestimmung des Geschlechts von Eiern bereits ein

25 Systeme installiert sein, die nach dem Pay-per-Use-Prinzip vertrieben werden, die Kunden bezahlen dabei für die Nutzung des Systems: Das Unternehmen bietet seine Lösung als Software an, die Scanner werden von den Kunden gemietet. Für das voll automatisierte System in der Geflügelindustrie arbeitet Orbem mit dem niederländischen Maschinenbauer Vencomatic Group zusammen. Er liefert die Hardware für die Automatisierung. Orbem will seine Technologie bald auch außerhalb der EU vertreiben.

»Außerdem sehen wir zahlreiche weitere Anwendungsmöglichkeiten«, sagt Laparidou. Das Team entwickelt die KI-gesteuerte MRT-Technologie stetig weiter. Das

klimaresistente und ressourceneffiziente Pflanzen zu züchten. Infektionen oder Parasitenbefall könnten per Scan rechtzeitig erkannt werden.

In der Baubranche könnte das Verfahren überprüfen, wie belastbar abbaubare Materialien sind, und so ein nachhaltigeres Bauen ermöglichen. Im medizinischen Bereich würde ein KI-gesteuerter MRT-Scan nur wenige Minuten dauern – ohne dass Radiologen oder Techniker nötig wären.

All diese Anwendungsfelder seien in Planung. Große Umsetzungshürden sieht Laparidou nicht. Das Prinzip sei letztlich immer das gleiche.

orbem.ai

Foto: Orbem

Diversifikation als Erfolgsrezept

Vom Ingenieurbüro zum weltweit tätigen Unternehmen: Die HÖRMANN Gruppe ist in 70 Jahren fast nur gewachsen. Jetzt gilt es, die konjunkturelle Delle zu bewältigen.

Von Sabine Hölder

Ab und zu kommt es vor, dass sich ein Anrufer nach Garagentoren oder Türen erkundigt. Eine Firma namens HÖRMANN im nordrhein-westfälischen Steinhagen vertreibt genau diese Produkte. Eine seltene Verwechslung: Denn die HÖRMANN Gruppe mit Haupt- sitz im oberbayerischen Kirchseeon ist Ansprechpartner für innovative B2B-Lösungen.

Die HÖRMANN Industries GmbH ist ein Technologiespezialist, der in den vier Bereichen Automotive, Communication, Intralogistics und Engineering tätig ist. Der Familienkonzern mit mehr als 2.900 Mitarbeitern und 30 Tochtergesellschaften hat 2023 einen Umsatz von gut 830 Millionen Euro erwirtschaftet. Die Kunden des Unternehmens sind weltweit zu finden. Die HÖRMANN Gruppe ist mit ihren Gesellschaften hauptsächlich in Deutschland vertreten, daneben zum Beispiel in Österreich, der Slowakei, Bulgarien und Polen. Gegründet wurde das Unternehmen 1955 von Ingenieur Hans Hörmann als Ingenieurbüro für die Projektierung, den Bau und die Prüfung von Blitzschutzanlagen. In diesem Jahr begeht die Gruppe demnach ihr 70-jähriges Jubiläum. Schön ist, dass der Firmengründer mitfeiern kann. Der 96-Jährige ist Ehrenvorsitzender des Beirats und kommt noch immer zeitweise ins Büro.

Nicht ganz so schön ist, dass der Mittelständler ausgerechnet 2024 (und voraussichtlich auch im Jubiläumsjahr 2025) nicht wie all die Jahre zuvor gewachsen ist, sondern Einbußen vermelden muss. Nach 2023, dem laut CEO Michael Radke »besten Umsatz in der Geschichte«, und einem immensen Anstieg im Vergleich zum



Foto: HÖRMANN

Vorjahr (von knapp 686 Millionen Euro 2022 auf knapp 831 Millionen Euro 2023) zeigen die Halbjahreszahlen 2024 ein Umsatzminus von rund zwölf Prozent. »2024 konstatieren wir einen deutlichen Rückgang«, sagt Radke. »Im Bereich Automotive haben wir einen Auftragseinbruch von bis zu 30 Prozent.« Dieser drückt, auch wegen des hohen Umsatzanteils von knapp einem Drittel, das Gesamtergebnis. Radkes Erklärung: »Deutschland durchläuft eine konjunkturelle Delle, wie ich sie noch nie erlebt habe.« Für das Unternehmen bedeute das eine »große Herausforderung«. Aber der Geschäftsführer sieht

auch Licht am Ende des Tunnels. »Frühestens im Jahr 2026 erwarte ich positive Impulse, die Investitionsbereitschaft wird dann hoffentlich wieder anziehen.« Für das Unternehmen ist dies eine ungewohnte Situation. 68 Jahre lang dokumentierte Gründer Hans Hörmann Wachstum. Er konnte seinen Leitsatz »Potenziale erkennen, Wachstum gestalten und auf Basis einer klaren Strategie handeln« immer umsetzen. Schon im ersten Jahr nach der Gründung wuchs sein Zwei-Mann-Betrieb auf zehn Monteure. Immer wieder erkannte Hörmann Potenziale und handelte entsprechend. Zum Beispiel 1965, als die



Firma sich dem Sirenengeschäft zuwandte und bald zum Marktführer für Warnsysteme wurde. Wenige Jahre später schaffte das Unternehmen durch Elektroinstallationen für das neue Volkswagen-Werk in Salzgitter den Einstieg in die Industrietechnik. Anfang der 1970er-Jahre avancierte es aufgrund seiner neu entwickelten netzunabhängigen Pressluft sirene zum Weltmarktführer im Sirenenbau.

Außerordentliches Wachstum gelang nach dem Fall der Mauer. 1989 gründete das Unternehmen in Chemnitz die HÖRMANN Barkas GmbH. Die Mitarbeiterzahl stieg rasant. Bereits 1990 arbeiteten »so viele Menschen bei HÖRMANN, dass ein eigener Zug für den Firmenausflug gebraucht wird«, heißt es auf der Website.

Nun aber steckt Deutschland in einer Rezession und Radke, seit 2017 CEO von HÖRMANN Industries, muss sie meistern. Er managte bereits die Coronajahre und bewältigte die ein oder andere weitere Herausforderung. Das HÖRMANN-Rezept lautet: Diversifikation. »Der Bereich Communication ist profitabel«, sagt Radke. »Wir sind Marktführer für Zugfunksysteme und Bevölkerungswarnsysteme.« Auch der Bereich Intralogistics, der Automatisierungstechnik und hochautomatische Lagersysteme beinhaltet, sei profita-

bel. Im Engineering setze man aktuell vor allem auf den Wachstumsmarkt Indien. »Mit dieser breiten Aufstellung sind wir resilient und stabil«, sagt er.

Außerdem etablieren die Oberbayern stetig neue Wachstumsfelder. Der Zugfunk ist eines davon. Dabei geht es um die verbesserte Kommunikation zwischen dem Lokführer und der Fahrdienstzentrale durch die Umstellung auf den Mobilfunkstandard 5G. Ein weiteres noch junges Feld ist die E-Mobilität bei Nutzfahrzeugen, insbesondere Lkws. »Um die Anforderungen umzusetzen, investieren wir derzeit 16 Millionen Euro in die Modernisierung unseres Werks in Hessen«, sagt Radke. Ein anderes Projekt für die Zukunftssicherung siedelte das Unternehmen in Chemnitz an. In Sachsen werden wasserstoffbetriebene Straßenbahnen entwickelt.

Über allem schwebt das Megathema künstliche Intelligenz. Um KI für das Unternehmen gewinnbringend nutzen zu können, hat das Unternehmen 2020 die mit zehn Spezialisten besetzte Einheit »HÖRMANN Digital« ins Leben gerufen. Die Mitarbeiter dieses »Start-ups« optimieren die Geschäftsprozesse, entwickeln neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen.

Forschung und Entwicklung haben grundsätzlich einen hohen Stellenwert im Unternehmen. Im Engineering entwickelt die Firma neue Anwendungsgebiete wie das autonome Fahren bei Straßenbahnen. »Beim mannlösen Transport ist vor allem die Überwachung entscheidend«, sagt Radke. Um die Zukunft zu gestalten, wurde zudem ein Traineeprogramm aufgelegt, das talentierte junge Leute mit wenigen Jahren Berufserfahrung an verantwortungsvolle Positionen heranführt.

Gespärt wird derzeit nur im Bereich Automotive. Aktuell sind weniger Mitarbeiter beschäftigt als noch vor einem Jahr. Befristete Verträge lässt man auslaufen, Leiharbeiter wurden abgebaut. In anderen Berufsgruppen, etwa in der Elektrik oder der Montage, stellt das Unternehmen weiterhin ein.

Radke will den Aufschwung herbeiführen. »Ich denke noch nicht ans Aufhören, ich habe viel Spaß am Gestalten der Zukunft«, sagt der 65-Jährige. Gleichzeitig wirkt der Nachwuchs bereits im Unternehmen, das sich zu 100 Prozent in Familienhand befindet. Hans Hörmanns jüngste Tochter Anna ist seit geraumer Zeit im Betrieb tätig. Sie leitet geschäftsführend den Bereich Warnsysteme.

www.hoermann-gruppe.com



- Gewerbe- und Industriebauten
- Verbrauchermärkte
- Wohn- und Sozialimmobilien
- Revitalisierung und energetische Sanierung

Inklusion neu gedacht

Das junge Sozialunternehmen LernPiloten baut auf Digitalisierung – das bringt seinen Klienten und Mitarbeitenden viele Vorteile.

Von Harriet Austen

Wie der Name »LernPiloten« zustande kam? »Ein Pilotprojekt verkörpert etwas Neues und gestaltet die Zukunft«, antwortet Geschäftsführer Alexander Kulla (35). Und sein Kompagnon Lion Sokar (34) ergänzt: »Ein Pilot strahlt Sicherheit aus und bringt einen ans Ziel – so wie wir die Schüler.« Damit ist schon umrissen, was das 2021 gegründete Sozialunternehmen aus München ausmacht: Es will Kindern und jungen Erwachsenen mit Einschränkungen Zugang zu Bildung ermöglichen, indem es ihnen Lernbegleiter an die Seite stellt. Diese »LernPiloten« gehen mit in den Kindergarten, den Hort oder die Regelschule und unterstützen ihre jungen Klienten im Bildungsalltag.

Die drei Gründer Sokar, Kulla und Lukas Fenner (36) beschreiten mit der LernPiloten GmbH neue Wege in der Schul- und Individualbegleitung, die sonst meist von Vereinen und Wohlfahrtsverbänden angeboten wird. »Durch Digitalisierung und klare Prozessstrukturen haben wir mehr Zeit für unsere Kunden und Klienten«, betont Kulla. Er hat bereits in dem Bereich gearbeitet und erhebliches Verbesserungspotenzial erkannt. »In der Branche läuft noch viel mit Stift und Zettel.« Für die Gründung des Unternehmens kündigte Kulla seinen Job und erarbeitete gemeinsam mit Sokar und Fenner einen Businessplan. Gleichzeitig feilten sie an Marke und Website. »Erst als das alles stand, wagten wir den Sprung ins kalte Wasser«, sagt Sokar, der sich des Risikos bewusst war. Denn bei ihren Kunden handelt es sich um eine sensible Zielgruppe. Danach ging es richtig los. Die KfW gewährte ein Gründerdarlehen, kundige Freunde halfen mit Marketing-Know-how, die Gründer verhandelten mit den Kostenträgern (Bezirk Oberbayern, Sozial- und Jugendämter) über Leistung und



Denken sozial und wirtschaftlich – LernPiloten-Gründer Lukas Fenner, Lion Sokar und Alexander Kulla (v.l.)

Vergütung, die ersten LernPiloten wurden den Kindern zugeteilt.

Mittlerweile beschäftigt das Sozialunternehmen 110 LernPiloten und vier Mitarbeiter in der Verwaltung. »Die Nachfrage ist enorm hoch«, sagt Kulla. Der Erfolg des Start-ups liegt aber auch in seiner Vorreiterrolle in Sachen Serviceorientierung. Entscheidend dafür war, dass die junge Truppe die Digitalisierung von Anfang an vorantrieb. IT-Experte Fenner nutzte Open-Source-Systeme, die er durch selbst geschriebene Programme erweiterte und miteinander verband. Sämtliche Mitarbeiter haben eine App auf ihrem Smartphone, die einem digitalen Arbeitsplatz entspricht: Stundenpläne, Einsatzzeiten und Berichte können so jederzeit transparent ausgetauscht, eingesehen und analysiert werden. Auf der App befinden sich außerdem Wiki-Infos, eine Schulungsplattform (In-

klusionsakademie) und ein interner Messenger-Dienst. Die Entwicklung war »ein erheblicher Aufwand an Zeit und Geld«, gibt Fenner zu. Doch die Professionalisierung der Verwaltung habe sich gelohnt. »Langsam zieht die Branche nach«, stellt Kulla fest. Das Interesse sei groß, den Wandel digital zu gestalten. Deshalb plant das Trio, seine Ressourcen auch anderen zur Unterstützung anzubieten. In den nächsten Jahren werden außerdem weitere Standorte geprüft. Da die Einnahmen zu 100 Prozent aus der staatlich finanzierten Eingliederungshilfe bestehen, können zusätzliche Mittel nur durch weiteres Wachstum, Prozessoptimierung und Kosteneinsparungen erzielt werden. Das Ziel des LernPiloten-Teams: »Wir möchten zeigen, dass es möglich ist, im sozialen Bereich wirtschaftlich zu arbeiten und Innovationen voranzutreiben.« ●

www.lernpiloten.com

Digitaler Produktpass

Nachhaltige Produkte als EU-Standard

Auf dem Weg zur Kreislaufwirtschaft ist die EU-Ökodesign-Verordnung für nachhaltige Produkte (ESPR) ein wichtiger Schritt. Sie gilt seit Juli 2024 und sorgt dafür, dass Produkte ressourcensparend hergestellt werden, länger halten, zu reparieren sind, recycelte Stoffe enthalten und insgesamt gut wiederverwendet werden können. Der Digitale Produktpass (DPP) ist Teil des European Green Deals. Er macht Anforderungen an Ökodesign-Eigenschaften konkret, indem er zukünftig Auskunft über wichtige Haupteigenschaften von Produkten gibt. Damit sorgt er für Transparenz entlang des gesamten Lebenszyklus, vom Rohstoff bis zum Recycling.

Was dies für die betriebliche Praxis bedeutet, erläutert Patrick Schneider von WEE Enable IT Consulting in einer Infoveranstaltung der neun bayerischen IHKs (BIHK) und des Umweltclusters Bayern: Welche Anforderungen an Struktur und Beschaffenheit des DPP gelten? Was sind die relevanten Ökodesign- und Nachhaltigkeitseigenschaften? Teilnehmer erfahren, wie, wann und für wen sich die gesetzlichen Vorgaben weiter konkretisieren werden, welche Sortimente betroffen sind und welche Vorbereitungen jetzt empfehlenswert sind.



Foto: Serhii/Adobe Stock

Termin: 12. März 2025, 10–11.15 Uhr
Die Teilnahme am Webinar ist kostenfrei.
Anmeldung:
www.events.ihk-muenchen.de/bihk/dpp



Foto: contrastwerkstatt/Adobe Stock

Termin: 3. April 2025, 10–16 Uhr
Ort: IHK-Campus, Orleansstr. 10–12,
 81669 München
Infos und Anmeldung zu der kostenpflichtigen Veranstaltung: www.nahversorgungstag.cima.de



Nahversorgungstag Bayern 2025

Einzelhandel – nah, zuverlässig, modern

Wie bleibt der Einzelhandel vor Ort attraktiv und wettbewerbsfähig? Antworten gibt der Nahversorgungstag Bayern 2025. Das Themenspektrum reicht von Infos zu aktuellem Baurecht und modern gestalteten Filialen über Trends wie die Weiterverwertung von nicht verkauften Lebensmitteln oder zeitgemäßes Brot-handwerk bis hin zu Erfahrungen mit Kassen, an denen Kunden selbst bezahlen (Self-Scanning), und Rund-um-die-Uhr-Optionen. Auch Konzepte zu bürgerschaftlich organisierten Läden und mobiler Nahversorgung kommen zur Sprache.

Veranstalter des 13. Nahversorgungstags ist die CIMA Beratung + Management GmbH. Die Tagung findet unter der Schirmherrschaft des Bayerischen Wirtschaftsministeriums und mit zahlreichen Partnern, darunter die IHK für München und Oberbayern und der Handelsverband Bayern, statt.

Schlechte Zahlen? Unternehmer
sollten zügig gegensteuern



Raus aus dem Tief

Wenn Unternehmer eine Krise früh erkennen und sofort gezielt gegensteuern, können sie den Turnaround schaffen – finanziell wie emotional. Wie das gelingt.

Von Eva Müller-Tauber

Einen Rechnungseingangsordner? Den brauchte Rooben Haraped lange nicht. »Auch wenn das Geschäft immer wieder schwankend verlief, meine Rechnungen habe ich seit Jahrzehnten immer sofort bezahlt«, betont der Inhaber der Euro-Taxi Handels-GmbH München. Doch dann kam Corona, der Absatz brach ein. Viele Taxler wechselten in andere Berufe. Ein Teufelskreis: ohne Umsatz kein Geld für Gehälter, ohne Fahrer kein Umsatz. Auch Harapeds zweite Ertragsquelle, die Kfz-Werkstatt, warf nicht genügend Geld ab. Der heute 62-Jährige beantragte Überbrückungshilfe, die zum Überleben der Firma aber nicht ausreichte. Er war gezwungen, einen hohen KfW-Kredit aufzunehmen. So blieb die Firma liquide.

Der erhoffte Aufschwung nach der Pandemie blieb jedoch aus. Die Langzeitfolgen von Corona und der Wandel im Individualverkehr machten dem Unternehmer immer mehr zu schaffen. Hinzu kamen die Tilgungsrate für den Kredit. Schweren Herzens bat Haraped bei langjährigen Partnern um Zahlungsaufschub. In der Sorge um den Fortbestand seines Geschäfts, das er mehr als 30 Jahre betrieben hatte, landete er schließlich bei der Krisenberatung der IHK – das war der Wendepunkt.

»Schon im ersten Telefonat stellte der Berater wichtige Fragen, die mir halfen, das Thema fokussiert anzugehen«, sagt der Unternehmer. Haraped machte eine detaillierte zahlenbasierte Ist-Analyse und, darauf aufbauend, eine Zukunftsplanung: Wo genau steht das Unternehmen, vor allem finanziell? Was genau sind die Gründe für die derzeitige Schieflage? Wie lässt sich die Liquidität erhöhen? Was ist notwendig, um die Ertragsstärke zu verbessern? Wie

lässt sich die Firma langfristig stabilisieren? Ist das Unternehmen noch rentabel? Dem Firmenchef wurde durch den kontinuierlichen Austausch mit seinem IHK-Krisenberater klar, an welchen Stellschrauben er zuerst drehen musste: Er investierte weitere Eigenmittel. Zudem holte er einen zusätzlichen Fahrtenvermittler ins Boot, um die Auftragslage im Taxibereich zu verbessern. Er erweiterte seine Werkstattleistungen und kalkulierte Preise neu. »Eine Blume macht noch keinen Frühling, aber wir sind aus dem Gröbsten raus und es geht weiter bergauf, mittlerweile konnte ich schon wieder neue Taximitarbeiter einstellen«, freut sich Haraped.

Finanzplanung angehen

Das Beispiel zeigt, dass eine wirtschaftliche Schieflage mit Umsatzeinbrüchen und finanziellen Problemen nicht das Ende bedeuten muss. »Vorausgesetzt, Unternehmer reagieren frühzeitig und machen ihre Hausaufgaben«, sagt Wolfgang Wadlinger, betriebswirtschaftlicher Berater bei der IHK. Dann gebe es eine realistische Chance, dass eine Firma auch durch turbulente Zeiten kommt.

Wichtig ist vor allem eine solide Finanz- und Liquiditätsplanung: Wie ist der Geldfluss? Was habe ich als Unternehmer für Mittel? Wo kann ich gegebenenfalls vorübergehend Mittel bekommen, um eine finanzielle Durststrecke zu überbrücken? Wie kann ich meinen Verbindlichkeiten nachkommen, damit ich nicht wegen (drohender) Zahlungsunfähigkeit insolvenzantragspflichtig werde? Zur Beantwortung dieser Fragen eignet sich die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) als roter Faden.

IHK-VERANSTALTUNGSTIPP**Webinar: Krisenberatung – So finden Sie den Weg aus der Krise**

Sinkt die Liquidität des eigenen Unternehmens, kann es in einer Wirtschaftsflaute schwierig werden. Statt abzuwarten, gilt es, sich zu informieren und zu handeln. Dazu gehört zunächst, eine Krise zu erkennen, um daraus Sofortmaßnahmen abzuleiten. Beispiele aus der betrieblichen Praxis erläutern die betriebswirtschaftlichen Berater der IHK für München und Oberbayern in einem kostenfreien Webinar zu Kostensenkungen und Ertragssteigerung im Unternehmen. Die Teilnahme ist auch anonym möglich.

Termin: 25. März 2025, 16–17 Uhr, online

Informationen und Anmeldung:

beratung@muenchen.ihk.de
www.events.ihk-muenchen.de/ihk/info_krisenmanagement_25_03_25



»Nur wenn wir genau wissen, wo es hakt, können wir auch Maßnahmen empfehlen, sodass das Unternehmen gute Chancen hat, wenn es zügig gegensteuert«, so Berater Wadlinger. Dabei gelte es, leichte Fehler zu vermeiden. »Ein guter Umsatz bedeutet eben nicht immer einen hohen Gewinn«, warnt der IHK-Experte. »Und die Tilgungsrenten für ein Darlehen können

auf lange Sicht eine Belastung sein.« Darüber hinaus gelte es, die künftige Entwicklung auf Basis realistischer Zahlen zu prognostizieren. »Gerade wenn es finanziell eng wird, muss ich zudem genau dokumentieren, wann welche Rechnungen und welche Einnahmen reinkommen«, so Wadlinger. Im Ernstfall sei es darüber hinaus ratsam, die größeren Gläubiger um Zahlungsaufschub zu bitten, um sich kurzfristig Luft zu verschaffen. Hilfreiche Tools zur Selbsteinschätzung gibt es beispielsweise in der Unternehmenswerkstatt Deutschland UWD (s. Kasten unten). Das Portal ist die zentrale Anlaufstelle von 60 IHKs, darunter auch die IHK für München und Oberbayern, in den Bereichen Existenzgründung, Unternehmenssicherung und -nachfolge. Es bietet unter anderem ein Krisenthermometer zur Standortbestimmung, »ein niederschwelliges Angebot, das schnell offenbart, ob und, wenn ja, wo ich ein Problem habe«, so Wadlinger. Ergänzt wird das Onlinetool durch die persönliche IHK-Krisenberatung.

Diese individuelle Unterstützung war für Frederike Krämer* ein Schlüsselfaktor, um ihr Unternehmen zu stabilisieren. Durch Probleme mit einem Mitgesellschafter war die Dienstleistungsfirma in eine Schieflage geraten. Anfangs investierte die Unternehmerin Eigenmittel, um das Überleben

des Betriebs zu sichern. »Aber das kann ja keine Dauerlösung sein«, so Krämer.

Nachdem einige Monate lang keine Besserung absehbar war, suchte die 57-Jährige Unterstützung bei der IHK. »Ich war zwischenzeitlich wie paralysiert«, erinnert sie sich. »Es war wichtig, unsere Lage mit einem Fachmann zu besprechen und alles zu ordnen.« IHK-Berater Wadlinger analysierte die Unternehmensdaten, die Krämer detailliert aufbereitet hatte. »Sie führen nachweislich ein wettbewerbsfähiges Unternehmen mit einem bewährten eingespielten Team und einem festen Kundenstamm«, stellte er fest, »konzentrieren Sie sich auf Ihre Kompetenzen.«

Das war der Schlüsselsatz, der Krämer Auftrieb gab. Neu motiviert, ging sie an die Akquise, reaktivierte frühere Kunden und schaffte es, einen größeren Auftrag an Land zu ziehen. Es ging zusehends bergauf. Im Sommer 2024 kam die Trendwende: »Von Juni bis November haben wir unseren Umsatz verdoppelt«, freut sie sich. Ein neues Projekt für 2025 sei ebenfalls am Start.

Auch Taxiunternehmer Haraped hat seine Zahlen mittlerweile fest im Blick. »Auch wenn man im Tagesgeschäft oft gefangen scheint – man darf nicht warten, bis der Baum schief gewachsen ist«, sagt er. »Man muss stets nach links und nach rechts schauen und vorausschauend planen, agieren – sonst reagiert man nur noch.« Auch sei es sinnvoll, pessimistisch zu kalkulieren, »und wenn es besser läuft, umso erfreulicher«. Und wenn nicht? »Dann sollte man sich nicht scheuen, externe Hilfe zu suchen und anzunehmen«, sagt Haraped. »Der Blick von außen schafft Klarheit.« ●

UNTERNEHMENSWERKSTATT UWD

Ob Existenzgründung, Unternehmenssicherung oder Nachfolge: In jeder Phase können externe Unterstützung, Beratung sowie ein Austausch mit Fachleuten und anderen Unternehmern sinnvoll und hilfreich sein. All dies bietet die Unternehmenswerkstatt Deutschland (UWD).

Die Plattform, an der 60 IHKs teilnehmen, verbindet die Vorteile der digitalen Welt mit persönlicher Betreuung. In sicheren Projekträumen erhalten Mitgliedsunternehmen und Gründer durch IHK-Experten

persönliche Beratung, können sich mit Gleichgesinnten vernetzen und ihr Wissen und ihre Erfahrungen untereinander austauschen. Durch regional abgestimmte Angebote ermöglicht sie eine neutrale, kompetente und ortskundige Betreuung der Nutzer.

Für Krisenmanagement im Unternehmen bietet die UWD verschiedene Tools wie etwa ein Krisenthermometer und eine Liquiditätsübersicht an.

www.uwd.de

Den IHK-Ratgeber »Krisenmanagement – So finden Sie den Weg aus der Krise« gibt es unter:

www.ihk-muenchen.de/krisenmanagement

IHK-Anprechpartner zum Thema Krisenmanagement

Wolfgang Wadlinger
Tel. 089 5116-2167
wadlinger@muenchen.ihk.de

*Name ist der Redaktion bekannt

Skalieren im Mittelstand:

Wie Unternehmen Wachstum, Digitalisierung und Expansion finanzieren

Wenn Unternehmen wachsen wollen, müssen sie in Technologien, Maschinen und Anlagen, oder Personal investieren. Gerade Innovations- und Transformationsvorhaben sind für mittelständische Unternehmen in Bayern erfolgskritisch: Sie agieren oft in spezifischen, transformationsbetroffenen Branchen und Märkten wie etwa dem Maschinen- und Anlagenbau, dem Automobilsektor oder der Elektrotechnik, die stark von Innovation abhängig sind. Das Problem: Anders als börsennotierte Großkonzerne verfügen mittelständische Unternehmen oftmals nicht über ausreichende eigene Kapitalausstattung, um die entsprechenden Investitionen in Wachstumsvorhaben ohne Auswirkung auf ihre laufenden Geschäftsprozesse zu finanzieren.

Die zahlreichen Krisen zeigen mittlerweile ihre Spuren und haben bei vielen mittelständischen Unternehmen die Eigenkapitalreserven ausgedünnt – auch bei den Unternehmen, die eigentlich über ein langfristig erfolgreiches Geschäftsmodell mit solider Bilanz in einer zukunftsfähigen Branche verfügen. Hinzu kommen weitere dämpfende Faktoren: bürokratische Auflagen, hohe Energiepreise, Transformations- und Digitalisierungserfordernisse, Fachkräftemangel, demographischer Wandel sowie steigender Druck durch internationalen Wettbewerb.

Dem Mittelstand stehen verschiedene Finanzierungsoptionen offen

Während das Tagesgeschäft vielerorts weiterläuft, liegen größere Investitionen mangels finanzieller Mittel oder Eigenkapital und unsicherer Aussichten hingegen auf Eis. Dabei stehen dem Mittelstand zur Realisierung von Wachstumsvorhaben eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, von der Beteiligungs- über die Fremdkapitalfinan-



Peter Pauli
Geschäftsführer BayBG

zierung bis hin zu Finanzierungsmodellen wie Mezzanine-Kapital, einer Hybridform zwischen Eigen- und Fremdkapital, wie zum Beispiel stillen Beteiligungen. Die Wahl der richtigen Finanzierungsform ist dabei von verschiedenen Faktoren abhängig, wie den Unternehmenszielen und der mittel- und langfristigen Unternehmensstrategie, aber auch von der aktuellen Kapitalstruktur und der Risikobereitschaft.

BayBG bietet jahrelange Erfahrung in eigenkapitalbasierten Wachstumsfinanzierungen

Auch wenn das wirtschaftliche Umfeld aktuell nicht ideal ist, sollten Investitionen in Wachstum, Innovationskraft und langfristige Resilienz nicht aufgrund von Eigenkapitalmangel auf der Strecke bleiben. Mit-

telständische Unternehmen haben über Minderheitsbeteiligungen und insbesondere Mezzanine-Kapital interessante Instrumente zur Hand, ihre Eigenkapitalbasis zu stärken und im selben Zug vom strategischen Wissen und Netzwerk eines erfahrenen Partners zu profitieren. Die BayBG bietet mittelständischen Unternehmen und Start-ups seit über 50 Jahren maßgeschneiderte Beteiligungen an und hat in dieser Zeit über 4.000 bayerische Unternehmen finanziert und zahllose Wachstumsinitiativen ermöglicht – ein Erfahrungsschatz, von dem Partner wie Kunden Tag für Tag in gleichem Maße profitieren.

BayBG

Ruhe im Schrank, Ruhe bei der Nachfolge

Vier Jahre lang geben sich Mutter und Sohn Zeit, die Nachfolge des Kleiderbügelherstellers MAWA abzuschließen. In dieser Zeit setzen sie als Team bereits ehrgeizige Pläne um.

Von Sabine Höpfer

Jeder hat sie zu Hause – in verschiedenen Versionen, Größen und Farben. Rund 100 Kleiderbügel hängen im Schnitt in einem Ein-Personen-Klei-

derschrank. Da kommt bei einer vierköpfigen Familie einiges zusammen. Fraglich ist nur, ob dort die schicken Modelle in der Farbe »Latte macchiato« mit leichtem

Glitzereffekt hängen. Aber dieses Design ist ja auch noch recht neu im Programm des Kleiderbügelherstellers MAWA GmbH aus Pfaffenhofen an der Ilm.

Wer Kleiderbügel als einen nicht zu beachtenden, schlicht notwendigen Alltagsgegenstand betrachtet, sollte sich mit den beiden Geschäftsführern Michaela und Sebastian Schenk unterhalten. Sie klären über die verschiedenen Breiten bei Kleiderbügeln auf (für Damenkleidung am besten 41 Zentimeter, für Herrenkleidung 44 Zentimeter). Sie erläutern, warum einheitliche Kleiderbügel ihrer Firma platzsparend und eine Wohltat fürs Auge sind: »Egal welches Modell, welche Breite, welche Farbe, ob für Hosen oder Blusen: Alle unsere Kleiderbügel haben die gleiche Höhe. Somit kommt Ruhe in den Kleiderschrank«, sagt Michaela Schenk. Man könnte mit den beiden noch stundenlang über ihr Produkt reden. Doch mindestens genauso interessant ist die vorbildliche Nachfolgeregelung, die beide gefunden haben: Seit Oktober 2023 ist Michaela Schenks Sohn Sebastian zweiter Geschäftsführer im Unternehmen. Bis dahin leitete Michaela Schenk (64) den Betrieb allein. Die Vorbereitungen für den Generationswechsel starteten lange vorher.

Der Unternehmerin war früh klar, dass sie »nicht bis 70 warten will«, um die Übergabe zu regeln. Somit beschäftigte sie sich schon seit Jahren mit der Frage, wer künftig für MAWA verantwortlich sein soll. Ihr Sohn Sebastian (30), studierter Produktmanager und einige Jahre in der Beratung tätig, überlegte lange, ob er wirklich in die Fußstapfen der Mutter treten wollte. Er entschied sich schließlich



In der Übergangsphase – Michaela Schenk und ihr Sohn Sebastian teilen sich die Geschäftsführung

dafür. Seit fast anderthalb Jahren sind Mutter und Sohn nun gleichberechtigt in der Geschäftsführung. Sie teilen sich die Aufgabengebiete. Michaela Schenk ist für Marketing, Vertrieb und Personal verantwortlich. Ihr Sohn leitet Produktion, Finanzen und Controlling. Vom ersten Tag an habe die Zusammenarbeit sehr gut funktioniert, bestätigen beide unisono. Einen Streit habe es noch nie gegeben. »Wir diskutieren ab und zu – und dann setzt sich derjenige mit den besseren Argumenten durch«, sagt Michaela Schenk. »Ich lerne von meinem Sohn, der mit seinem jungen Alter frische Ideen einbringt.«

»Und ich lerne von den Erfahrungen meiner Mutter«, ergänzt Sebastian Schenk. Im Betrieb ist die Anrede »Mama« im Übrigen tabu. »Im Unternehmen sprechen wir uns mit Vornamen an, Mama bin ich nur privat am Wochenende«, sagt Michaela Schenk. Die Trennung zwischen Firma und privat sei heilig. Disziplin ist beiden in die Wiege gelegt, wie es scheint. Das hilft sicher bei der Nachfolge. Darüber hinaus engagierten sie einen externen Berater, um Konflikte gar nicht erst aufkommen zu lassen und den Übergabeprozess bestmöglich zu gestalten. Gemeinsam vereinbarten sie, dass der Übergabeprozess bis Ende 2028 laufen

soll. Danach will die langjährige Chefin in den Beirat wechseln. Der Prozess ist variabel geplant. Denn offen ist noch, ob ihr jüngerer Sohn (27) ebenfalls in Kürze ins Unternehmen eintritt. »Sobald das geklärt ist, wissen wir, ob Plan A oder Plan B in Kraft tritt«, sagt Michaela Schenk. Das aktuelle Geschäftsführer-Duo käme mit beiden Optionen klar. Es wird, je nach Lage, die Weichen entsprechend stellen. Genau das hatten der Unternehmensgründer Martin Wagner (seine Initialen gaben der Firma MAWA den Namen) beziehungsweise seine Witwe, die das Unternehmen nach seinem Tod fortführte, nicht frühzeitig genug getan. So kam

Zukunft gestalten: BANSBACH stärkt den Standort München.

O&R Oppenhoff & Rädler AG wird zur BANSBACH GmbH.

Seit 1. Januar 2025 tritt O&R Oppenhoff & Rädler AG unter der Marke BANSBACH auf. Mit der Umfirmierung stärkt die BANSBACH Gruppe ihre Präsenz in Süddeutschland und setzt neue Impulse für Wachstum.

Die Mandanten profitieren von bewährter Betreuung, innovativen Lösungen und der Stärke eines internationalen Netzwerks. Das Beratungsportfolio verstärkt und erweitert sich in der Transaktionsberatung, Nachhaltigkeitsberatung (ESG) und internationalen Steuerberatung.

O&R wird zu BANSBACH – bewährte Expertise, neuer Name.

**BANS
BACH**

O&R

es zur Insolvenz, aus der heraus Michaela Schenk das Unternehmen 2007 kaufte. Die Betriebswirtin, die im Medienbereich tätig war, wollte sich selbstständig machen – »mit einem richtigen Produkt«, wie sie sagt. Die MAWA-Bügel passten somit in ihr »Beuteschema«. Zudem kannte sich Michaela Schenk mit Restrukturierungen aus. Sie übernahm zwar ein krankes Unternehmen, aber eines mit einer guten Basis und langjähriger Tradition seit 1948. »Die Produkte waren bewährt und nachgefragt«, sagt die Unternehmerin. Es gab patentierte Hänger wie den Hosenspan-



20 Millionen Bügel produziert MAWA jährlich – der Exportanteil ist hoch

Foto: MAWA

ner und eine Klammer für Röcke sowie antirutschbeschichtete Bügel.

Schenk baute auf Bestehendes auf und erschloss neue Märkte von Osteuropa über Asien bis in die USA. Sie entwickelte die Produktpalette weiter und setzte auf Nachhaltigkeit in der Fertigung. 2015 gründete MAWA die Initiativen »ECO friendly« und »SKIN friendly«. Für die Holzkleiderbügel wird seither nur noch FSC-zertifiziertes Holz aus Europa eingesetzt. Sechs Jahre später brachte die Firma die nach eigenen Angaben ersten Upcycling-Kleiderbügel heraus – komplett fossilfrei, mit einem vollständig geschlossenen CO₂-Kreislauf.

Als Sebastian Schenk im Herbst 2023 ins Unternehmen einstieg, beschäftigte der Mittelständler rund 80 Mitarbeiter, alle in Pfaffenhofen, wo die Metallkleiderbügel hergestellt werden. Die Holzbügel werden in Polen gefertigt, diverse Bügel aus China bezogen. 20 Millionen Bügel produziert MAWA pro Jahr. Die Produkte gehen in 86 Länder, an Privatkunden, Hotels sowie die Modeindustrie. Mehr als 80 Prozent des Umsatzes macht MAWA im Ausland – nicht ohne Grund erhielt das Unternehmen bereits den Exportpreis Bayern.

Zusammen expandieren Mutter und Sohn weiter. Jedes Jahr sollen zwei bis drei neue Märkte erschlossen oder aus-

gebaut werden. Als neues Zielland steht zum Beispiel Indien an. Sebastian Schenk treibt die Digitalisierung voran, geht die Herausforderungen immer kürzerer Produktionslaufzeiten und kleinerer Losgrößen an. »Ich versuche, die Balance zu wahren«, sagt er: »Ich möchte Veränderungen einführen, ohne zu disruptiv zu sein, ich will die Mitarbeiter mitnehmen.« Seine Mutter kümmert sich darum, die Markenbekanntheit weiter zu erhöhen, entwickelt ein neues Corporate Design, baut die Sales-Kanäle aus.

Beides läuft eigenverantwortlich und doch Hand in Hand. Jeder hat sein eigenes Büro, meist steht es für den anderen offen. Mindestens einmal in der Woche treffen sich beide zum Jour fixe – und hin und wieder am Wochenende auch mal privat zum Kaffee, bei Sebastian in München oder bei Michaela im Umland. ●

www.mawa.de

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

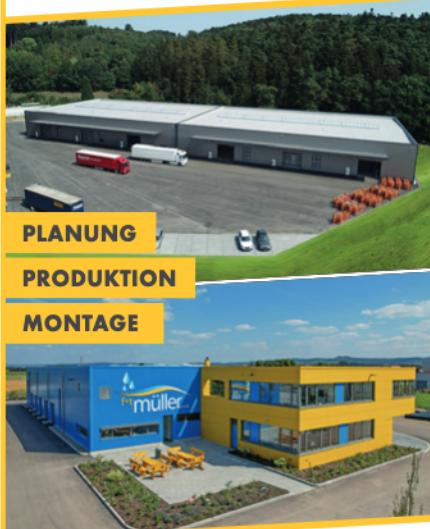
www.ihk-muenchen.de/nachfolge

IHK-Anprechpartner zum Thema Unternehmensnachfolge

Wolfgang Wadlinger, Tel. 089 5116-2167
wadlinger@muenchen.ihk.de

HALLEN

Industrie | Gewerbe | Stahlbau



Wolf System GmbH
94486 Osterhofen



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



KREATIVE LÖSUNGEN
brauchen ein
ENTSPANNTES UMFELD

GUTER KAFFEE WERTSCHÄTZUNG INSPIRATION

FAMILIENGEFÜHRTE SEMINARHOTELS

FLEXIBILITÄT TAGEN IM GRÜNEN

RUHE DENKEN

ERNSTE SEMINARTECHNIK REGIONALER GENUSS WESTAUTOBAHN

GUTE ÖPNV-ANBINDUNG TEAM

10 KM VOR SALZBURG-STADT

WOHLFÜHLEN LÄCHELN

ABFAHRT A1



ANKOMMEN | IDEEN HABEN | LÖSUNGEN KREIEREN

In den Eugendorfer Seminarhotels haben Sie den Kopf dafür frei!
www.eugendorf.com



* Gültig für die Tagungspauschale zu einem Termin in 2025, ohne Hotelübernachtung.
Buchungscode: » warmwelcome25 « bei der Buchung im Hotel angeben.

Weiterbildung als Schlüssel

Worauf kommt es beim lebenslangen Lernen an und wie werden Mitarbeitende dazu motiviert? Antworten gibt Sabine Köhne-Finster vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW).



Im Team lernen – eine positive Lernkultur hilft dabei

Foto: Studio Romantic/Adobe Stock

Von Natascha Plankermann

Frau Köhne-Finster, Workshops, Schulungen und Kurse kosten Zeit und Geld. Warum lohnt es sich trotz des Aufwands für Unternehmen, ihre Mitarbeitenden kontinuierlich weiterzubilden?

Weiterbildung ist entscheidend, um mit den großen Herausforderungen unserer Gesellschaft wie Digitalisierung, Klimazielen und dem demografischen Wandel Schritt zu halten. Unternehmen sichern sich dadurch langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit und begegnen dem Fachkräftemangel. Sie können durch die Schulung ihrer Mitarbeitenden Lücken füllen, wenn es auf dem Markt keine geeigneten Fachkräfte gibt. Außerdem stärken sie die

Mitarbeiterbindung und werden attraktiver für neue Talente. Die IW-Weiterbildungserhebung hat gezeigt, dass kleine Unternehmen dafür besonders viel Zeit und Geld pro Beschäftigten investieren, obwohl sie etwas seltener weiterbilden als die größeren Firmen.

Weshalb ist Weiterbildung besonders für die kleinen Unternehmen so wichtig?

Sie haben nicht so viele personelle Ressourcen und es ist für sie schwieriger, weil sie zum Beispiel nicht die gleichen monetären Anreize wie größere Mitbewerber bieten können, um neue Talente zu gewinnen. Häufig sind hier auch die

Verantwortungsbereiche einzelner Beschäftigter größer – sie können durch entsprechende Weiterbildungen flexibler eingesetzt werden. Wenn eine positive Lernkultur unterstützt wird, fällt es leichter, im Team untereinander vom neu gewonnenen Wissen zu profitieren.

Wie finden Unternehmer die passenden Anbieter?

Unternehmer sollten sicherstellen, dass die Angebote ihren spezifischen Bedürfnissen entsprechen, und deren Qualität vergleichen. Eine systematische Erfassung des Weiterbildungsbedarfs erleichtert es, passende Maßnahmen zu finden.

Die IW-Weiterbildungserhebung 2023 hat gezeigt, dass kleine und mittlere Unternehmen, die KMU, seltener eine systematische Bedarfsermittlung durchführen. Das kann es schwieriger machen, die richtigen Angebote zu identifizieren. Außerdem sollten KMU den Austausch mit anderen Unternehmen nutzen, um voneinander zu lernen und gemeinsame Bedarfe zu bündeln. So lassen sich maßgeschneiderte Angebote leichter organisieren.

Wie motiviert man die Mitarbeitenden dazu, sich an den Maßnahmen auch zu beteiligen?

Der Schlüssel liegt in der Kommunikation. Mitarbeitende sollten von Anfang an in die Planung eingebunden werden. Wichtig ist, ihnen klar zu vermitteln, welchen Nutzen und welches Ziel die Weiterbildung für sie hat. Natürlich muss ausreichend Zeit dafür zur Verfügung gestellt werden, zum Beispiel wöchentlich eine Stunde Lernzeit. Oft helfen auch kleine, motivierende Lerneinheiten dabei, Hemmungen abzubauen. Führungskräfte spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, indem sie als Vorbilder agieren und die Bedeutung des lebenslangen Lernens unterstreichen.

Und wie schaffen Unternehmen eine gute Lernatmosphäre?

Diese entsteht, wenn das Unternehmen eine Kultur des Austauschs und des Feedbacks fördert. In KMU ist das oft stärker ausgeprägt, weil man im engen kollegialen Miteinander arbeitet. Die Bereitstellung der richtigen Infrastruktur, etwa eine gute Information über Lernangebote zum Beispiel durch das Intranet sowie ausreichend Freiraum für Weiterbildung, ist ebenfalls entscheidend. Eine Umgebung, in der Lernen als Baustein beziehungsweise Strategie innerhalb der Unternehmenskultur angesehen wird,



Foto: IW

»Kultur des Austauschs schaffen«, rät IW-Expertin Sabine Köhne-Finster

motiviert Mitarbeitende, ihr Wissen zu erweitern.

Sind Präsenz- oder Onlineseminare besser geeignet?

Das kommt auf den Lernbedarf und die Mitarbeitenden an. Eine Mischung aus Präsenz- und Onlinelernen, das sogenannte Blended Learning, erzielt oft die besten Ergebnisse. So können theoretische Inhalte gut online vermittelt werden, während praktische Übungen besser in Präsenz funktionieren.

Gerade für räumlich verteilte Teams oder im Rahmen standardisierter Prozesse sind digitale Lernformate nützlich. Onlineseminare eignen sich hervorragend für Themen, die sich flexibel und individuell erarbeiten lassen, etwa IT-Skills oder theoretisches Wissen. Speziell Mitarbeitende, die orts- oder zeitunabhängig lernen müssen, profitieren davon. In solchen Formaten kann jede und

jeder im eigenen Tempo lernen, was langfristig die Kompetenzentwicklung fördert. »Lernentwöhnte« Beschäftigte könnten allerdings damit überfordert sein, selbstverantwortlich zu lernen. Für sie sind gegebenenfalls Präsenzseminare besser geeignet.

Wie lange sollten Seminare dauern?

Es gibt keine festen Regeln zur Dauer. Kurze, kontinuierliche Lerneinheiten sind jedoch oft effektiver. Das sogenannte Micro-learning ermöglicht eine nachhaltigere Wissensvermittlung, da das Gelernte über längere Zeiträume hinweg besser verankert wird. Eine einmalige große Schulung reicht oft nicht aus, um das Gelernte zu verinnerlichen und anzuwenden oder um auf dem neuesten Stand zu bleiben.

In welchem Rhythmus sollten Unternehmen Weiterbildung anbieten?

Es empfiehlt sich, regelmäßige Weiterbildungsangebote zu schaffen, die flexibel auf den sich wandelnden Bedarf der Mitarbeitenden abgestimmt sind. Eine systematische Bedarfsanalyse hilft dabei. Zudem sollten individuelle Lernwünsche berücksichtigt werden. ●

ZUR PERSON

Sabine Köhne-Finster ist Referentin beim Themencluster Berufliche Qualifizierung & Fachkräfte des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Methoden der empirischen Sozialforschung, Berufliche Bildung sowie Digitalisierung in der betrieblichen Ausbildung. Sie ist neben Susanne Seyda Co-Autorin der aktuellen KOFA-Studie »Weiterbildungskultur in kleinen und mittelständigen Unternehmen (KMU)«.

Hilfe fürs Personalteam

Unternehmen können mithilfe von künstlicher Intelligenz ihre Personalarbeit schärfen. Wie sie dabei ihre individuelle Strategie finden.

Von Melanie Rübartsch

Der Vertrag beim neuen Arbeitgeber ist unterschrieben. Erst in sechs Monaten soll es losgehen. Der Kontakt zum Unternehmen steht aber bereits: Der neue Mitarbeitende erhält regelmäßige Updates per Mail. Die Firma erkundigt sich, ob noch Fragen bestehen, gibt Infos zu anstehenden Events im Betrieb oder zum neuen Caterer in der Kantine. Kurz vor dem Start kommt ein Infopaket für den ersten Arbeitstag.

All diese E-Mails wurden automatisiert verschickt, die Texte via KI individuell auf das neue Teammitglied hin angepasst. Beim ersten Starten des Computers begrüßt ein Chatbot den neuen Kollegen und begleitet ihn durch die ersten Tage. Er beantwortet Fragen zum Vertrag, hilft bei der Buchung von Schreibtischplätzen und gibt Hinweise zu notwendigen Sicherheitsschulungen. Am dritten Tag regt er außerdem an, sich doch mit der Teamkollegin zu treffen, die gerade aus dem Urlaub zurückgekommen ist. Um 10 Uhr hätten beide Zeit für einen Kaffee, schlägt der Bot nach einem Kalenderabgleich vor.

So oder so ähnlich kann ein KI-unterstützter Onboarding-Prozess für einen neuen Kollegen aussehen. Es ist eines der Felder aus dem Personalmanagement, in denen Unternehmen zunehmend den Einsatz von KI ausprobieren. »Viele haben erkannt, dass KI keine Modeerscheinung ist, die irgendwann wieder weggeht«, sagt Philipp Hözlé, Experte für Digitales im Personalmanagement und Transformationsbegleitung bei der Personal- und Managementberatung Kienbaum Consultants GmbH. Und wie auch in anderen Unternehmensbereichen kann KI bei HR-Aufgaben helfen, schneller zu passgenauen Ergebnissen zu kommen.

»Derzeit tasten sich die meisten erst einmal vorsichtig an die Möglichkeiten heran«, beobachtet Hözlé. Eine aktuelle Studie von Kienbaum bestätigt das: Bereits



Foto: insta_photos/Adobe Stock

58 Prozent der befragten Unternehmen experimentieren mit ersten KI-Anwendungen in HR-Prozessen. Lediglich jedes fünfte hat indes bereits ein konkretes Zielbild und Anwendungsfälle entwickelt. Der Mittelstand ist insgesamt noch zurückhaltender, beobachtet Louisa Kürten, Wirtschaftspsychologin und Expertin beim Kompetenzzentrum Fachkräfte sicherung (KOFA) am Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Hier nutzen nach einer IW-Consult-Umfrage gerade einmal 17 Prozent die Hilfe von KI. »Im Bereich Personal gibt es aber noch größere Hemmschwellen, weil es hier im Kern um Menschen geht«, sagt sie. Umso wichtiger seien individuelle Strategien: »Jedes Unterneh-

men muss für sich entscheiden, welche Anwendungen für die eigenen Ziele passen und wo die Grenzen verlaufen«, rät die KOFA-Expertin.

Einsatzbereiche gibt es reichlich, allen voran im Recruiting. »Der Einstieg in KI-basierte Personalarbeit ist nach unserer aktuellen Personalumfrage bei vielen Firmen, Stellenanzeigen mithilfe von Tools wie ChatGPT zu formulieren«, sagt Kürten. Algorithmen können darüber hinaus bei der gesamten E-Mail-Kommunikation im Bewerbungsprozess oder beim Formulieren von Interviewleitfäden für die Bewerbungsgespräche helfen. Einige Firmen nutzen auch Bots, die online durch Bewerbungsprozesse führen.

KI kann zudem im Arbeitgebermarketing helfen: beim Erstellen von Anzeigen und Social-Media-Kampagnen oder beim Formulieren von Blogbeiträgen zu aktuellen Themen. Weiter geht es in der Personalentwicklung: Lerninhalte für die Belegschaft könnten passgenauer festgelegt werden, wenn die KI etwa auf Basis der letzten Mitarbeitergespräche ermittelt, welche Fortbildung und welche Lernform am besten zu welchem Kollegen passen. Vielleicht möchte sich das Unternehmen aber auch in einem bestimmten Bereich neu aufstellen und sucht dafür geeignete Kollegen. Die KI kann mit einer Analyse der Mitarbeiterstruktur bei der Auswahl helfen.

Einsatz gut vorbereiten

Ganz generell lassen sich mit generativer KI große Datenmengen aus dem Bereich HR – im Rahmen des personenbezogenen Datenschutzes – erfassen und analysieren. Dazu zählen auch Mitarbeiterbefragungen: »Dank KI lässt sich inzwischen auch natürliche Sprache in Freitextfeldern auswerten, sodass selbst bei großen Befragungen effizient qualitative Analysen durchgeführt werden können«, weiß Kienbaum-Experte Hölzle.

Die Tools sind das eine. Die zielgerichtete Anwendung das andere. »Eine KI ist immer nur so gut, wie man sie füttert und beauftragt«, sagt Stefan Wickenhäuser, Chef des Beratungsunternehmens Rethinking Job GmbH in Wörthsee. Mit anderen Worten: Es ist immer eine vorbereitende, strategische Denkarbeit erforderlich.

»Bevor man sich zum Beispiel eine Stellenausschreibung formulieren lässt, muss der Personalier gemeinsam mit der Fachabteilung herausfinden, was genau gebraucht wird«, so Wickenhäuser. Je konkreter ein Unternehmen einem Tool diese Anforderungen vorgibt, desto besser werden die Ergebnisse. Ist das idea-

le Stellenprofil verfasst, kann die KI im nächsten Schritt helfen, alle geeigneten Zielgruppen für die Suche herauszufiltern. »In dieser Hinsicht ist KI auch eine Art Kontrolle«, meint der Berater. Gibt es Gruppen, die man selbst vielleicht übersehen hat – Quereinsteiger etwa? Letztlich fungiere die KI im Personal wie ein Mitarbeiter, der Aufgaben übernehmen kann, für die man selbst sehr viel länger brauchen würde, und der beim Brainstorming hilft. »Wichtig ist dabei, die Ergebnisse der KI immer gut zu prüfen, mit den definierten Zielen abzugleichen und selbst auf dieser Basis die weiteren Schritte abzuleiten«, sagt Wickenhäuser.

Wie orientierungslos Unternehmen in Sachen KI oft sind, weiß Florian Obermeier vom Viechtacher Beratungsunternehmen PASSION4IT GmbH. »Ich will etwas mit KI machen, aber ich weiß nicht, wie ich anfangen soll.« So starten einige seiner Kundengespräche. »In der Regel erstellen wir gemeinsam mit den Kunden eine Roadmap inklusive Richtlinien, in denen wir neben den allgemeinen Zielen auch Leitplanken zur Nutzung setzen.«

Insbesondere der Datenschutz ist ein großes Thema, wenn es um KI in HR-Prozessen geht. So sollten etwa personenbezogene Daten niemals in Prompts, also in den Anweisungen für ChatGPT & Co., auftauchen.

Obermeier hält viel von unternehmensinternen Chatbot-Systemen, zum Beispiel dem Copilot von Microsoft. Dahinter verbirgt sich ein KI-Tool, das auf die Technik hinter ChatGPT zugreift und aus den Unternehmensdaten lernt. »Alles, was er als Ergebnis auf Anfragen liefert, ist unmittelbar aus dem Unternehmenskontext gelernt. Außerdem ist Copilot so programmiert, dass die genutzten Daten im Unternehmen bleiben«, erklärt er.

IHK Zukunftskonferenz 2025

Auf der IHK Zukunftskonferenz 2025 dreht sich alles um »KI in der Personalarbeit« sowie weitere HR-Trends. Neben vielen konkreten Tipps und Best Practices können Teilnehmer unter anderem in zwei Deep Dive Sessions ihr Wissen zu einzelnen Schwerpunkten vertiefen.

Termin: 27. Mai 2025, 9.30 Uhr

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

Informationen und Anmeldung:
www.events.ihk-muenchen.de/bihk/zukunftskonferenz

Dass der Bot in der Regel das in der Vergangenheit aus dem Unternehmen Gelernte wieder anwendet, birgt auch ein Risiko: Firmen können im Althergebrachten stecken bleiben und sich neue Optionen verbauen. Haben zum Beispiel zuletzt vor allem mittelalte Männer ein bestimmtes Stellenprofil besetzt, könnte die KI meinen, dass dies auch künftig die beste Wahl ist. »Man muss aufpassen und aktiv gegensteuern, wenn Diversität durch eine KI-Analyse eingeschränkt wird oder aber neue, außerhalb des Unternehmens gewonnene Erkenntnisse unberücksichtigt bleiben«, so Kienbaum-Experte Hölzle.

Ganz generell empfiehlt der Berater Unternehmen, zweigleisig zu fahren. »Um Mitarbeitenden die Scheu oder die Angst vor KI zu nehmen, ist es Aufgabe der Personalabteilung, sie über einfache Anwendungen und erste Workshops an das Thema heranzuführen«, sagt er. Parallel dazu kann ein Unternehmen eine eigene KI-Strategie erarbeiten. »Hier ist die HR-Abteilung als Hüter der Personaldaten ein wichtiger Sparringspartner, um Grenzen und Möglichkeiten auszuloten.« ●

IHK-Ansprechpartner zum Thema Fachkräfte

Sebastian John, Tel. 089 5116-1109
john@muenchen.ihk.de

Neujahrsempfang in Bad Tölz

Auf Einladung von IHK, Handwerkskammer und Wirtschaftsforum Oberland kamen so viele Gäste wie nie ins Bad Tölzer Kurhaus. Der Wirtschaftstalk traf mit Themen, wie man der überbordenden Bürokratie und dem Fachkräftemangel die Stirn bietet sowie mehr Wertschätzung und Interesse für die duale Ausbildung erreichen kann, den Nerv des Publikums.



Foto: Arndt Pröhl



Foto: Arndt Pröhl



Foto: Arndt Pröhl

Begeistertes Publikum – die Organisatoren freuten sich über einen Besucherrekord von rund 380 Gästen



Foto: Arndt Pröhl

Debatte zur aktuellen Lage – Josef Niedermaier, Landrat Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen, Heinz Tretter, Vorstand Handwerkskammer für München und Oberbayern, Moderatorin Veronika Ahn-Tauchnitz, Monika Uhl, Aufsichtsrätin Wirtschaftsforum Oberland, und IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl (v.l.)

Gute Gespräche – Netzwerken in entspannter Atmosphäre

Veränderung in der IHK-Vollversammlung

In der Wahlgruppe 16 der IHK-Vollversammlung ist Herr Dr. Robert Heene ausgeschieden. Gemäß § 2 Abs. 1 der Wahlordnung der IHK rückt damit in die Vollversammlung nach:

Dr. Herbert Schneidemann

Vorstandsvorsitzender

BY die Bayerische Vorsorge Lebensversicherung a.G.

München

München, 3. Januar 2025

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident

Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer

Dr. Manfred Gößl

Veränderung im IHK-Regionalausschuss Neuburg - Schrobenhausen

Im IHK-Regionalausschuss Neuburg-Schrobenhausen rückt in der Wahlgruppe C gemäß § 25 Abs. 1 i.V. mit § 2 Abs. 1 der Wahlordnung für Herrn Ballis nach:

Johann Laslop

Geschäftsführer

:data factory GmbH

Neuburg a.d.Donau

München, 15. Januar 2025

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident

Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer

Dr. Manfred Gößl

Veränderung im IHK-Regionalausschuss Garmisch - Partenkirchen

Im IHK-Regionalausschuss Garmisch-Partenkirchen rückt in der Wahlgruppe B gemäß § 25 Abs. 1 i.V. mit § 2 Abs. 1 der Wahlordnung für Frau Nelhiebel nach:

Alexandra Kern

Garmisch - Partenkirchen

München, 15. Januar 2025

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident

Prof. Klaus Josef Lutz

Hauptgeschäftsführer

Dr. Manfred Gößl

Information zu erfolgten Bekanntmachungen im Bundesanzeiger

Gemäß § 17 der IHK-Satzung erfolgen Bekanntmachungen der IHK, soweit in Rechtsvorschriften nichts anderes geregelt ist, seit dem 01.10.2023 im elektronischen Bundesanzeiger.

Folgende Bekanntmachungen sind im Bundesanzeiger erfolgt:

- Änderung der Besonderen Prüfungsvorschriften für die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss „Fachberater für Servicemanagement IHK“ oder „Fachberaterin für Servicemanagement IHK“ der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern (V.-Datum: 05.12.2024)
- Erlass einer Ausbildungsregelung über die Berufsausbildung zum Fachpraktiker für Medientechnologie Druckverarbeitung / zur Fachpraktikerin für Medientechnologie Druckverarbeitung der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern vom 22. November (V.-Datum: 05.12.2024)
- Neufassung der Wahlordnung (V.-Datum: 13.12.2024)
- Wirtschaftssatzung der IHK für München und Oberbayern für den Nachtragswirtschaftsplan 2024 (Geschäftsjahr 01.01.2024 - 31.12.2024) (V.-Datum: 16.12.2024)
- Änderung des Gebührentarifs der IHK für München und Oberbayern (Anlage zur Gebührenordnung) (V.-Datum: 16.12.2024)

- Wirtschaftssatzung der IHK für München und Oberbayern für die Wirtschaftspläne 2025 (Geschäftsjahr 01.01.2025 - 31.12.2025) (V.-Datum: 17.12.2024)
- Neufassung der Satzung (V.-Datum: 17.12.2024)
- Verfahrensordnung zur Feststellung und Bescheinigung der individuellen beruflichen Handlungsfähigkeit der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern (V.-Datum: 18.12.2024)
- Aufgabenwahrnehmung der Feststellung und Bescheinigung der individuellen beruflichen Handlungsfähigkeit am Maßstab eines anerkannten Ausbildungsberufs nach §§ 1 Absatz 6, 50b ff. des Berufsbildungsgesetzes durch die IHK für München und Oberbayern (V.-Datum: 24.12.2024)
- Entschädigungssatzung der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern für ehrenamtliche Tätigkeiten der Mitglieder von Feststellungstandems vom 18. Dezember 2024 (V.-Datum: 24.12.2024)

Sie finden diese unter www.bundesanzeiger.de im Bereich Verschiedene Bekanntmachungen.

Die Rechtsvorschriften finden Sie auch bei uns im Internet unter www.muenchen-ihk.de.

Jubiläen des Monats

50 JAHRE



Von links stehend: Philipp Seichter (25 Jahre), Sabine Fuchs (25 Jahre), Karsten Heinze-Pfütze (25 Jahre), Markus Janka (Geschäftsführer), Siegfried Schüller (10 Jahre), Krzystof Wosnitza (10 Jahre), Oskar Janka (50 Jahre); Mitte sitzend: Andreas Janka (Geschäftsführer) **J. Ehgartner GmbH, Geretsried**

Foto: J. Ehgartner



Von links: Ingrid Willibald (Management Bürobetrieb/Lohnbuchhaltung), Jubilar Hans Oswald und Geschäftsführer Kilian Willibald **Kilian Willibald GmbH, Lenggries**

Foto: Kilian Willibald

40 JAHRE

Franz Ebner, Jürgen Lachnitt
Bayern-Chemie Gesellschaft für flugchemische Antriebe mbH, Aschau am Inn

Murteza Goekduman, Stephan Putz
Global Amines Germany GmbH, Standort Gendorf

Alexander Linster
F. Linster & Co. GmbH, Aschau am Inn

Knut Harter
Otto Glas GmbH, Eggenfelden

Bruno Siglreitmaier
Regnauer Fertigbau GmbH & Co. KG, Seebuck

Nikolaus Maier
TOGU GmbH, Prien-Bachham

Senka Borowski-Mesaric
Württembergische Versicherung AG, München

MITARBEITERJUBILÄEN

IHK-Ehrenurkunde

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



Foto: Goran Gajanin

Antragsformulare und weitere Infos:
www.ihk-muenchen.de/ehrenauszeichnung

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

25 JAHRE

Werner Eisensamer, Lorenz Lohmair
Clariant Produkte (Deutschland) GmbH,
 Burgkirchen

Dieter Pusatko
Concordia Versicherungs-Gesellschaft
 auf Gegenseitigkeit, München

Jens Restorff
Ecolab Engineering GmbH, Siegsdorf

Valentina Miller, Valeria Sitz
Gummiwerk KRAIBURG GmbH & Co. KG,
 Waldkraiburg

Marco Storch
Heinrich Häusler GmbH, München

Veronika Sachsenröder
HiPP GmbH & Co. Produktion KG,
 Pfaffenfeld a.d. Ilm

Martin Brandstetter, Thi-Hai Nguyen-Huynh, Michael Kreil, Dr. Peter Senft
HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG,
 Pfaffenfeld a.d. Ilm

Carmen Boeker
MEWA Textil-Service SE & Co.
 Deutschland OHG, Standort Manching

Anna Elisabeth Maier
Omnibusunternehmen Georg Strahlhuber e.K. Inh. Anton Strahlhuber,
 Griesstätt

Thomas Heibler, Stephan Schwarzenböck
Otto Glas GmbH, Eggenfelden

Christian Till
Physik Instrumente (PI) SE & Co. KG,
 Rosenheim

Ramona Linner
Regnauer Fertigbau GmbH & Co. KG,
 Seebrück

Jürgen Beck, Walerij Geist, Tanja
 Guilleman, Uwe Hergert, Reinhard
 Krämer, Michael Neubauer, Claus Neuffer,
 Michael Sattelberger, Heinrich Schartner,
 Valeri Schilke, Markus Stetter
Schattdecor SE, Rohrdorf

Sandra Marquardt
Schenker Deutschland AG,
 Geschäftsstelle München-Neufahrn

Ingrid Kraus, Bozica Sardi,
 Mario Geiger
SPINNER GmbH, Westerham

Elke Pfür
UniCredit Bank GmbH, München

Dieter Komander
Versicherungskammer Bayern,
 München

Andrea Koschnick, Dieter Stein
Württembergische Versicherung AG,
 München

Frank Kräft
WWK Lebensversicherung a.G.,
 München

MARKTTEIL

WERBEARTIKEL

STIEFEL®
 eurolcart

Ihr Partner für Langzeitwerbung
 Info (0 84 56) 92 43 00
www.stiefel-online.de

Werde-Wandkarten • Werbekalender • Wandkarten • Kalender • Schreibunterlagen

GROSSFORMAT- UND DIGITALDRUCK

STIEFEL
 digitalprint

Wir beraten Sie gerne.
 Service-Telefon 0 84 56) 92 43 50
www.stiefel-online.de

XXL-Werbebanner • Fahnen/Displays • Plattendruck • Wahlplakate

wirtschaft Das Heft online

Das IHK-Magazin für München und Oberbayern



HALLEN- UND GEWERBEBAU



Hallen für Handwerk, Gewerbe und Industrie

Aumer Stahl- und Hallenbau GmbH Am Gewerbepark 30 92670 Windischeschenbach Telefon 09681 40045-0 hallenbau@aumergroup.de	Aumer Gewerbebau Gewerbepark B4 93086 Wörth a. d. Donau Telefon 09482 8023-0 gewerbebau@aumergroup.de	
---	---	---

Aumer www.aumergroup.de

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

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

UNIFY
 OpenScape Business / 4000

KNOTGEN

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

Alcatel-Lucent

OMNI - PCX





Zeichnung: Dieter Hanitzsch

IMPRESSUM

Wirtschaft –
Das IHK-Magazin für München und Oberbayern
81. Jahrgang, 4. März 2025
magazin.ihk-muenchen.de
ISSN 1434-5072

Verleger und Herausgeber:
Industrie- und Handelskammer
für München und Oberbayern
80323 München

Hausanschrift:
Max-Joseph-Straße 2, 80333 München
Telefon 089 5116-0, Fax 089 5116-1306

Internet: www.ihk-muenchen.de
E-Mail: info@muenchen.ihk.de

Chefredakteurin: Nadja Matthes

Redaktion: Eva Schröder, Iris Oberholz

Redaktionelle Mitarbeiter:

Margrit Amelunxen, Martin Armbruster, Harriet Asten, Stefan Bottler, Uli Dönh, Eva Elisabeth Ernst, Dr. Gabriele Lüke, Eva Müller-Tauber, Monique Opetz, Natascha Plankermann, Melanie Rübartsch, Josef Stelzer

Redaktion Berlin: Sabine Höpfer

Gesamtherstellung/Anzeigen/Vertrieb:
Münchener Zeitungs-Verlag GmbH & Co. KG
Paul-Heyse-Str. 2-4, 80336 München
www.merkur-online.de

Anzeigenleitung (verantwortlich) & Vertriebsleitung:
MuP Verlag GmbH, Tengstraße 27,
80798 München – Christoph Mattes, GF
Telefon 089 139284220
E-Mail: christoph.mattes@mup-verlag.de

Anzeigendisposition:
Telefon 089 139284231
E-Mail: wirtschaft@mup-verlag.de

Produktion: adOne,
Tengstraße 27, 80798 München,
Telefon 089 1392842-0, Fax 089 1392842-28
www.adone.de

Projektleitung: Philip Esser

Grafik: Ulrich Wassmann

Druck: Möller Pro Media GmbH
Zeppelinstraße 6
16356 Ahrensfelde OT Blumberg
Titelbild: Roland Abel/Adobe Stock
Schlussredaktion: Lektorat Süd,
Hohenlindener Straße 1, 81677 München
www.lektorat-sued.de

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

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

Druckauflage: 117.454 (IVW III. Quartal 2024)
Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 81 vom 1.1.2025





ECHTER TEAMSPIRIT

Das heutige Verständnis von Arbeit schafft neue Herausforderungen und neue Chancen. In Garching und Unterschleißheim finden Sie ein innovatives Umfeld mit perfekter Anbindung und einer kompletten Infrastruktur für die volle Entfaltung des Kreativitätspotenzials Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für ein dynamisches Wachstum.

Am besten Sie schauen sich das mal an.



DER
STANDORT

Business Campus 

BUSINESSCAMPUS DE

EIN UNTERNEHMEN DER DV IMMOBILIEN GRUPPE