

wirtschaft

03/2026

www.ihk-muenchen.de/magazin

Mehr Zeit für Kunden

*Was Digitalisierung
im Handel bewirkt*



26 DIGITALER EURO
Warum die Pläne der
EZB umstritten sind

48 START-UPS
Geld plus Netzwerk
von Bayern Kapital

52 NACHFOLGE
Vorausdenken mit einer
Familienversicherung

FORD GEWERBE WOCHEN



Ford

Exklusiv für Gewerbekunden.

Ford Transit Courier Trend

1,0-l-EcoBoost Benzinmotor 92 kW (125 PS), Parkpilotsystem hinten, Klimaanlage Manuell, Verkehrsschilderkennung, Fernlichtassistent, Fahrspurassistent u. v. m.

Günstig mit 47 monatl. Finanzierungsraten von

€ 125,-¹

Unser Kaufpreis	€ 17.890,-
Überführungskosten	€ 1.190,-
Laufzeit	48 Monate
Gesamtlaufleistung	40.000 km
Sollzins p. a. (fest)	0 %
Effektiver Jahreszins	0 %
Anzahlung	3.250,- €
Nettodarlehensbetrag	9.250,- €
Gesamtbetrag	19.750,- €
47 Monatsraten à	125,- €
Restrate	11.281,20 €

Ford Ranger Wildtrak

3,0-l-DCI-Dieselmotor 177 kW (240 PS), Parkpilotsystem vorne und hinten, LED Scheinwerfer, 12" Multifunktionsdisplay, Motorschutz und Tankschutz, Sperrdifferential hinten u. v. m.

Günstig mit 47 monatl. Finanzierungsraten von

€ 235,-¹

Unser Kaufpreis	€ 45.990,-
Überführungskosten	€ 1.390,-
Laufzeit	48 Monate
Gesamtlaufleistung	40.000 km
Sollzins p. a. (fest)	0 %
Effektiver Jahreszins	0 %
Anzahlung	9.000,- €
Nettodarlehensbetrag	20.280,- €
Gesamtbetrag	56.790,- €
47 Monatsraten à	235,- €
Restrate	34.465,85 €

Automobilforum
Kuttendreier
Just drive!

AUTOMOBILFORUM KUTTENDREIER GMBH

Hauptsitz/Transit Center: Drosselweg 21 | 81827 München | Tel.: 089/45312-20

Filiale: Dachauer Str. 463 | 80993 München | Tel.: 089/15883386-900

Filiale: Meglinger Str. 30-32 | 81477 München | Tel.: 089/7442996-20

¹Ford Zielraten-Finanzierung, ein Angebot der Ford Bank GmbH, Henry-Ford-Str. 1, 50735 Köln. Angebot gilt für noch nicht zugelassene, für das jeweilige Zinsangebot berechnete Ford Neufahrzeuge bei verbindlicher Kundenbestellung und Abschluss eines Darlehensvertrages und nur für Gewerbekunden (ausgeschlossen sind Großkunden mit Ford Rahmenabkommen sowie gewerbliche Sonderabnehmer wie z. B. Taxi, Fahrschulen, Behörden). Ist der Darlehensnehmer Verbraucher, besteht nach Vertragsschluss ein gesetzliches Widerrufsrecht nach § 495 BGB. Bitte sprechen Sie uns für weitere Details an. Das Angebot stellt das repräsentative Beispiel nach § 17 Preisangabenverordnung dar. Der angebotene Zinssatz setzt eine Anzahlung mindestens in Höhe der gesetzlichen MwSt. des individuellen Kaufpreises voraus. Abb. zeigen möglicherweise aufpreispflichtige Sonderausstattung. Druckfehler, Irrtümer und Preisänderungen vorbehalten. Angebote gültig bis 31.03.2026.

Arbeitskosten: Alarmstufe Rot



Foto: IHK/Hans-Rudolf Schulz

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

Alles im Leben hat zwei Seiten. Selbst wenn's um Geld geht. Bargeld, Karte, sogar Bankkonto – hat alles zwei Seiten! Mehr Lohn und mehr Gehalt? Eine feine Sache, das wünscht sich doch jeder, oder? Tatsächlich gibt es auch hier eine zweite Seite. Lohn und Gehalt sind eben nicht nur Einkommen für den Arbeitnehmer, sondern auch Kostenfaktor für den Arbeitgeber. Und genau dieser Kostenfaktor ist in der bayerischen Wirtschaft jetzt mit dem Warnzeichen »Alarmstufe Rot« versehen.

Das zeigt schonungslos die aktuelle Umfrage der bayerischen IHKs zum Jahresanfang 2026. 3.500 Unternehmen haben Klartext geredet: 58 Prozent davon sehen in den gestiegenen Arbeitskosten ein erhebliches Geschäftsrisiko. So viele wie noch nie! Im Ranking der wichtigsten wirtschaftspolitischen Handlungsfelder sind die Arbeitskosten von null auf Platz zwei nach oben geschossen. Gleich hinter das Top-Thema »Bürokratie« und noch vor »Energiekosten«.

Was ist passiert? Es geht weniger um die Tarifierung der begehrten Fachkräfte. Sondern um den rasanten Anstieg des Mindestlohns und die durch die Decke gehenden Lohnnebenkosten.

Die Fakten: Seit Beginn der politischen Einmischung in die Mindestlohnkommission 2022 galoppiert der Mindestlohn. Zwischen 2022 und 2027 wird er um rund 50 Prozent auf dann 14,60 Euro pro Stunde steigen – doppelt so schnell wie die Tariflöhne. Das verschiebt das Lohngefüge, denn auch die angrenzenden Lohngruppen müssen faktisch angehoben werden. Ebenso haben die Lohnnebenkosten längst die vereinbarte Obergrenze von 40 Prozent des Bruttolohns gerissen. Aktuell liegen sie bei 43 Prozent.

2030 erreichen sie 45 Prozent. Bis 2035 schießen sie auf rund 50 Prozent. Ergebnis: Die Arbeitskosten wachsen sehr viel schneller als die zuletzt sogar nur stagnierende Wertschöpfung je Arbeitsstunde. Das treibt die Lohnstückkosten und senkt die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft.

Arbeit muss sich lohnen – keine Frage. Aber die unaufhörlich steigenden Lohnnebenkosten fressen das Brutto-Gehaltsplus bei vielen Beschäftigten wieder auf. Und sie verteuern den Faktor Arbeit – für kleine und große Firmen.

Die Gründe für die ungebremsen Lohnnebenkosten sind bekannt: Milliardenlöcher bei den Krankenkassen, steigende Pflegekosten und bald auch wieder steigende Beiträge für die Rentenversicherung. Doch dieser Negativtrend ließe sich korrigieren. Durch eine grundlegende Reform der Sozialsysteme. So wie zuletzt 2003 unter Kanzler Gerhard Schröder.

Soziale Sicherheit und ökonomische Stärke sind keine Gegensätze, haben aber eine Reihenfolge: Wirtschaftliche Stärke ermöglicht soziale Absicherung, nicht umgekehrt. Wettbewerbsfähige Arbeitskosten ermöglichen sichere Arbeitsplätze, nicht umgekehrt. Wer Ursache und Wirkung verwechselt, riskiert nicht nur weiter steigende Sozialbeiträge, sondern auch weniger Wirtschaftskraft und Wohlstand. Es ist Reformzeit!

Ihr

TITELTHEMA

EINZELHANDEL

Handel ist Wandel – und digitale Innovationen gehören dazu. Welche Themen derzeit für mittelständische Einzelhändler relevant sind und worauf es bei Konzepten und Umsetzung ankommt.

Foto: Jacob Lund/Adobe Stock



UNTERNEHMEN + MÄRKTE

KARL JÄGER

Seit 150 Jahren stellt das Trachtenhaus Karl Jäger Jacken in Handarbeit her. Wie der Familienunternehmer Johannes Reiter mit seiner Tochter Vreni von Schönberg (Foto) Tradition und Moderne verbindet.

Foto: Thorsten Jochim



BETRIEB + PRAXIS

WACHSTUM

Expandierende Unternehmen brauchen nicht nur ausreichend Kapital. Auf die Prioritätenliste gehören ebenso eine klare Strategie, messbare Ziele und passende Organisationsstrukturen.

Foto: DeutschlandGPT



INHALT

NAMEN + NACHRICHTEN

- 6 **POLITIK**
Spitzentreffen in der Staatskanzlei

UNTERNEHMERPROFIL

- 14 **JOHANNES BAADER**
Der Unternehmer fertigt Planetarien & Co. und will mit neuen Ideen das Geschäft ausbauen

TITELTHEMA

- 16 **EINZELHANDEL**
Mit digitalen Innovationen können Händler mehr Zeit für die Kunden gewinnen

STANDORTPOLITIK

- 20 **ENERGIEWENDE**
Die Kosten lassen sich erheblich senken, so eine neue Studie. Wo man ansetzen kann
- 23 **BERUFVALIDIERUNG**
Fähigkeiten von Mitarbeitenden sichtbar machen – die Vorteile für Unternehmen
- 26 **DIGITALER EURO**
Die EZB will den digitalen Euro einführen, doch das aktuelle Vorgehen ist umstritten
- 28 **NACHHALTIGKEIT**
Die EU hat die Berichterstattung vereinfacht, dadurch wird der Standard VSME bedeutsamer
- 32 **GIRL'S DAY**
Die IHK-Aktion »Ich werde Chefin!« will Mädchen fürs Unternehmertum begeistern
- 34 **KONJUNKTUR**
Aktuelle Ergebnisse der BIHK-Firmenumfrage
- 35 **IHK-WAHL**
Die wichtigsten Infos für die heiße Phase der IHK-Wahl
- 36 **LEBENSMITTELBRANCHE**
Warum sich viele Lebensmittel-Start-ups von der EU ausgebremst fühlen

UNTERNEHMEN + MÄRKTE

- 38 **TRACHTENHAUS KARL JÄGER**
Wie das Familienunternehmen Tradition und Moderne verbindet
- 42 **FRANKREICH UND BAYERN**
Französisch-bayerische Kooperation für bessere Start-up-Bedingungen in Europa

BETRIEB + PRAXIS

- 44 **FACHKRÄFTE**
So wird die Rückkehr von Mitarbeitern nach einer längeren Krankheit zum neuen Aufbruch

- 48 FINANZIERUNG**
Wie Bayern Kapital Start-ups und Scale-ups mit Risikokapital und Netzwerk unterstützt
- 52 NACHFOLGE**
Familienverfassung – welche Vorteile sie Unternehmerfamilien bringen kann
- 55 WACHSTUM**
Warum sich expandierende Firmen Zeit für Strategie und Organisationsstrukturen nehmen sollten
- 58 ATTRAKTIVE ARBEITGEBER**
Ralf Stolze, Personalleiter beim Flughafen München, über die Rolle von Basics, Benefits und Firmenkultur
- 60 MARKETING**
Wer Influencer beauftragt, sollte die steuerlichen Aspekte im Blick behalten – die wichtigsten Punkte
- 65 IHKAKTUELL**
NIS-2-Gesetz

RUBRIKEN

- 8 FIRMENJUBILÄEN**
- 12 EMAS**
- 62 EHRUNGEN**
- 64 VERÖFFENTLICHUNGEN + BEKANNTMACHUNGEN**
– Veränderungen in der IHK-Vollversammlung und im Regionalausschuss Fürstenfeldbruck
– Information zu erfolgten Bekanntmachungen im Bundesanzeiger
- 66 IM RÜCKBLICK/IMPRESSUM**

Sie bekommen mehrere IHK-Magazine oder lesen lieber digital?

Wenn Sie mit mehreren Firmen IHK-Mitglied sind, erhalten Sie auch das IHK-Magazin mehrfach. Wer Exemplare abbestellen möchte, kann dies über das Serviceportal »Meine IHK« erledigen:

meine.ihk-muenchen.de

Das IHK-Magazin digital gibt es hier: **www.ihk-muenchen.de/magazin**



Beilagenhinweis: AIGNER Immobilien (Teilbeilage)



linkedin.com/company/ihk-muenchen



fb.com/ihk.muenchen.oberbayern



@IHK_MUC



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

Sind Ihre sensiblen Daten wirklich sicher?



Vertrauliche Dokumente geraten schnell in die falschen Hände.

Setzen Sie daher auf einen netfiles Datenraum für:

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

Jetzt kostenlos testen!
www.netfiles.com



BIHK

Spitzentreffen in der Staatskanzlei

Der Bayerische Ministerpräsident Markus Söder (CSU) hatte zum Austausch eingeladen: Mitte Dezember traf er in München mit den Präsidenten und Hauptgeschäftsführern der bayerischen IHKs (BIHK) zusammen. Mit dabei waren außerdem Ulrike Scharf (CSU), Staatsministerin für Familie, Arbeit und Soziales, Finanzminister Albert Füracker (CSU) und Florian Herrmann (CSU), Leiter der Staatskanzlei und Staatsminister für Bundesangelegenheiten und Medien.

Das Themenspektrum des Treffens war breit. Die Runde diskutierte im Ministerratssaal der Staatskanzlei die wirtschaftliche Lage – vom Exportgeschäft mit seinen neuen Zollhürden über die Linie in Brüssel bis hin zu notwendigen Reformen in Deutschland und Investitionen in die Infrastruktur. Einen regen Austausch gab es ebenfalls zu der Frage, wie der Mittelstand gestärkt werden kann.



Foto: Bayerische Staatskanzlei

Im Austausch – Vertreter der bayerischen IHKs mit Ministerpräsident Markus Söder (vorn r.) und mehreren Ministern

Digitalisierung

Mit firmeneigener KI Prozesse vereinfachen

Wie kann ein mittelständisches Unternehmen KI-Anwendungen, genauer Chatbots, firmenspezifisch anpassen? Dies hat die Kessel SE aus Lenting, spezialisiert auf Entwässerungstechnik, früh angepackt. Wirtschaftsingenieur Kevin Grein (33), seit 2025 Teamleiter Digitale Daten, zuvor Assistent des Technikvorstands, berichtet vom Vorgehen. Womit beginnt man bei KI am besten?



Herr Grein, wem überträgt man die ersten KI-Schritte?

Jeder, der sich für neue Prozesse und Technologien interessiert und gut vernetzt ist im Unternehmen, ist geeignet. Mit Rückendeckung von Geschäftsführung oder Vorstand konnte ich zum Beispiel schon 2022 Profiligenzenzen an rund 60 Vorreiter geben, um generati-

ve KI im Unternehmen breit bekannt zu machen. Diverse Intensivschulungen mit und ohne externen Dienstleister haben das Angebot abgerundet. Alles mit überschaubarem Budget.

Was ist ein passendes Startprojekt?

Das kommt meist direkt aus dem Betriebsalltag. Mich hat überrascht, wie schnell man dann eine Lösung hat, die jeden Tag viel Arbeit abnimmt. Bei uns war das mit Copilot nach knapp drei Monaten so weit. Die rund 50 Kollegen im Kundenservice können seitdem dank KI-E-Mail-Zusammenfassungen und Standardformulierungen 80 Prozent der ersten Anfragen direkt und schneller beantworten. Das spart enorm Zeit, entlastet und verringert auch Berührungspunkte.

Haben sich Folgeprojekte ergeben?

Ja, wir gehen die nächsten logischen Schritte. Die KI-Besprechungen zusammenfassen und Recherchen machen lassen ist das eine. Wir wollen zum an-

deren die Vielzahl der Kanäle, auch bedingt durch die Digitalisierung, wieder vereinfachen: Eine Anmeldung in einem einzigen System, das dann KI-gestützt mehrere interne Anwendungen durchforstet, tiefergehende Informationen findet, strukturiert und schnell liefert, das ist unsere nächste Vision.

Verträgt sich das mit Datenschutz?

Muss es. Wir haben Vorkehrungen getroffen, dass alle Daten im Unternehmen bleiben. Insgesamt zeigt sich: Kippe ich unsaubere Daten in die KI, ist auch das Ergebnis entsprechend. Das gilt auch umgekehrt.

Welche Tipps haben Sie?

Nicht zu sehr an der Startidee festhalten. Der Bedarf formt den Projektlauf. Und diejenigen, die Lust haben, machen lassen. *sche*

Konkrete Tipps zum KI-Start bietet ab 12. März 2026 eine BIHK-Webinarreihe: www.bihk.de/ki-webinare

Foto: Kessel

Personalie

Peter Inselkammer ist IHK-Präsident in Vertretung

Mitte Januar 2026 hat Klaus Josef Lutz, bisheriger Präsident der IHK für München und Oberbayern, den Unternehmer Peter Inselkammer satzungsgemäß beauftragt, vertretungsweise die Funktion als Präsident wahrzunehmen. Lutz hat sein IHK-Amt niedergelegt. Inselkammer (56) ist in der IHK bereits langjährig ehrenamtlich tätig. Der Münchner Gastronom und Hotelier ist seit 2011 Mitglied der IHK-Vollversammlung und seit 2021 Mitglied des Präsidiums sowie Vorsitzender des IHK-Regionalausschusses Landeshauptstadt München. Von 2019 bis 2021 war er zudem Vorsitzender des IHK-Tourismusausschusses. Für die ehrenamtliche Tätigkeit in gewählten IHK-Gremien gibt es weder eine Vergütung noch eine Aufwandsentschädigung.



Foto: Platz Hotel Inselkammer

IHK-Sachverständige

Gefragtes Fachwissen

621 plus sieben – um diese Zahl wurde der Kreis der IHK-Sachverständigen erweitert, als im Januar 2026 neue Experten öffentlich bestellt und vereidigt wurden. Ihre Fachgebiete: Forensische DNA-Spurenanalytik und Abstammungsbegutachtung, Baumpflege, Verkehrssicherheit von Bäumen und Baumwertermittlung, Heizungstechnik, Erschütterungsschutz und Sicherheit von nichtmilitärischen Schießständen. Zuvor mussten sie ihre Sachkunde und Eignung in anspruchsvollen Anhörungen und Prüfungen darlegen. Sie werden vor allem bei Gerichtsverfahren, Schadensbegutachtungen oder der Bewertung von Vermögensgegenständen zurate gezogen.

www.ihk-muenchen.de/ratgeber/sachverstaendige



Foto: IHK

Erweiterter Expertenkreis – sieben neue Sachverständige wurden im IHK-Stammhaus vereidigt unter Beisein von Christian Krä (hinten l.), Vorsitzender des IHK-Sachverständigenausschusses, IHK-Referatsleiter Volker Schlehe (hinten 2.v.l.) sowie IHK-Bereichsleiter Florian Horn (vorn r.)

Satelliten

Bayern von oben

Fünf Kleinstsatelliten der Mission »CuBy« sollen im Juni 2026 ins All fliegen. Ihre Montage und Tests haben die kooperierende Technische Universität München und das Würzburger Start-up S4 – Smart Small Satellite Systems GmbH erfolgreich abgeschlossen. Die etwa schuhschachtelgroßen, zehn Kilo schweren Satelliten werden im Probetrieb hochauflösende Bilder aus 460 Kilometern Höhe machen und senden. Danach wird über die flächendeckende Erfassung ganz Bayerns entschieden. Die Aufnahmen, alle drei Tage erstellt, werden KI-unterstützt ausgewertet und sollen für Hochwasserprognosen und der Land- und Forstwirtschaft dienen.

Öffentlichkeitsarbeit

Ohren auf!

Eine kostenfreie IHK-Webinarreihe rund um erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit gibt Unternehmen Tipps, wie sie bekannter werden. Mehr dazu, wie Firmen im Radio gut rüberkommen, was einen spannenden O-Ton ausmacht und welches Budget Unternehmen einplanen sollten, hier:

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

Integration

Informationspflicht

Die Beratungsstellen »Faire Integration« unterstützen bundesweit mit mehrsprachigen Informationsangeboten Personen aus Drittstaaten, die sich bereits in Deutschland befinden oder hier arbeiten möchten. Arbeitgeber sind seit Jahresbeginn verpflichtet (§ 45c Aufenthaltsgesetz), auf diese arbeits- und sozialrechtlichen Beratungen hinzuweisen. Infos und Vorlagen dafür gibt es unter dem Punkt »Arbeitgeberpflichten bei der Beschäftigung von Fachkräften aus Drittstaaten« auf der IHK-Website:

www.ihk-muenchen.de/migration

Firmenjubiläen

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

240 JAHRE

Seb. & Ant. Leiss GmbH & Co. KG

Neuötting

1785 gründete der Eisenhändler und Kupferschmied Sebastian Leiß in der Mühlgasse in Neuötting die »Eisenhandlung Seb. Leiss«. Später nahm er seinen Nefen Anton ins Geschäft auf, das seither den Firmennamen »Seb. & Ant. Leiss« führt. Über sechs weitere Generationen wuchs das Unternehmen von der kleinen Eisenhandlung zum heutigen regionalen Groß- und Einzelhandelsunternehmen. Die Geschäfte führen Franz Leiss-Huber und Wolfgang Leiss-Maier.



Die Geschäftsführer Wolfgang Leiss-Maier (l.) und Franz Leiss-Huber (r.) mit Herbert Prost, Leiter IHK-Geschäftsstelle Mühldorf

Foto: IHK



Foto: IHK

Thomas Böhmler (r.) mit IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl

150 JAHRE

Böhmler Einrichtungshaus GmbH

München

1875 gründete Johann Georg Böhmler das Unternehmen in München, das sich rasch weiterentwickelte. Böhmler errichtete eine eigene Möbelfabrik und bald darauf das große Einrichtungshaus im Tal. Zur Eröffnung kam 1897 sogar Prinzregent Luitpold von Bayern. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die Geschäftsräume vergrößert, unter anderem die Tochtergesellschaft Böhmler Büro und Objekt GmbH gegründet. Die Geschäftsführung liegt heute bei Thomas Böhmler sowie Matthias Böhmler, der bereits die fünfte Generation vertritt.

130 JAHRE

HOERBIGER Gruppe

Schongau

Hanns Hörbiger erfand 1895 ein neuartiges Ventil für Kompressoren und gründete daraufhin gemeinsam mit dem Ingenieur Friedrich Wilhelm Rogler ein Konstruktionsbüro. Daraus entstand die Handelsgesellschaft HOERBIGER & Co. mit Sitz in Wien. Bald darauf begann die Eigenfertigung von Ventilen. Nach dem Zweiten Weltkrieg wuchs das Unternehmen schnell. Heute ist es eine weltweit tätige Firmengruppe mit mehr als 6.000 Mitarbeitenden an 130 Standorten in 40 Ländern und einem Umsatz von rund 1,5 Milliarden Euro.



Foto: HOERBIGER

Thomas Müller, Personalleiter HOERBIGER Division Automotive, Wirtschaftsreferentin Simone Adelwart, Peitings Bürgermeister Peter Ostenrieder, Thomas Englmann, Leiter HOERBIGER Division Automotive, Falk Sluyterman van Langeweyde, Bürgermeister von Schongau, und Andreas Kögl, Bürgermeister von Altenstadt (v.l.)

Wir vernetzen Ihr Business. Die passende Verbindung für Ihren Erfolg.

Wenn Millisekunden über Wettbewerbsvorteile entscheiden



Foto: metamorworks

Die Geschwindigkeit, mit der Daten heute fließen müssen, ist atemberaubend. Ob Künstliche Intelligenz, vernetzte Geräte oder die Zusammenarbeit über mehrere Standorte hinweg – eine leistungsfähige Vernetzung ist weit mehr als nur eine schnelle Internetleitung. Sie ist das Rückgrat Ihrer digitalen Transformation und der Schlüssel zur Kontrolle über Ihre Daten. Wer seine Vernetzungsstrategie ernst nimmt, verschafft sich messbare Vorteile: schnellere Reaktionszeiten, höhere Verfügbarkeit und echten Handlungsspielraum.

Warum das Internet allein nicht mehr ausreicht

Keine Frage, das Internet ist unverzichtbar. Doch wer sich ausschließlich auf öffentliche Verbindungen verlässt, setzt sich kalkulierbaren Risiken aus. Schwankende Geschwindigkeiten, Cyberangriffe und ungeplante Ausfälle können Ihre Geschäftskontinuität erheblich beeinträchtigen.

Dedizierte Verbindungen zwischen Ihren Standorten, direkte Anbindungen an Ihre Cloud-Dienste und exklusive Datenkanäle schaffen nicht nur mehr Sicherheit, sondern auch Planbarkeit und Performance. Wer seine kritischen Geschäftsprozesse auf solide Infrastrukturen stellt, gewinnt Widerstandsfähigkeit – und damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Vernetzungslösungen, die mit Ihnen wachsen

M-net bietet Ihnen ein umfassendes Portfolio auf Basis eines der modernsten Glasfasernetze Europas – mit Übertragungsraten bis zu 100 Gbit/s.



Foto: privat

„Meine Kunden stehen für mich an erster Stelle – ihre Herausforderungen sind mein Antrieb. Mein Hebel: Ich bringe Technik und unternehmerische Ziele zusammen – lösungsorientiert, transparent, zuverlässig.“

Joso Pejic, Senior Account Manager

- **Connect-LAN** verbindet Ihre Standorte über exklusive Festverbindungen mit höchster Datensicherheit und flexiblen Konfigurationsmöglichkeiten – ideal für Ihre Unternehmenssoftware, Telefonie oder Videokonferenzen.
- Mit **SD-WAN** steuern Sie mehrere Standorte flexibel und effizient über eine softwarebasierte Lösung, die sich an veränderte Anforderungen anpasst – besonders intelligent für ausfallsichere Vernetzung über das M-net Netzgebiet hinaus.
- **Connect-Cloud** bietet Ihnen dedizierte Festverbindungen zu großen Cloud-Anbietern mit kons-

tant kurzen Reaktionszeiten, Verfügbarkeiten bis 99,5 Prozent und Schutz vor Cyberangriffen durch Abkopplung vom öffentlichen Internet.

- In den **M-net Rechenzentren** in Augsburg, München und Nürnberg erhalten Sie hochverfügbare Infrastruktur mit redundanter Energieversorgung mit Ökostrom, der zu 100 Prozent den Bedarf unserer Rechenzentren abdeckt.

Ihr Partner für die digitale Zukunft

Die digitale Wirtschaft wartet nicht. Wer heute in eine leistungsfähige, skalierbare Netzwerkinfrastruktur investiert, legt das Fundament für morgen. M-net begleitet Sie als Digitalisierungspartner mit individuellen Lösungen auf Ihrem Weg in die digitale Zukunft.

Erfahren Sie mehr:
www.m-net.de/vernetzung

M-net

M-net Telekommunikations GmbH

Frankfurter Ring 158
80807 München
Tel.: 0800 7239848

Ein Unternehmen der **SW/M**

Foto: Paul Mayr



Geschäftsführer Paul Mayr (I.) und Johann Wörner

130 JAHRE

Paul Mayr GmbH & Co. KG

München

Das Unternehmen startete 1892 und übernahm den Kontroll-, Kassen- und Garderobendienst bei Veranstaltungen aller Art. Heute bietet es umfassende Services rund um Events von Messen und Hauptversammlungen über Sportveranstaltungen bis hin zu Konzerten an. Paul Mayr führt das Familienunternehmen in vierter Generation.

Foto: IHK



IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl mit Sabine, Horst und Silvia Keitel (Eigentümerfamilie bis 2024) sowie den MTG-Geschäftsführern Kai Meißner und Marc Achhammer (v.l.)

125 JAHRE

MTG-Kommunikations-Technik GmbH

München

1900 wurde das Unternehmen als »Münchener Privat-Telephon-Gesellschaft« gegründet. 1965 begann Horst Keitel, Schwiegersohn des damaligen Inhabers Friedrich Auer, im Unternehmen und leitete es später. Tochter Sabine Keitel trat 1993 in die Geschäftsführung der MTG ein, ihre Schwester Silvia Keitel folgte 2001. Heute ist das Unternehmen ein Systemhaus, das Kommunikationslösungen, Netzwerktechnik, Brandmelde-, Lichtruf- sowie Einbruchmeldeanlagen installiert und betreut. 2024 verkaufte die Familie Keitel das Unternehmen. Heute führen Kai Meißner, Marc Achhammer und Jürgen Neumann die Geschäfte.

125 JAHRE

Peter Holzner GmbH & Co. KG

Rosenheim

Der Maurermeister Peter Holzner gründete das Unternehmen 1900. Nach dem Zweiten Weltkrieg begann der Wiederaufbau mit zahlreichen Großaufträgen. Seit 1963 ist der jetzige Firmenchef, Peter Holzner senior, für das Unternehmen verantwortlich. Sein Sohn, Peter Holzner junior, ist bereits seit 2011 in der Geschäftsführung des Familienunternehmens.



Foto: IHK

Peter Holzner senior (2.v.l.) und Peter Holzner junior (3.v.l.) mit Andreas Bensegger (I.), Vorsitzender IHK-Regionalausschuss Rosenheim, und Jens Wucherpennig, Leiter IHK-Geschäftsstelle Rosenheim

120 JAHRE

Seehotel Grauer Bär

Kochel am See

1905 kaufte der Münchner Hotelier Johann Sebald ein schon bestehendes Hotel am Kochelsee und zog mit seiner Familie dorthin. 1919 bis 1924, während des Baus des Walchenseekraftwerks, wohnte die gesamte Bauleitung im Seehotel, zur Eröffnung logierte der spätere Reichspräsident Paul von Hindenburg dort. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde der Hotelbetrieb allmählich wieder aufgenommen, es folgten zahlreiche Renovierungen und Erweiterungen. Heute führt Hans Sebald das Familienunternehmen.



Foto: IHK

Andreas Korn, Leiter IHK-Geschäftsstelle Weilheim, Sebastian Sebald, Geschäftsführer Hans Sebald, Peter Sebald (v.l.)



Marco Weichert, IHK-Referatsleiter Andreas Burkhardt, Christian Weichert und Clarissa Stadelmann (v.l.)

75 JAHRE

Weichert GmbH

Ismaning

Die Textilagentur wurde 1950 von Rudolf Weichert gegründet. Das Unternehmen stieg ins Modetextilgeschäft als Stoffagentur ein und arbeitete dabei vorwiegend mit europäischen Herstellern zusammen. 2001 startete die weitere Internationalisierung mit Schwerpunkt Taiwan und Korea. Die Geschäfte des Familienunternehmens führt Marco Weichert, Christian Weichert ist Leiter Finanzen. Mit Clarissa Stadelmann ist bereits die vierte Generation im Unternehmen aktiv.

75 JAHRE

Jakob Schaumaier Nachf. GmbH

Traunstein

Jakob Schaumaier gründete 1949 die Firma zur Beseitigung von Altmetallen und Papier. Das Unternehmen entwickelte sich stetig, doch 1975 starb der Firmengründer überraschend. Als Erben hatte er seine 21 Mitarbeiter bestimmt. Das Unternehmen expandierte weiter und wird heute von Claus Egger geleitet.



Geschäftsführender Gesellschafter Claus Egger (l.) mit Gesellschafter Johann Hunglinger und IHK-Regionalreferentin Nadja Kamieth



Christl Mory mit IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl

LEBENSWERK

Ludwig Mory GmbH

München

Ludwig Robert Mory erwarb 1889 die seit 1827 bestehende Zinngießerei Pruckner. In vierter Generation leitete seit 1982 Christl Mory den Betrieb, der Zinngeschirr und -figuren aus eigener Werkstatt anbot. Ende 2025 jedoch musste sie sich wegen Krankheit aus dem Geschäft zurückziehen. Da sie keinen passenden Nachfolger finden konnte, schloss das Unternehmen kurz vor dem 200-jährigen Jubiläum.

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



EMAS-Neueintragungen

EMAS ist das von der Europäischen Kommission entwickelte Premium-Umweltmanagementsystem. EMAS unterstützt Unternehmen und Organisationen bei der Bewertung, Berichterstattung und Verbesserung ihrer Umweltleistung.

Neu registrierte Unternehmen Januar 2025 bis Dezember 2025

Bayerische Zugspitzbahn Bergbahn AG

Garmisch-Partenkirchen, Seilbahnbetreiber, rund 430 Mitarbeiter

Foto: Bayerische Zugspitzbahn



IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl, Anton Lang (Vorstand), Marc Antaya (Umweltmanagementbeauftragter) (v.l.)

Herzoglich Bayerisches Brauhaus Tegernsee KG

Tegernsee und Gmund am Tegernsee, Brauerei, 102 Mitarbeiter

Foto: Herzoglich Bayerisches Brauhaus Tegernsee



Christian Wagner (Geschäftsführer), Klaus Prechtel (Logistikleiter, Umweltmanagementbeauftragter), IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl (v.l.)

BMW Bayerische Motoren Werke AG Werk 01.50 Forschungs- und Innovationszentrum (FIZ)

München, Automobilhersteller, 2.000 Mitarbeiter

Foto: BMW



IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl, Hendrik Toepper, (Leiter Produkt- und Ressortstrategie in der Entwicklung) (v.l.)

Nibler Unternehmensgruppe

München, Dasing, Memmingen, Schwäbisch Hall, Ostfildern, Stein, Bauunternehmen, 730 Mitarbeiter

Foto: Nibler



Tobias Kohlmeyer (kaufmännischer Leiter und Prokurist), Susanne Kneiße-Heinevetter (IHK), Dieter Pollok (Umweltmanagementbeauftragter) (v.l.)

LaSelva Toskana Feinkost Vertriebs GmbH

Gräfelfing, Geretsried, Delikatessen und Feinkost,
43 Mitarbeiter



Vordere Reihe v.l.: Alexander Redlich (Leiter Immobilienmanagement), Susanne Kneiße-Heinevetter (IHK), Julia Gobs (Umweltmanagementbeauftragte) und Andreas Englmeier (Geschäftsführer Deutschland); hintere Reihe v.l.: Fred Schisnowski (Leiter Logistik/IT), Manja Kudelka (Leiter kaufmännischer Bereich) und Nicolas Quetschlich (Qualitätsmanager)

IHK für München und Oberbayern und IHK Akademie mit Akademie Westerham, Geschäftsstellen Ingolstadt, Rosenheim, Mühldorf a. Inn, Weilheim

Interessenvertretung, Fort- und Weiterbildung, rund 630 Mitarbeiter



Henrike Purtik (Referentin Nachhaltigkeit BIHK), Matthias Schölzel (Referatsleiter Gebäudemanagement IHK), Beatrix Höfer (Umweltmanagementbeauftragte IHK Akademie), Thomas Kürn (Geschäftsführer IHK Akademie), IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl, Susanne Kneiße-Heinevetter (Umweltmanagementbeauftragte IHK), Jan Ströter (Geschäftsführer IHK Akademie Westerham), Gertrud Oswald (Abteilungsleiterin IHK), Simon Winter (IHK), Felix Riedel (Referent Energie und Ressourcen IHK) (v.l.)

Neue EMAS-Standorte

Diese Unternehmen haben im Zeitraum Januar bis Dezember 2025 ihre bereits bestehende EMAS-Registrierung erweitert:

Arthrex GmbH, München, Odelzhausen, Frechen

Großhändler für pharmazeutische, medizinische und orthopädische Erzeugnisse, Bauunternehmen, rund 1.000 Mitarbeiter
EMAS-registriert seit 2017

Neuer Standort: Arthrex GmbH Distribution Hub EMEA B.V., Venlo (Niederlande)

Bayern Facility Management GmbH

Facility Management, rund 400 Mitarbeiter
EMAS-registriert seit 2005

Neuer Standort:
Lorenzer Platz, Nürnberg

BMW Bayerische Motoren Werke AG

Werk 0.192 Parsdorf
Automobilhersteller, an diesem Standort 280 Mitarbeiter

EMAS-registriert seit 2001

Neuer Standort:
Pilotwerk Hochvoltbatteriefertigung, Vaterstetten

MÜNCHENSTIFT GmbH

Gemeinnützige Gesellschaft der Stadt München

Alten- und Pflegeheimbetreiber, rund 2.300 Mitarbeiter
EMAS-registriert seit 2021

Neue Standorte:

MÜNCHENSTIFT Zentrale, München

MÜNCHENSTIFT Münchener Bürgerheim, München

MÜNCHENSTIFT Mathildienstift, München

MÜNCHENSTIFT Queer Quartier Herzog*in, München

MÜNCHENSTIFT Margarete-von-Siemens-Haus, München



Im Weltall zu Hause

Johannes Baader stellt mit seinem Unternehmen in Mammendorf Sternwarten für die Weltraumbeobachtung her. Mit zahlreichen Innovationen will er das Geschäft ausbauen.

Von Harriet Austen

Mit Planeten und fernen Galaxien kennt sich Johannes Baader aus. Auf seinem Haus gleich neben der Firma steht eine Sternwarte, mit der er jederzeit in den Nachthimmel schauen kann. Hier, im ehemaligen Elternhaus, ist er mit seinen Geschwistern aufgewachsen. »Wir haben uns immer als Teil des Unternehmens gefühlt«, sagt der Geschäftsführer der Baader Planetarium GmbH in Mammendorf.

Das Unternehmen ist einer der führenden Entwickler und Hersteller von Astronomie-technik. In der Produktionshalle werden Beobachtungskuppeln für Sternwarten aus Glasfaser mit einem Durchmesser von bis zu 8,5 Metern hergestellt und mit Hightech-Spiegelteleskopen und Elektronik ausgerüstet. Für Hobbyastronomen gibt es eine breite Palette an Zubehörteilen.

Baader ist gelernter Feinoptiker. Als er ins Familienunternehmen kam, brachte er die Liebe zum Detail, die absolute Präzision und das sorgfältige Arbeiten mit. Doch wie man eine Firma leitet und Produkte entwickelt, wusste er nicht. »Ich habe mir als Autodidakt alles selbst hart erarbeitet«, sagt er. Nach seinem Einstieg 2006 durchlief er sämtliche Abteilungen. Sein Ziel: den Grundstock aus Beobachtungskuppeln und einem umfangreichen Adapter-sortiment zu stabilisieren und zu modernisieren, um weiter bestehen und gesund wachsen zu können.

Das 1966 gegründete Unternehmen beschäftigte damals 25 Mitarbeiter, war aber bereits international als astronomischer Alleskönner bekannt. Baader erkannte sofort das Potenzial. Er schaffte neue Software an, ließ alle Prozesse digitalisieren und baute nicht zuletzt eine neue Abteilung auf, die Baader Planetarium in die Zukunft führen soll.

Bekannt wurde das Unternehmen mit den 15.000-mal verkauften Planetarien

für Schulen, Universitäten und Hobbyastronomen, die Claus Baader, Gründer des Unternehmens und Großvater des heutigen Firmenchefs, entwickelt hatte. Nach und nach erschloss sein Sohn Thomas weitere Geschäftsfelder wie Projektions- und Sternwartenkuppeln sowie den Großhandel mit Teleskopen renommierter Marken, aber auch mit selbst hergestellten Zubehörteilen.

Besonders zukunftssträftig sind derzeit die von Johannes Baader entwickelten Komplettsternwarten. Abnehmer der individuellen, schlüsselfertigen Systeme sind vor allem NASA, ESA, Bundeswehr, Universitäten, Forschungseinrichtungen und die Industrie. Die 600 bisher ausgelieferten Beobachtungskuppeln werden von Teneriffa bis Spitzbergen teils unter extremen Bedingungen installiert, Material und Technik müssen große Höhen, Hitze und Kälte aushalten. Sie dienen etwa zur Satelliten- und Weltraumbeobachtung, zur Asteroiden-Frühwarnung oder zur Kartierung von Weltraumschrott.

Johannes Baader ist nicht nur die treibende Kraft hinter vielen neuen Produkten. Er sei auch »von unerschütterlichem Optimismus«, meint seine Schwester Anne Ettmayr. Dass seine beiden Geschwister mit in der Geschäftsleitung sitzen, sei für ihn »eine große Erleichterung«, sagt der Firmenchef. »Unsere Interessen und Fähigkeiten ergänzen sich.« Betriebswirtin Ettmayr kümmert sich um Finanzen, Organisation und Verwaltung. Bruder Tobias Baader, ein Mediendesigner, ist für Marketing und Gestaltung zuständig. Auch Vater Thomas Baader ist noch im Unternehmen aktiv. »Wir können uns blind vertrauen«, sagt Johannes Baader.

Ihm liegt ein freundliches und respektvolles Betriebsklima am Herzen. »Ich möchte eine Atmosphäre schaf-

fen, in der jeder gern bei uns arbeitet und sich wohlfühlt«, betont der 41-Jährige. Gerade entsteht ein neues Bürogebäude, damit die 75 Mitarbeiter, die jetzt auf fünf Häuser verteilt sind, effektiver zusammenarbeiten können. Auf der anderen Seite erwartet Baader, dass sie »ohne Druck und aus eigenem Antrieb« ihr Bestes geben und gewillt sind, sich aktiv einzubringen. Er hat zudem eine mittlere Führungsebene eingezogen. »Das Konstrukt soll so stark sein, dass es auch mal ohne mich funktioniert.«

Raum für die Erschließung neuer Sektoren sieht er genügend. »Für viele Gründungen im New-Space-Bereich sind wir zentraler Ansprechpartner, weil die Bodenstationen oder Teile davon von uns gefertigt oder geliefert werden.« Er sieht seine Firma dank des hohen Qualitätsstandards und der breiten Produktpalette auf dem Weltmarkt als nahezu konkurrenzlos. Baader ist überzeugt: »Hochwertigkeit, Langlebigkeit und Nachhaltigkeit unserer Produkte spielen auf den neuen Märkten, die wir erobern wollen, die Hauptrolle.«

www.baader-planetarium.com

ZUR PERSON

Johannes Baader, Jahrgang 1984, machte bei der Carl Zeiss Jena GmbH eine Lehre als Feinoptiker und arbeitete dort zwei Jahre lang. 2006 stieg er in die elterliche Baader Planetarium GmbH ein und wurde 2021 Geschäftsführer. Das Unternehmen, das auf Planetarien, Sternwarten, Teleskopsysteme und Zubehörteile spezialisiert ist, führt er gemeinsam mit seinen Geschwistern Tobias Baader und Anne Ettmayr.

Johannes Baader ist verheiratet und hat drei Kinder.



Foto: Jacob Lund/Adobe Stock

**Persönliche Beratung – digitalisierte
Prozesse schaffen den Freiraum dafür**



Mehr Zeit für die Kunden

Handel ist Wandel – und digitale Innovationen gehören dazu. Welche Themen derzeit für mittelständische Einzelhändler relevant sind und worauf es bei den Konzepten und ihrer Umsetzung ankommt.

Von Eva Elisabeth Ernst

Braucht Basilikum im Topf einen sonnigen Platz? Wie oft muss es gegessen werden? Soll man einzelne Blättchen ernten oder ganze Stiele? Im Kiefl Gartencenter in Gauting beantworten seit Februar 2025 nicht mehr nur die Mitarbeitenden solche Fragen, sondern auch der KI-Chatbot Plantfinder.

Zum ersten Mal kam der Plantfinder bei den »Urban Gardeners« im Münchner Rathaus zum Einsatz (s. a. IHK-Magazin 07-08/2024). Im Rahmen des Förderprojekts »Future Retail Store« der Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel betrieben dort die Brüder Jakob und Valentin Kiefl 2024 ein halbes Jahr lang ein Gartencenter mitten in der Stadt. Damals erfolgte die Eingabe der Fragen noch über ein Display.

»Gemeinsam mit Experten und Expertinnen des Fraunhofer-Instituts für Integrierte Schaltungen IIS habe ich den Plantfinder nach der Schließung des Pop-up-Stores weiterentwickelt«, sagt Valentin Kiefl (29), ein studierter Betriebswirt und Medieninformatiker. »Durch die Integration eines KI-Sprachassistenten kann man jetzt ganz normal mit ihm sprechen.« Das sei für die Nutzer einfacher und fühle sich natürlicher an als die Kommunikation über ein Touchdisplay.

Seither können sich die Kunden im Gautinger Gartencenter mit einer künstlichen Intelligenz über die Bedürfnisse und Anforderungen der Pflanzenwelt unterhalten. »Wir haben die KI so gelenkt, dass

sich die Gespräche tatsächlich nur um Pflanzen drehen«, sagt Kiefl. Derzeit werde noch getestet, ob der Plantfinder auch beantworten kann, wo bestimmte Pflanzen und Produkte im weitläufigen Gartencenter zu finden sind. »Auf den Meter genau funktioniert das noch nicht«, sagt Kiefl. »Aber den Weg in die richtigen Sektionen sowie zu allgemeinen Orten wie Toiletten oder Café kann der Plantfinder schon mitteilen.«

Ein Ziel der Neuerungen: Das Unternehmen will die Mitarbeitenden entlasten. »Damit sie mehr Zeit für komplexere Beratungen und Kundenfragen haben«, betont der Unternehmer. »Einsparen wollen wir niemanden. In unserer Branche herrscht ohnehin Fachkräftemangel.«

Genauso wichtig sind dem Betrieb Kundenservice und -erlebnis. Denn das Familienunternehmen, in dem sich Jakob und Valentin Kiefl gerade auf den Generationswechsel vorbereiten, positioniert sich nicht nur als Gartencenter, sondern als Erlebnisdestination und veranstaltet laufend Events und Aktionen für alle Altersgruppen.

Ob digitale Einkaufsassistenten wie der Plantfinder, smarte Läden ohne Kassen oder nachhaltige Geschäftsmodelle – »die Verbindung von Technologie, Service und Kundennähe wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor für den mittelständischen Einzelhandel«, sagt Peter Groten, Handelsexperte der IHK für München und Oberbayern. Die Branche steckt mitten in

einem tiefgreifenden Wandel. Das Konsumentenverhalten verändert sich stetig, der Wettbewerb ist intensiv. Zusätzlich fordern Digitalisierung und Fachkräftemangel die Unternehmen. Innovationen können hier helfen, die veränderten Kundenbedürfnisse zu erfüllen, Prozesse zu optimieren und zukunftsfähig zu bleiben.

Ein technologisch und organisatorisch modernes Unternehmen entwickle tradierte Ansätze laufend weiter, sagt Klaus Gutknecht (61), Gründer und Partner der E-Commerce- und Digitalberatung elaboratum GmbH sowie Professor für Handels-, Dienstleistungs- und Electronic-Marketing an der HM Business School – Hochschule München. Das gelte im Hinblick auf Arbeitszeiten und Personalführung, für die Sortimente und natürlich auch für die technologische Infrastruktur.

Mittelständische Einzelhandelsunternehmen sollten beim Thema Innovationen vor allem zwei Bereiche im Blick behalten,

Foto: elaboratum



Auch Unternehmen mit geringem E-Commerce-Anteil sollten den digitalen Kundendialog stärken.»

Klaus Gutknecht,
Partner elaboratum

empfiehlt der Experte: die Sortimentssteuerung mithilfe von Warenwirtschaftssystemen sowie den zweiten großen Kostenfaktor, die Personalsteuerung. Diese kann von einer intelligenten Personaleinsatzplanung unterstützt werden. Dabei helfen auch KI-Anwendungen und -Prognosemodelle (s. Kasten »Wo KI ihre Stärken ausspielt«, S. 19).

Modern gestaltete Verkaufsflächen unter Einbeziehung neuer Display-Technologien sowie systematische Kommunikations-

kampagnen, die dafür sorgen, dass Kunden in den Laden kommen, sind für Gutknecht weitere Teilbereiche für Innovationen. »Und natürlich gibt es noch den Themenkreis Omnichannel. Auch Handelsunternehmen mit geringem E-Commerce-Anteil sollten den digitalen Kundendialog über Onlinekanäle stärken und die Kundenbindung über Social Media und Kundenbeziehungsmanagement ausbauen.« Der Einsatz von Robotern, so der Experte weiter, eröffne im Einzelhandel zwar durchaus Chancen. Er erfordert aber, dass Firmen ihr Verkaufspersonal sorgsam einbinden und ihr Geschäftsmodell anpassen.

Etabliert haben sich in den vergangenen Jahren Self-Checkout-Systeme, also Terminals, an denen Kunden ihre Einkäufe bargeldlos in Selbstbedienung bezahlen. Sie kommen vor allem im Lebensmitteleinzelhandel zum Einsatz. »Bei beratungsintensiven Sortimenten sind sie eher weniger relevant«, so Gutknecht.

Aktionismus ist beim Thema Innovationen genauso wenig sinnvoll wie das Ignorieren von Trends und neuen Technologien. Bevor ein Unternehmen in digitale Lösungen investiert, sollte es die Prozesse im Betrieb gründlich analysieren, rät Experte Gutknecht. »IT-Systeme entfalten dann ihren größten wirtschaftlichen Beitrag, wenn sie auf der Basis effizienter Prozesse eingeführt werden und diese unterstützen.« Hier setzt auch Maximilian Perez (39) an. Er ist bei der Rid Stiftung für die Innovationsförderung zuständig und sieht das größte Potenzial im mittelständischen Einzelhandel bei der Automatisierung von Hintergrundprozessen. »Damit lässt sich viel Zeit

5 TIPPS FÜR EINZELHÄNDLER

Wie können inhabergeführte Einzelhändler innovativer werden? Maximilian Perez von der Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel hat folgende Tipps für Unternehmer:

- 1. Ideen:** Fragen Sie sich, was Sie und Ihr Unternehmen besonders gut machen, worin Sie sich vom Mitbewerber unterscheiden. Überlegen Sie anschließend, wie Sie diese Stärken durch Innovationen ausbauen können. Lassen Sie sich dabei ruhig von anderen Händlern, aber auch von Innovationen außerhalb der Branche inspirieren. Passen Sie die Lösungen so an, dass sie für Ihr Unternehmen geeignet sind.
- 2. Fokus:** Fangen Sie mit einem Thema an und identifizieren Sie zunächst ein konkretes Problem, das gelöst oder verbessert werden soll. Überlegen Sie im Vorfeld, anhand welcher Kennzahlen Sie den Erfolg der Problemlösung messen können.
- 3. Durchhalten:** Bleiben Sie auch nach kleineren oder größeren Rückschlägen

am Ball. Nicht alles funktioniert beim ersten Mal. Viele Lösungen müssen mehrfach angepasst und weiterentwickelt werden, bevor sie wirklich nützlich sind. Tasten Sie sich langsam vor und rechnen Sie damit, dass nicht alles sofort wie geplant läuft.

- 4. Ressourcen:** Reservieren Sie ausreichend Geld, aber auch Zeit für Innovationsprojekte. Das gilt nicht nur für die Kapazitäten von Mitarbeitenden. Auch Unternehmer selbst sollten sich dafür Zeit frei halten.

- 5. Team einbinden:** Bei Innovationen im Handel geht es nicht nur darum, zu digitalisieren und neue Technologien einzuführen. In der Regel müssen Firmen auch interne Prozesse anpassen. Wichtig ist für Unternehmer, dass sie ihr Team dabei frühzeitig ins Boot holen und alle motivieren, neue Lösungen zu nutzen und Verbesserungen anzuregen. Vergessen Sie nicht, Ihren Mitarbeitenden zu zeigen, welchen Mehrwert sie durch die Innovation haben.

sparen, die für die Kundenberatung oder die Inszenierung von Ladenflächen genutzt werden kann«, sagt der promovierte Wirtschaftsinformatiker. Häufig handle es sich dabei um schrittweise, aufeinander aufbauende Prozessverbesserungen. »Das ist nicht immer sexy, aber sinnvoll.« Bei digitalen Innovationen seien saubere Datengrundlagen, ordentliche IT-Infrastruktur und Schnittstellen der vorhandenen Systeme entscheidend für den Erfolg.

Die Bereitschaft, den Handel mit neuen Ideen weiterzuentwickeln, ist jedenfalls vorhanden. »Unsere Erfahrungen zeigen, dass mittelständische Einzelhändler durchaus neugierig sind und gern neue Sachen ausprobieren«, sagt Perez. Für das Förderprojekt »Future Retail Store«, in dem Innovationen im Praxisbetrieb getestet werden, habe die Rid Stiftung sehr viele sehr gute Bewerbungen aus dem Handel erhalten. Um neue Ideen zu generieren und erfolgreich umzusetzen, empfiehlt der Experte, systematisch vorzugehen und die Mitarbeitenden einzubinden (s. Kasten »5 Tipps für Einzelhändler«, S. 18).

Was mittelständische Einzelhändler beim Thema Innovationen derzeit besonders im Auge behalten sollten, damit sie sich nicht verzetteln? Die Antwort fällt Perez leicht: »Alles, was ihre Effizienz verbessert und Prozesse automatisiert.«

Eine gewisse Innovationsfreude trägt überdies dazu bei, eine andere Herausforderung im inhabergeführten Einzel-

WO KI IHRE STÄRKEN AUSSPIELT

Klaus Gutknecht, Gründer und Geschäftsführer der E-Commerce- und Digitalberatung elaboratum, nennt die wichtigsten Einsatzgebiete für künstliche Intelligenz im Einzelhandel:

- Was wollen meine Kunden? Unternehmen können mithilfe von KI-Personas, also KI-erstellten, datengestützten Darstellungen von Zielgruppen, ein besseres Verständnis ihrer Kunden erhalten. Dann sitzen Kunden quasi mit am Tisch, wenn es um Entscheidungen zum Beispiel zu Sortiments- und Preisgestaltung oder zu Orders geht. Allerdings müssen vorher Kunden befragt und die künstliche Intelligenz trainiert werden.
- Sortiments- und Personaleinsatzplanung sind komplexe, multidimensiona-

le Prozesse. KI hilft, diese Komplexität besser zu managen.

- In Onlineshops und auf Social-Media-Kanälen unterstützt künstliche Intelligenz Händler unter anderem dabei, Inhalte zu erstellen, Produkte zu präsentieren und Newsletter zu produzieren. KI-Chatbots können den Onlinekaufprozess begleiten.
- Bei Instore-Medien wie Bildschirmen im Geschäft koordinieren KI-Anwendungen die zielgruppengerechte Aussteuerung von Werbung.
- Gerade in inhabergeführten Einzelhandelsunternehmen können KI-Lösungen für das Reporting eingesetzt werden, Managementperspektiven verändern – und die Rolle eines digitalen Sparringspartners übernehmen.

handel zu lösen: die Nachfolge. »Junge Menschen steigen nur dann in ein Unternehmen ein, wenn sie an die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodell und Retailformat glauben«, betont elaboratum-Experte Gutknecht.

Beim Familienunternehmen Kiefl scheint das der Fall zu sein. Valentin Kiefl: »Mein Bruder und ich sind sehr glücklich darüber, dass wir einen funktionierenden Betrieb übernehmen können, in dem wir Stück für Stück neue Prozesse und neue Technologien einführen werden.«

Infos zu Förderprogrammen für Innovationen gibt es hier: www.ihk-muenchen.de/ratgeber/unternehmensfuehrung/innovation/foerderprogramme

IHK-Ratgeber »6 Innovationsschritte«: www.ihk-muenchen.de/ratgeber/unternehmensfuehrung/innovation/6-innovationsschritte

IHK-Ansprechpartner zum Handel
Peter Groten, Tel. 089 5116-2066
groten@muenchen.ihk.de

FASSADENVIELFALT AUS ARCHITEKTURBETON

#hochwertig #eindrucksvoll #modern



Bahnhofstr. 8 · 84323 Massing

www.laumer.de





Windkraft & Co. – wie wird die
Energiewende günstiger?



Riesiges Sparpotenzial

Die Kosten für die Energiewende lassen sich erheblich senken, hat eine neue Studie ermittelt. Das könnte auch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen spürbar stärken.

Von Josef Stelzer

Bei der Energiewende geht es um den grundsätzlichen Umbau der Energieversorgung – weg von fossilen Brennstoffen wie Kohle, Öl und Gas hin zu erneuerbaren Energien etwa aus Wind- und Solarenergie oder Wasserkraft. Ein Kernelement ist die Klimaneutralität bis 2045, zu der sich Deutschland verpflichtet hat. Demnach müssen sämtliche Treibhausgasemissionen, die etwa durch Industrie, Energieerzeugung, Verkehr und Privathaushalte entstehen, durch klimafreundliche Technologien vermieden oder durch Aufforstung sowie CO₂-Zertifikate ausgeglichen werden.

Der Haken dabei: Die Kosten der Energiewende bringen für Unternehmen und Haushalte massive Belastungen mit sich, was die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland schwächt. Dies geht aus der Studie »Neue Wege für die Energiewende (Plan B)« hervor, die das Beratungsunternehmen Frontier Economics Ltd. im Auftrag der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) erstellt hat. Ein zentrales Ergebnis dabei ist: Ein Kurswechsel in der Energiepolitik könnte die Aufwendungen für die Energiewende in Deutschland im besten Fall um mehr als

eine Billion Euro verringern. Die Experten von Frontier Economics warnen vor den enormen Kosten der Energiewende in ihrer jetzigen Form. Der Aufwand entsteht vor allem durch

- den hohen Investitionsbedarf über alle Sektoren hinweg,
- steigende Energiesystemkosten,
- zusätzliche Bürokratielasten,
- erhebliche Umsetzungsrisiken, zum Beispiel infolge langer Planungs- und Genehmigungsverfahren,
- den Fachkräftemangel sowie
- die eingeschränkte Verfügbarkeit von Material und Flächen.

Zudem steht in den Verbrauchssektoren Gebäude- und Prozesswärme sowie Verkehr ein Großteil der notwendigen Investitionen in klimafreundliche Lösungen samt Energieerzeugung und Infrastrukturen erst noch bevor. In diesen Sektoren dominieren immer noch die fossilen Energieträger.

Die Ergebnisse des aktuellen Energiewende-Barometers 2025 der IHK-Organisation zeigen die Perspektive der Wirtschaft. Demnach wirkt sich die Energiewende für 32 Prozent der Unternehmen in Bayern negativ in Hinblick auf ihre Wettbewerbs-

fähigkeit aus. Rund 40 Prozent sehen diese durch die hohen Energiepreise als gefährdet an, etwa ebenso viele mussten 2025 im Vergleich zum Vorjahr höhere Strompreise zahlen.

Für zahlreiche Unternehmen ergibt sich durch die insgesamt hohen Energiepreise im internationalen Vergleich ein klarer Wettbewerbsnachteil. Aufgrund der ungünstigen Rahmenbedingungen plant fast jeder fünfte Betrieb in Bayern, die Produktion einzuschränken, erwägt Verlagerungen in Länder mit niedrigeren Energiepreisen oder führt solche Maßnahmen bereits durch.

Ulrike Beland, DIHK-Referatsleiterin ökonomische Fragen der Energie- und Klimapolitik, hat die Erstellung der »Plan B«-Studie koordiniert. Sie betont: »Die Energiewende steckt fest. Der »Plan B« zeigt auf, wie sich die Energiewende neu aus-

richten lässt.« Ein sogenanntes Cap-and-Trade-System, das alle Treibhausgasemissionen sektorübergreifend abdeckt, fungiert im »Plan-B«-Konzept als eine Art »atmender Rahmen« mit einem festgelegten Zertifikatsbudget für alle emittierten Treibhausgase.

»Die Klimaziele stellen wir in der Studie nicht infrage, sondern passen die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen an, unter denen die Ziele erreicht werden«, unterstreicht Frontier-Economics-Beraterin Johanna Reichenbach (45), die an der Studie mitgewirkt hat. »Wir setzen unter anderem auf mehr Technologieoffenheit, beispielsweise bei der Verwendung von blauem Wasserstoff oder im Rahmen der CO₂-Speicherung.« Blauer Wasserstoff wird zwar aus fossilem Erdgas hergestellt. Doch das dabei freigesetzte Kohlendioxid lässt sich

mittels spezieller technischer Lösungen zunächst abspalten und dann dauerhaft speichern.

Eine stärkere globale Verzahnung von Klimaschutzbemühungen verspricht weitere Einsparpotenziale. So können zum Beispiel bei gleichbleibenden Klimazielen kostengünstigere Maßnahmen im Ausland angerechnet werden und das Transformationstempo an die Entwicklung internationaler Vergleichsgruppen wie beispielsweise der G20-Mitglieder flexibel angepasst werden.

Zudem erlaubt die Abkehr von starr terminierten Zwischenzielen, dass die für die Energiewende erforderlichen Investitionen zeitlich besser abgestimmt werden. »Die Weichen müssen jetzt neu gestellt werden«, sagt Reichenbach. Allerdings sind hierzu auch Gesetzesänderungen nötig, auf nationaler wie auf europäischer Ebene.

Der Aufwand würde so deutlich sinken: Rund 900 Milliarden Euro lassen sich der Studie zufolge bis 2045 einsparen. Bei einer Verlängerung der Frist bis zur Klimaneutralität um zwei Jahre dürften sich die Kostensenkungen auf insgesamt 1,12 Billionen Euro summieren, bei sechs Jahren sogar auf 1,21 Billionen. Auch der Wirtschaft käme dies zugute. DIHK-Expertin Beland ist überzeugt: »Insbesondere die energieintensiven Unternehmen könnten von der »Plan-B«-Umsetzung mit den dadurch sinkenden Energiekosten erheblich profitieren.«

NEUE WEGE FÜR DIE ENERGIEWENDE

Wie lassen sich die Kosten der Energiewende kurzfristig senken? Die DIHK macht folgende Vorschläge:

- sektorübergreifende Infrastrukturen schaffen, etwa für Strom, Gas, Wasserstoff und für den Transport von Kohlendioxid
- die fossilen Energieträger Gas und Ölnetzdienlich und sektorübergreifend ersetzen, zum Beispiel durch Strom aus erneuerbaren Energiequellen oder Wasserstoff
- sämtliche Möglichkeiten der Dekarbonisierung nutzen

- vorhandene Gasnetze für den Transport von Wasserstoff und Biogas weiternutzen
- den Anstieg der Stromnetzkosten begrenzen
- neue Umlagen auf den Strompreis vermeiden, Stromsteuer senken
- Förderung für erneuerbare Energien neu aufstellen
- Regulierung und Bürokratie abbauen, etwa durch Vereinfachungen des Gebäudeenergiegesetzes (GEG) sowie des Energieeffizienzgesetzes (EnEfG)

Fähigkeiten sichtbar machen

Mit der Berufsvalidierung können sich Mitarbeitende Kompetenzen bescheinigen lassen, unabhängig von einer formalen Berufsausbildung. Welche Vorteile das Unternehmen bringt.

**Kaufmann für Büromanagement –
als Referenzberuf besonders beliebt**



Foto: K Seisa/peopleimages.com/Adobe Stock

Von Melanie Rübartsch

Majda Delic hat es geschafft. Die 36-Jährige ist die erste Fachkraft, die das neue Verfahren der Berufsvalidierung in Bayern erfolgreich absolviert hat. Nachdem sie 2015 aus Bosnien und Herzegowina nach Bayern gezogen war, fand sie schnell über eine Zeitarbeitsfirma eine Anstellung als Aushilfskraft in der Produktion der Glockenbrot Bäckerei GmbH & Co. OHG in Bergkirchen bei München. Rasch arbeitete sie sich ein und wurde nach nur knapp zwei Jahren von der Großbäckerei, die seit

Ende 2025 Teil der Harry-Brot Group SE & Co. KG ist, fest übernommen. Ganz zufrieden war sie aber nicht.

»Die Arbeit hat mir von Anfang an sehr viel Spaß gemacht«, sagt Delic. »Aber es hat mich irgendwann gestört, dass ich für meine erlangten Qualifikationen überhaupt keinen offiziellen Abschluss oder Nachweise hatte.« In ihrer Heimat hatte sie eine kaufmännische Ausbildung absolviert. Diese wurde in Deutschland aber nicht anerkannt. Über ihre Situation sprach Delic unter anderem mit Sabine

Weil, Ausbilderin am Standort Bergkirchen. Ihr kam sofort die neue Möglichkeit in den Sinn, über die IHK für München und Oberbayern eine sogenannte Berufsvalidierung anzustoßen.

Seit Anfang 2025 gibt es dieses Verfahren, in dem Fachkräfte mit langjähriger Erfahrung, aber ohne offiziellen Berufsabschluss ihre berufliche Handlungsfähigkeit in einem der Tätigkeit entsprechenden Referenzberuf feststellen und bescheinigen lassen können (s. Kasten S. 25). »Ich habe direkt am 2. Januar 2025



Einschlägige Berufserfahrung –
Voraussetzung für die Validierung

bei der IHK angerufen«, erzählt Sabine Weil. »Wir waren mit die Ersten in Bayern, die das Verfahren angestoßen haben.« Im Oktober 2025 war Majda Delic dann auch die erste Fachkraft in Bayern, die über das Validierungsverfahren ein Zeugnis erhielt – in ihrem Fall über die »vollständige Vergleichbarkeit mit der beruflichen Handlungsfähigkeit einer Fachkraft für Lebensmitteltechnik«.

»Als mir die Prüfer nach fast sechs Stunden mitgeteilt haben, dass sie mehr als zufrieden mit meiner Leistung waren, war ich überglücklich«, so Delic. Es fühle sich einfach gut an, eine Bescheinigung darüber zu haben, was man kann.

Aus Sicht von Mirjami Wirth, Koordinatorin des Validierungsverfahrens für die IHK für München und Oberbayern, ist diese neue Möglichkeit einer beruflichen Anerkennung eine Win-win-Situation für Mitarbeitende und Unternehmen. »Langjährige Fachkräfte erhalten die Chance, erworbene Kompetenzen offiziell mit den Anforderungen des geltenden Berufsbildungssystems vergleichen und bewerten zu lassen. Die Unternehmen bekommen zugleich einen Nachweis über das Könn-

nen ihrer Mitarbeitenden und haben in Zeiten des Fachkräftemangels ein weiteres Instrument für die Mitarbeiterbindung und -förderung.«

Voraussetzung für die Validierung ist, dass die Antragstellenden mindestens 25 Jahre alt sind und mindestens das 1,5-Fache der regulären Ausbildungszeit des Referenzberufs als einschlägige Berufserfahrung nachweisen können.

Das Interesse ist groß

Die Gründe für einen fehlenden Abschluss können unterschiedlich sein: Die einen haben ihre Prüfung nicht bestanden, aber dennoch jahrelang als Hilfskraft gearbeitet. Andere kommen aus dem Ausland und können das in der Heimat Gelernte nicht anerkennen lassen. Wieder andere sind als Quereinsteiger oder nach längerer Jobpause in einer neuen beruflichen Praxis gelandet.

Die IHK für München und Oberbayern ist, bezogen auf alle IHK-Ausbildungsberufe, für Anträge aus ganz Bayern zuständig. »Obwohl das Verfahren noch jung ist, ist die Nachfrage bereits hoch«, bestätigt IHK-Koordinatorin Wirth. Seit Januar

2025 hat das Team beinahe 300 Gespräche mit interessierten Mitarbeitenden und Unternehmen geführt. Mehr als 70 Fälle stehen am Start. Besonders beliebt ist der Referenzberuf des Kaufmanns für Büromanagement.

Um die Anfragen möglichst schnell zu bearbeiten, bemüht sich die IHK aktuell vor allem darum, ausreichend geeignete Prüfer zu finden. »Für jedes Verfahren wird jeweils ein Prüfungsstandem benannt. Beide müssen Mitglieder im IHK-Prüfungsausschuss sein«, erklärt die Koordinatorin. Die Prüfer führen mit jedem Antragstellenden zunächst ein Vorgespräch. Auf dieser Basis erstellen sie eine individuell auf die berufliche Erfahrung abgestimmte Prüfung. »Diese besteht in der Regel aus praktischen und mündlichen Aufgaben«, berichtet Wirth.

Zwar soll laut Gesetz jedes Feststellungsverfahren auf den Einzelfall zugeschnitten sein. Dennoch erarbeiten die IHKs bundesweit einheitliche Feststellungsstandards für die einzelnen Berufe. »Bei aller Individualität müssen wir sicherstellen, dass die Bescheide oder Zeugnisse bundesweit eine vergleichbare Aussagekraft haben«, erklärt Wirth.

Bei Harry-Brot hat Ausbilderin Weil einen eigenen Vorbereitungsplan für Majda Delic erstellt. »Für die vollständige Vergleichbarkeit mit der Fachkraft für Lebensmitteltechnik brauchte Majda über ihre Erfahrungen in der Produktion hinaus auch Kenntnisse in der Qualitätssicherung und in der Verpackung«, erklärt die 37-Jährige. Daher organisierte sie für ihre »Schülerin« entsprechende Praxisblöcke im Labor und in der Verpackung.

Die Theorie paukten beide gemeinsam, oft nach der Arbeitszeit. Denn anders als bei einer normalen Abschlussprü-

fung musste Majda Delic zwar keine schriftlichen Prüfungen absolvieren. Aber im Zuge der praktischen Aufgaben wurde auch theoretisches Wissen zum Beruf sowie zu allgemeinen Betriebsabläufen abgefragt. »Letztlich habe ich mir den fehlenden Stoff aus drei Jahren Berufsausbildung in relativ kurzer Zeit angeeignet«, resümiert Delic. Die Ausbildungsleitung in der damaligen Glockenbrot-Zentrale in Frankfurt war ebenfalls von Anfang an von dem Verfahren überzeugt und unterstützte das Team Delic/Weil organisatorisch. Das Unternehmen hat auch die Verfahrensgebühren komplett übernommen.

»Ich bin wirklich stolz auf Majda und freue mich zugleich, dass wir als Unternehmen die Chance genutzt haben, sie in kurzer Zeit gezielt fachlich zu qualifizieren«, sagt Weil. Sie ist gespannt, wie sich das Validierungsverfahren etablieren wird. »Es wäre schön, wenn möglichst viele Unternehmen den Zeugnissen in Bewerbungsverfahren oder bei der Mitarbeiterförderung einen entsprechenden Wert

DIE SCHRITTE ZUR BERUFVALIDIERUNG

Das Validierungsverfahren nach §§ 50b ff. Berufsbildungsgesetz (BBiG) stellt die individuelle berufliche Handlungskompetenz auf Basis eines regulären Ausbildungsberufs (Referenzberuf) fest.

Mitarbeitende und Unternehmen können sich bei der IHK für München und Oberbayern kostenfrei über Validierungsmöglichkeiten und den individuellen Verfahrensablauf beraten lassen. Die Antragstellung mit den benötigten Unterlagen erfolgt nach der Beratung bei der IHK.

Im Anschluss findet ein Vorgespräch mit den Prüfern zur Vorbereitung der Feststellung (»Prüfung«) statt. Diese besteht in der Regel aus praktischen und mündlichen Aufgaben, die individuell auf den Teilneh-

mer zugeschnitten werden. Die Feststellung wird immer von einem Prüfungstandem durchgeführt.

Je nach Ausgang der Prüfung erhält der Mitarbeitende ein »Zeugnis über die vollständige Vergleichbarkeit der beruflichen Handlungsfähigkeit« oder einen »Bescheid über die überwiegende Vergleichbarkeit«. Wiederholungen und Ergänzungen sind möglich.

Das Verfahren ist gebührenpflichtig. Die Gebühren belaufen sich je nach Referenzberuf und Umfang der Feststellung auf 1.375 bis 2.385 Euro zuzüglich eventuell anfallender Materialkosten. Über die genaue Gebührenhöhe informiert die IHK die Teilnehmer im Rahmen der Erstberatung.

beimessen«, hofft sie. Mit dem Zeugnis stehen den Absolventen jedenfalls viele Türen offen. Sie können die reguläre Abschlussprüfung in dem Beruf, die sogenannte Externenprüfung, anschließen, die nächsten Fortbildungsstufen wie zum Beispiel den »geprüften Berufsspezialisten« angehen oder selbst Ausbilder werden.

Majda Delic weiß noch nicht genau, welchen Weg sie einschlagen will. Aktuell erwartet sie ihr zweites Kind und ist in einer

Babypause. »Auch in dieser Situation gibt mir das Zeugnis ein sicheres Gefühl, dass der spätere Wiedereinstieg in den Job gut gelingen wird.«

Weitere Informationen:

www.ihk-muenchen.de/berufszugang/validierungsverfahren

Für Anfragen und Beratungen:

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

inncon-bau.de



INNCON
Baugesellschaft mbH

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

Adolf-Bauer-Str. 20 84543 Winhöring +49 8671 88 631 - 0 info@inncon-bau.de

Euro-Symbol im EZB-Foyer – Debatte um die Pläne der Zentralbank



Foto: European Central Bank/Bernd Hartung

Dringend nötig oder sogar gefährlich?

Die Europäische Zentralbank will den digitalen Euro einführen, auch um den Zahlungsverkehr in Europa weniger abhängig von US-Plattformen zu machen. Doch das Projekt ist umstritten.

Von Sabine Hölper

Der Rat der Europäischen Zentralbank (EZB) drückt aufs Tempo. Schon seit Herbst 2021 prüft die EZB die Einführung des digitalen Euro, im Sommer 2023 veröffentlichte die Europäische Kommission einen entsprechenden Gesetzesvorschlag. Im nächsten Jahr sollen erste Testtransaktionen stattfinden und spätestens 2029 der digitale Euro eingeführt werden. Ein straffer Zeitplan. Ob er tatsächlich Realität wird, ist längst nicht ausgemacht. Denn neben Befürwortern wie dem Handel gibt es zahlreiche Kritiker der aktuellen Pläne.

Die Ausgangslage

Die Nutzung von Bargeld ist rückläufig, digitale Zahlungsmöglichkeiten gewinnen immer mehr an Bedeutung. Insbesondere bei grenzüberschreitenden Zahlungen sind die EU-Bürger derzeit auf außer-europäische Marktteilnehmer angewiesen, zum Beispiel auf US-Konzerne wie PayPal oder Mastercard. Daraus ergibt sich eine zunehmende Abhängigkeit von wenigen nicht europäischen Zahlungsdienstleistern. Dies ist nicht nur aus geopolitischen Erwägungen nachteilig. Die Marktmacht könnte auch zu nahezu un-

kontrollierbaren Gebührensteigerungen für die Wirtschaft und die Verbraucher führen. Die Einführung eines leistungsfähigen europäischen Zahlungsverkehrsystems soll diese Situation entschärfen.

Das Vorhaben

Der digitale Euro soll das Bargeld (und andere Bezahlarten) nicht ersetzen, sondern ergänzen. Verbraucher könnten ihn beim Einkauf an der Ladenkasse oder im E-Commerce einsetzen, ebenso für Zahlungen zwischen Privatpersonen. Außerdem ist eine Offlinevariante vorgesehen, die

Zahlungen auch ohne Internetzugang ermöglicht.

Die Argumente der Befürworter

Der Handel, einer der wichtigsten betroffenen Akteure in der Wirtschaft, begrüßt die Einführung des digitalen Euro. »Wir stehen der Einführung positiv gegenüber«, sagt Bernd Ohlmann (65), Pressesprecher des Handelsverbands Bayern HBE. »Zum einen bringt uns der digitale Euro eine strategische Autonomie gegenüber amerikanischen Zahlungsanbietern. Zum anderen bekommen wir mehr Kosteneffizienz, da der digitale Euro deutlich günstiger sein soll als die Bezahlung mit Kreditkarte oder Bargeld.« Wichtig sei dabei, dass der digitale Euro gesetzliches Zahlungsmittel in der gesamten EU ist.

Die Einwände

Zu den aktuellen Plänen der Europäischen Zentralbank gibt es einige Bedenken. »Für die Wirtschaft bietet ein digitaler Euro in der von der EZB vorgeschlagenen Ausgestaltung kaum zusätzlichen Mehrwert gegenüber bereits etablierten Zahlungsmitteln«, sagt Roland Unterweger, Referent für Kredit- und Finanzwirtschaft bei der IHK für München und Oberbayern.

Einige Kritiker bemängeln zudem, dass der digitale Euro die Abhängigkeit von US-Plattformen nicht eindämmt, sondern im Gegenteil sogar verschärft. Die technische Infrastruktur und entscheidende Komponenten wie etwa die Wallet-Anbieter würden von US-Unternehmen dominiert. Die Technik hinter dem digitalen Euro könnte so neue Formen der Abhängigkeit schaffen, statt sie zu verringern.

»Der digitale Euro würde das Ziel europäischer Souveränität ins Gegenteil verkehren, er würde die Flügeltüren weit öffnen«, warnt Matthias Dießl (50), Präsident des Sparkassenverbands Bayern. Die Kundendaten blieben nach wie vor verwertbar, Händler weiterhin abhängig

von internationalen BigTechs. Die Kritik richtet sich auch deshalb gegen die Pläne der EZB, weil diese nicht nur ein neues Zahlungsmittel einführen, sondern zudem eine eigene staatliche Zahlungsinfrastruktur aufbauen will. »Damit würde sie direkt mit bestehenden europäischen Lösungen konkurrieren«, sagt Stefan Müller (50), Präsident und Vorstandsvorsitzender des Genossenschaftsverbands Bayern (GVB).

Mit diesem milliardenschweren Projekt der EZB würden über Jahre hinweg sämtliche Entwicklungskapazitäten europäischer Payment-Anbieter belegt, warnt Sparkassenverbandspräsident Dießl. Das blockiere Kapazitäten für echte Marktlösungen und schwäche Europa im harten Wettbewerb. Er spielt damit vor allem auf den Aufbau des neuen Systems Wero der European Payments Initiative (EPI) an (s. a. IHK-Magazin 01-02/2026).

Dießl bezeichnet den digitalen Euro als »nicht effizient«. Er vergleicht die europäischen Zahlungsinfrastrukturen mit Autobahnen, über die unser Geld transportiert wird. Dießl: »Die EZB will nicht nur eine neue Autobahn schaffen, sondern auch noch ein neues Auto, nämlich Guthaben in digitalem Euro.« Er befürchtet, dass der digitale Euro dem Geldkreislauf Bank-einlagen entzieht. »Somit würden Kreditvergaben geschwächt und das Finanzsystem destabilisiert.«

Dabei wendet sich der Präsident des Sparkassenverbands nicht grundsätzlich gegen den digitalen Euro. Er kritisiert nur die aktuell angedachte Ausgestaltung, die in dieser Form »keine Lücke schließt«, sondern ein »politisch aufgeladenes Großprojekt ohne plausiblen Mehrwert« ist.

Wie geht es weiter?

Der EU-Abgeordnete und Berichterstatter im EU-Parlament Fernando Navarrete schlägt einen stufenweisen Ansatz vor. Er plädiert dafür, nur die Offlinevariante des

digitalen Euro einzuführen. Erst in einem zweiten Schritt könnte die Onlineversion des digitalen Euro als Zahlverfahren folgen. Allerdings nur, wenn es keine europäischen privatwirtschaftlichen Lösungen gibt.

Diesem Vorschlag können Marktakteure wie GVB-Chef Müller einiges abgewinnen. »Die alltäglichen Bezahlvorgänge sind auch mit anderen, privatwirtschaftlichen Lösungen möglich«, betont er. »Die Offlinevariante, die Zahlungen ohne Internetzugang schnell und unkompliziert ermöglicht und zudem ein hohes Maß an Privatsphäre wahrt, wäre neu.« Für größere Summen oder komplexe Abläufe bliebe das Bankkonto weiterhin elementar.

Nicht zuletzt wegen Navarretes Einlassungen wird es weitere Debatten im EU-Parlament geben. Schließlich müssen sich die Kommission, das Parlament und der Rat der EU im sogenannten Trilog auf einen Gesetzestext einigen.

Was genau in den nächsten Monaten passieren wird, ist noch nicht abzusehen. »Entscheidend ist letztendlich, ein unabhängiges europäisches Zahlungssystem zu schaffen, das im Vergleich zu nicht europäischen Zahlungsdienstleistern kostengünstig ist und eine hohe Marktakzeptanz erfährt«, sagt IHK-Experte Unterweger.

Auch der Handelsverband HBE unterstreicht, dass das Vorhaben mit der Akzeptanz der Verbraucher steht und fällt. HBE-Sprecher Ohlmann: »Wenn die Verbraucher nicht mitziehen, wird der digitale Euro eine Fehlgeburt.«

Weitere Informationen zum digitalen Euro gibt es auf der IHK-Website:

www.ihk-muenchen.de/digitaleuro

IHK-Ansprechpartner zu Kredit- und Finanzwirtschaft

Roland Unterweger, Tel. 089 5116-1809
unterweger@muenchen.ihk.de



Foto: InfiniteFlow/Adobe Stock

Nachhaltig handeln, leichter berichten

Mit einem Omnibus-Verfahren hat die EU die Nachhaltigkeitsberichterstattung vereinfacht. Der freiwillige Standard VSME wird dadurch bedeutsamer.

Von Gabriele Lüke

Markus Pöhl atmet auf. »Wir wären eigentlich verpflichtet gewesen, 2026 einen Nachhaltigkeitsbericht nach der Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD abzugeben«, erklärt der Head of Carbon Capturing & Bio-Energy der Münchner aconnic AG. Das Unternehmen mit rund 250 Beschäftigten rüstet Kommunikationsnetzwerke aus. Durch das EU-Omnibus-Verfahren zur Entbürokratisierung der Nachhaltigkeitsregeln entfällt für aconnic jetzt die Berichtspflicht. »Letztlich hat die Kom-

plexität der Berichtsstandards uns als mittelständisches Unternehmen ziemlich gefordert«, sagt Pöhl. »Um die CSRD zu stemmen, haben wir ein internes Team aufgebaut, in neue Software und zusätzliche externe Berater investiert. Es hat uns viel Zeit und Geld gekostet.«

Dennoch wird aconnic die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf keinen Fall aufgeben – im Gegenteil: Nachhaltigkeit sei dem Unternehmen von Anfang an wichtig gewesen, Kunden forderten sie weiterhin ein. Zudem habe man nicht zuletzt durch

die CSRD-Vorbereitungen viele Nachhaltigkeitsfelder vorangebracht und profitiere davon. »Wir nutzen nun aber den freiwilligen Berichtsstandard VSME«, sagt Pöhl. »Er ist für Unternehmen unserer Größe ein attraktives, weil praktikableres Instrument. Über ihn können wir unsere Nachhaltigkeitsmaßnahmen strukturiert abbilden, kommunizieren und weiter ausbauen.«

Nach Abschluss des Omnibus-Verfahrens im Dezember 2025 gelten für die EU-Nachhaltigkeitsberichterstattung neue Regeln:

Berichten müssen nur noch größere Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten und über 450 Millionen Euro Jahresumsatz. Für die bereits nach der Vorgängerregelung CSR-RUG berichtspflichtigen Unternehmen gelten Erleichterungen für den Übergang. Neu CSRD-pflichtige Unternehmen müssen 2028 erstmals berichten, dann über das Geschäftsjahr 2027. Die bislang rund 1.200 Berichtspunkte der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) wurden um rund 60 Prozent reduziert.

»Für die Wirtschaft ist diese Kurskorrektur eine gute Nachricht«, sagt IHK-Expertin Henrike Purtik. »Insbesondere für mittelständische Betriebe waren die CSRD-Anforderungen unverhältnismäßig.« In der Praxis werden viele Unternehmen, die nun nicht mehr CSRD-pflichtig sind, dennoch weiterhin Nachhaltigkeitsdaten erheben und liefern müssen. Berichtspflichtige Partner in der Lieferkette fordern diese für die eigenen Berichte. Banken und Investoren verlangen sie durch die Sustainable-Finance-Regeln bei der Kreditvergabe. Auch Anspruchsgruppen wie Kunden und Fachkräfte legen Wert darauf.

»Damit gewinnt der Voluntary SME-Standard, kurz VSME, den die EU-Kommission nicht berichtspflichtigen Unternehmen empfiehlt, an Bedeutung«, sagt Purtik. Grundsätzlich ist der VSME ein freiwilliger

Standard. Er besteht aus zwei Modulen, dem Basismodul und dem Zusatzmodul, die jeweils Berichtspunkte in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance abbilden. Über das »Falls-zutreffend-Prinzip« muss das Unternehmen nur zu relevanten Sachverhalten berichten. Eine umfangreiche Wesentlichkeitsanalyse wie in der CSRD ist nicht vorgesehen.

»Die Idee des VSME ist, auch kleinere, nicht berichtspflichtige Unternehmen zu

Nachhaltigkeitsdaten individuell abgefragt werden, so Moll. »Die Fragebögen gehen unterschiedlich tief und geben zum Teil Anforderungen, wie sie in den ESRS festgelegt sind, an kleinere und mittlere Unternehmen weiter. Das ist der sogenannte Trickle-down-Effekt.«

In Zukunft sollen die Angaben des VSME genügen. »Es gibt mit dem VSME einen Bericht für alle nach vereinheitlichten und überschaubaren Standards, der sich ins-



Foto: aconnic



Für uns passt das jetzt gut – der VSME spornt uns an und lohnt sich.«

Markus Pöhl, Head of Carbon Capturing & Bio-Energy aconnic

einem nachhaltigen Geschäftsmodell zu inspirieren«, erläutert Tamara Moll, Projektmanagerin im Team des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) im Sustainability Campus. Zugleich soll der Berichtsstandard die Anforderungen von Banken und Auftraggebern an KMU vereinheitlichen und weitestgehend deckeln. Aktuell habe fast jede Bank, jeder Auftraggeber einen eigenen Fragebogen, mit dem

besondere für den Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung eignet«, sagt die DNK-Expertin.

Bei der Umsetzung des VSME helfen Unterstützungsangebote: Die IHK für München und Oberbayern hat zusammen mit dem Infozentrum UmweltWirtschaft am Bayerischen Landesamt für Umwelt den Leitfaden »In fünf Schritten zum VSME« (s. Kasten S. 30) erarbeitet. Der DNK stellt



PLANUNG NEUBAU MODERNISIERUNG

STARK GEPLANT. SAUBER UMGESETZT.

Über 30 Jahre LIG Projektbau.
Erfahrung, die wirkt.



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

www.lig-projektbau.de



mit der kostenfreien, von der Bundesregierung geförderten DNK-Plattform auch ein Modul zur Berichterstattung nach dem VSME zur Verfügung.

»Dabei übersetzt unsere Plattform die Anforderungen des VSME in eine gut nachvollziehbare Sprache und Struktur«, so DNK-Expertin Moll. »Sie unterstützt bei der Umsetzung der Berichtsanforderungen durch passende Beispiele auch aus den Branchen oder durch die Möglichkeit, dass Teammitglieder gemeinsam am Bericht arbeiten können.«

Am Ende kann der VSME-Bericht den DNK-Plausibilitätscheck durchlaufen und EU-kompatibel finalisiert und freiwillig auf der Plattform veröffentlicht werden. Zudem stellt der DNK Sustainability Campus weitere Hilfsmittel wie eine kostenfreie Erstberatung über den DNK-Helpdesk sowie Leitfäden und Webinare bereit.

Foto: DNK/Alexander Klebe



Die nachhaltige Transformation eines Unternehmens ist auch ein praktischer und strategischer Vorteil.«

Tamara Moll, Projektmanagerin DNK Sustainability Campus

»Viele Unternehmen, die nun aus der CSRD fallen, wollen mit dem VSME weitermachen«, beobachtet Moll. »Das ist nicht nur sinnvoll, weil ihre Anspruchsgruppen weiterhin Daten fordern werden. Die nachhaltige Transformation eines Unternehmens ist auch ein praktischer und strategischer Vorteil: Sie macht attraktiver und effizienter, spart Material, Strom und Kosten, optimiert das Geschäftsmodell und steigert so die Zukunftssicherheit.«

Das sieht aconnic-Manager Pöhl ähnlich und stellt klar: »Wir wollen bis 2030 klimaneutral sein.« Das Unternehmen möchte die Vorgaben der Berichtspflicht wie ein Managementtool für mehr Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit einsetzen. »Das war auch schon bei der Vorbereitung auf die CSRD der Mehrwert, das gilt ebenso für den VSME.«

Durch die Beschäftigung mit CSRD und VSME hat aconnic schon einiges erreicht: Die Notwendigkeit, mehr Daten als bisher

zu erfassen, beschleunigte die weitere Digitalisierung des Unternehmens. »Das macht unsere Prozesse per se effizienter«, sagt Pöhl.

Durch die genauere Erhebung des Stromverbrauchs wurden weitere Stromfresser erkannt und Energie- und Kosteneinsparungen angestoßen. Die detaillierte Bestandsaufnahme des Materialverbrauchs brachte mehr ressourcenschonende Produkt- und Verpackungsdesigns auf den Weg. Im Sinne einer Kreislaufwirtschaft achtet das Unternehmen zudem verstärkt auf eine längere Nutzungsdauer, Reparatur- und Recyclingfähigkeit. Der Fuhrpark enthält nun mehr E-Fahrzeuge, die Wegeplanung wurde optimiert.

Zudem erweiterte aconnic sein Geschäftsmodell um den Bereich CO₂-Speicherung und Bioenergie. In Ghana hat sich die Firma mehrheitlich an einem Unternehmen beteiligt, um gemeinsam mit lokalen Mitarbeitenden Nutzwälder anzupflanzen. Kunden, die CO₂-Emissionen reduzieren müssen, können CO₂-Zertifikate erwerben. In den

VSME: WIE GEHEN FIRMAN AM BESTEN VOR?

So können Unternehmen den Berichtsstandard VSME umsetzen:

1. Vor dem eigentlichen Start klären, wer am Prozess beteiligt ist, dann Rollen, Zuständigkeiten und interne Strukturen definieren.
2. Mithilfe der DNK-Plattform oder anderer Unterstützungsangebote sich einen Überblick über die Anforderungen des VSME verschaffen.
3. Prüfen, welche Datenpunkte aus unternehmensstrategischer Sicht relevant sind, welche Informationen in welcher Form bereits vorliegen und wo noch Lücken bestehen.
4. Unter Einbindung der Verantwortlichen alle nötigen Daten sammeln und in das DNK-Tool oder andere Angebote einpflegen.
5. Den VSME-Bericht finalisieren und intern abstimmen; mit dem fertigen Bericht im VSME-Modul den DNK-Plausibilitätscheck durchlaufen.

Den Leitfaden »In fünf Schritten zum VSME« der IHK für München und Oberbayern und des Infozentrums Umwelt-Wirtschaft gibt es auf der IHK-Website unter:

www.ihk-muenchen.de/ratgeber/nachhaltigkeit-csr/nachhaltigkeitsberichterstattung/5-schritte-vsme-bericht

Das VSME-Modul des Deutschen Nachhaltigkeitskodex findet sich hier: **www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de**

In der aktuellen Folge des IHK-Podcasts »Wirtschaft für Zukunft« stellt der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) sein Angebot zur Nachhaltigkeitsberichterstattung unter »Finanzen, Unternehmensplanung« vor: **www.ihk-muenchen.de/initiativen/podcast**

nächsten Jahren ist außerdem geplant, in Ghana Biomethanol zu produzieren.

All diese Fortschritte sind inzwischen auch in einem VSME-Bericht gesammelt und aufbereitet. »Wir konnten ihn allein mit Bordmitteln und zu überschaubaren Kosten stemmen«, sagt Pöhl. Das Unternehmen wird sein Nachhaltigkeitsmanagement weiterhin nach VSME optimieren und berichten.

»Die angeschobenen Maßnahmen werden sich langfristig auch wirtschaftlich deutlich auszahlen«, ist der Manager überzeugt. »Nachhaltigkeit macht uns zukunftssicher. Die EU hätte aber von Anfang an auf einfachere, leichter umsetzbare Regeln setzen sollen, um

OMNIBUS-VERFAHREN: WAS SICH BEI CS3D ÄNDERT

Der Nachhaltigkeits-Omnibus hat nicht nur die Regelungen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung verändert, sondern auch die für die EU-Lieferkettenrichtlinie. Nach der EU-Richtlinie zu Sorgfaltspflichten in der Lieferkette (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CS3D) sind zukünftig nur noch sehr große Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von über 1,5 Milliarden Euro in der Pflicht. Die Erstellung von Klimatransitionsplänen und eine EU-weite Haftungsregelung entfallen. Statt eines detaillierten Lieferkettenmappings

dürfen die Unternehmen nun ein allgemeines Scoping auf Basis von »vernünftigerweise verfügbaren Informationen« vornehmen.

Der Fokus richtet sich verstärkt auf die Teile der Wertschöpfungskette, bei denen negative Auswirkungen auf Umwelt oder Menschen am wahrscheinlichsten sind. Für Unternehmen in Oberbayern ändert sich erst mal nichts, denn in Deutschland gilt weiterhin das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Die Frist für die Umsetzung der CS3D durch die EU-Mitgliedsstaaten endet erst Mitte 2028.

auch mittelständische Unternehmen besser mitzunehmen. Für uns passt das jetzt gut – der VSME spornt uns an und lohnt sich.«

IHK-Ansprechpartnerin zum Thema Nachhaltigkeit

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

VERSCHENKEN
SIE GLÜCK:



**SPIELBANK
GARMISCH-
PARTENKIRCHEN**

**DER GROSSE WURF?
LIEGT IN MEINER HAND.**

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

Viele gute Beispiele

Nach wie vor gründen weniger Frauen als Männer Unternehmen. Auch weil noch immer Vorbilder fehlen. Der IHK-Girls'Day – »Ich werde Chefin!« will dies ändern.

Von Gabriele Lücke

Die Gelegenheit war einfach zu gut. Eigentlich wollte sich Lara Zentner noch gar nicht selbstständig machen. Doch dann, es war kurz vor Weihnachten 2018, erfuhr die damals 23-jährige Studentin von ihrem Vater von freien Büroräumen.

»Eine Kommilitonin hatte als Teil ihres Werkstudentenjobs den Münchner Coworking-Markt recherchiert und dabei festgestellt, dass noch Bedarf an Coworking-Spaces bestand. Und nun gab es diese freien Büroräume«, sagt Zentner. »Warum also nicht selbst einen Coworking-Space einrichten?« Über die Feiertage schrieben Zentner und ihre Kommilitonin den Businessplan, sammelten bei Familie und Freunden Geld, gebrauchte Büromöbel und Computer ein – und starteten ihre eigene Firma velvet space.

Dass sie ihre Idee so schnell und entschlossen vorangetrieben hat, führt Firmenchefin Zentner nicht zuletzt auf ermutigende Role Models zurück: »Meine beiden Eltern sind selbstständig. Selbstständigkeit ist in unserer Familie ein normales Lebensmodell, auch für Frauen. Ich konnte mir grundsätzlich immer eine selbstständige Tätigkeit vorstellen.«

Zudem habe sie sich von einigen Referenten an der Hochschule, die aus der Unternehmenspraxis berichteten, sehr inspiriert gefühlt. »Ich wollte aber eigentlich zuerst in einer Festanstellung Erfahrungen sammeln. Doch durch die elterlichen und die Vorbilder an der Uni hatte ich den Mut und das Vertrauen, meiner spontanen Idee zu folgen.«

Mit diesem Lebenslauf gehört Zentner zu einer Minderheit – in Deutschland machen sich Frauen immer noch seltener selbstständig als Männer. Laut KfW-Gründungsmonitor 2025 pendelte der Anteil der Firmengründerinnen in den vergangenen Jahren um 39 Prozent. In der technikorientierten Start-up-Szene sind es weniger,



Geben ihre Erfahrungen weiter – Tina Bögel (l.) und Aurelia Hack gründeten 2025 die digitale Plattform XPert Connect

hier lag ihr Anteil zuletzt bei knapp 19 Prozent, wie der Female Founders Monitor 2025 ermittelt. Diese Studie des Bundesverbands Deutsche Startups e.V. betont die Rolle von Vorbildern für Gründungen: »Frauen gründen später als Männer und haben oft ein anderes Risikobewusstsein – nicht, weil ihnen die nötigen Fähigkeiten, sondern die Vorbilder fehlen und Stereotype sie früh ausbremsen.«

»Vorbilder sind der Schlüssel«, bestätigt Marlene Eder, Referentin Business Women bei der IHK für München und Oberbayern. »Role Models ermutigen, stärken, inspirieren, sie zeigen, wie es geht.« Mit dem IHK-Girls'Day – »Ich werde Chefin!« knüpft die IHK an diese Idee an. Am bun-

desweiten Girls'Day sollen Schülerinnen für Berufe interessiert werden, die aktuell mehrheitlich Männer ausüben. Der spezielle IHK-Girls'Day überträgt dies auf die Selbstständigkeit: Unternehmerinnen laden Schülerinnen in ihre Firmen ein, berichten von ihrer Geschäftsidee, ihrer Gründung und ihrem Alltag als Chefin. So lernen die Mädchen die Selbstständigkeit als weitere Option für ihre Zukunft kennen.

»Aktuell werden rund 30 Prozent der Unternehmen in München und Oberbayern von Frauen geführt oder mitgeführt. Der Girls'Day und seine Role Models sollen langfristig dazu beitragen, dass es mehr werden«, sagt Eder.

Foto: XPert Connect

Auch Lara Zentner wird beim IHK-Girls'-Day am 23. April 2026 (s. Kasten unten) dabei sein: »Ich habe von Role Models profitiert, bin nun gern selbst eines und teile meine Geschichte, eröffne Möglichkeiten, mache Mut«, sagt die inzwischen 30-Jährige. Dabei wird sie auch erzählen, wie es nach der Gründung von velvet space weitergegangen ist: die Akquise der ersten Kunden über Netzwerke und Social Media, die coronabedingte Schließung, der Ausstieg der Mitgründerin, die Einstellung der beiden Mitarbeiter, die geplante Expansion und die kontinuierliche Anpassung des Geschäftsmodells. So hat velvet space nicht nur Coworking-Plätze in verschiedenen Varianten, sondern bietet zum Beispiel auch eine Firmenadresse mit Postservice und virtuellem Büro.

Wichtige Vorbilder

Obwohl Zentner inzwischen selbst erfahrene Unternehmerin und Role Model ist, bleiben Vorbilder für sie wichtig. Aktuelles Thema ist Vereinbarkeit: »Mit Blick auf eine etwaige Familiengründung frage ich natürlich meine selbstständige Mutter, schaue mir aber auch auf Social Media an, wie es Unternehmerinnen gelingt, Geschäft und Familie zu vereinbaren.« Tina Bögel und Aurelia Hack beteiligen sich ebenfalls als Gastgeberinnen am IHK-Girls'Day. Sie haben im April 2025 in München die digitale Plattform XPert Connect GbR gegründet. Es sei für Unternehmen oft aufwendig und langwierig, die passenden Trainer und Coaches zu finden. Das gelte umgekehrt auch für Experten, die potenzielle Auftraggeber erreichen wollen, erklären sie ihr Geschäftsmodell. »Unsere innovative Plattform bringt Nachfrage und Angebot schnell und mit kuratierter Auswahl zusammen. Zudem hinterlegen die Experten ihre Zertifikate, sodass ihre Qualifikation transparent wird.« Die beiden Gründerinnen kennen



die Branche gut. Sie sind mit ihren vorherigen Gründungen, der Tina Bögel Business Coaching & Beratung und der Hack Corporate Health Consulting & Communication, selbst als Coaches und Trainerinnen tätig.

Welche Rolle spielen Vorbilder für sie? »In meiner Familie gab es keine Selbstständigen. Frauen, die Karriere machten oder Unternehmen führten, waren in meiner Jugend eher rar«, sagt Bögel. »Ich musste mich in meiner ersten Selbstständigkeit daher ohne besondere Vorbilder und Netzwerke behaupten.« Im Gegensatz dazu waren Hacks Eltern beide selbstständig. »Und auch ich wollte immer schon in die Selbstständigkeit, sie entspricht meinem Wunsch nach Freiheit und Mut«, sagt Hack.

Nun sind beide selbst begeisterte Vorbilder. Als Plattformgründerinnen engagieren sie sich dabei vor allem in der männerdominierten Tech-Szene. »Auf Tech-Veranstaltungen oder -Messen sind nach wie vor sehr wenige Frauen. Es braucht hier unbedingt noch mehr Role Models – wir nehmen diese Rolle gern an«, sagt Bögel.

Den Frauen begegneten immer noch viele Vorurteile und traditionelle Rollenbilder. »Sie müssen sich mehr beweisen, haben schlechteren Zugang zu Kapital«, beobachtet Hack. »Es braucht mehr weibliche Business Angels und Investorinnen.« Zudem würden sich Frauen oft kleiner machen, als sie sind, und ließen sich verunsichern. »Wenn sie dann aber er-



Ich habe von Role Models profitiert, bin nun gern selbst eines und eröffne Möglichkeiten, mache Mut.«

Lara Zentner,
Chefin velvet space coworking

folgreichen Unternehmerinnen begegnen, nehmen sie deren Inspiration auf, werden mutiger, starten durch«, ergänzt Bögel. Was wollen die Role Models Bögel und Hack den Schülerinnen am IHK-Girls'Day mitgeben? »Wege entstehen beim Gehen, ist unser Credo.« Das heißt: mutig sein, eine Idee ausprobieren – auch gemeinsam mit anderen –, sich Unterstützung suchen, sich nicht verunsichern oder verbiegen lassen, nur konstruktive und kompetente Kritik ernst nehmen, aus Rückschlägen lernen »und vor allem immer der eigenen Leidenschaft folgen«.

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

IHK-GIRLS'DAY – »ICH WERDE CHEFIN!«

Gastgeberinnen
für den 23. April 2026 gesucht

Von der Selbstständigen über die Mittelständlerin bis zur Konzernchefin: Die IHK sucht für den IHK-Girls'Day 2026 noch Gastgeberinnen, die Schülerinnen ab der achten Klasse in ihre Unternehmen einladen und sie als Role Model für die Selbstständigkeit inspirieren. 2025 beteiligten sich 45 IHKs und 1.200 Schülerinnen.

Infos und Anmeldung:
www.ihk-muenchen.de/ratgeber/unternehmerinnen/girls-day

Weiter im Tiefflug

Die bayerische Wirtschaft erkennt keinen Reformkurs, bleibt verunsichert und wartet ab. Viele Unternehmen sorgen sich um die hohen Arbeitskosten.

Die Stimmung der Unternehmen im Freistaat hat sich nicht entschieden verbessert. Das zeigt die aktuelle Konjunkturumfrage des Bayerischen Industrie- und Handelskammertags (BIHK): Der BIHK-Konjunkturindex, der die Lage und Erwartungen der Unternehmen zusammenfasst, ist seit der letzten Umfrage im Herbst 2025 nur von 105 auf 107 Punkte gestiegen. Er bleibt damit unter seinem langjährigen Durchschnitt (s. Grafik). »Die bayerische Wirtschaft bewegt sich weiter im Tiefflug«, sagt BIHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl. Hohe Arbeitskosten, ausufernde Bürokratie und eine schwache Nachfrage bremsen demnach weiter die Konjunktur. Die Geschäftslage stagniert deutlich unter dem langjährigen Durchschnitt von 117 Punkten: Mit einem Saldo von nur zehn Punkten bewerten die Firmen ihre aktuelle Lage kaum besser als im Herbst oder im Vorjahr. Die Dienstleister verzeichnen als einzige Branche einen klar positiven Saldo der Lageurteile. In der Industrie sind positive und negative Beurteilungen immerhin erstmals seit längerem wieder



Hohe Arbeitskosten – die Industrie will Beschäftigung abbauen

Foto: Industrieblick/Adobe Stock

ausgeglichen. Das deutet auf eine leichte Stabilisierung hin. Im Baugewerbe ist die Lage ähnlich unentschieden. In Tourismus und Handel überwiegt dagegen die Unzufriedenheit.

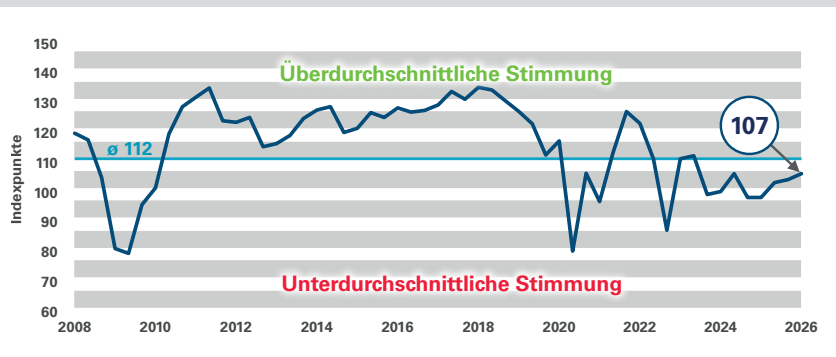
Die Geschäftserwartungen zeigen nur niedrige Wachstumsperspektiven auf. Sie erreichen nur vier Punkte und liegen damit seit fast vier Jahren unter ihrem Durchschnittswert von sieben Punkten. Dienstleister blicken zwar optimistisch nach vorn und Industrie sowie Großhandel rechnen mit stabilen Geschäften. Insgesamt jedoch sind die Aussichten gedämpft, da sich der erhoffte Aufwärtstrend nicht durchsetzt.

»Die schon chronische Investitionszurückhaltung der Unternehmen setzt sich auch zu Beginn des Jahres 2026 fort«, sagt Gößl. Vor allem Industriebetriebe planen erneut weniger Ausgaben am heimischen Standort ein. Dies hat Folgen für den Arbeitsmarkt. Per saldo wollen alle Branchen Beschäftigung abbauen, besonders deutlich zeigt sich dies in Industrie und Tourismus. Neben der schwachen Nachfrage wirken besonders die steigenden Arbeitskosten belastend für die Betriebe. 58 Prozent der Firmen stufen die Arbeitskosten als Geschäftsrisiko ein – so viele wie noch nie seit Beginn der Erhebung 2012. Ein noch höheres Risiko sehen die Firmen nur in der schwachen Inlandsnachfrage (65 Prozent) und in den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen (62 Prozent).

Damit eine echte Wirtschaftswende möglich werden kann, fordert der BIHK entschiedene Maßnahmen: Dazu gehören eine Stabilisierung der Sozialversicherungsbeiträge bei maximal 40 Prozent der Bruttoverdienste, der Schutz von Betriebsvermögen bei der Erbschaftsteuer und der konsequente Einsatz des schuldenfinanzierten Sondervermögens für wachstumsfördernde Investitionen. BIHK-Hauptgeschäftsführer Gößl: »Unsere Unternehmen brauchen verlässliche Signale und entschlossene Reformschritte, um ihr Vertrauen in den Standort zurückzugewinnen.«

STIMMUNG BLEIBT ANGESpanNT

BIHK-Konjunkturindex: geometrisches Mittel der Salden der Lageurteile und der Erwartungen von 3.500 befragten Unternehmen.



Unter dem Durchschnitt – die Stimmung der Firmen verbessert sich kaum. Der Index bildet die aktuellen Lageurteile und Erwartungen der Unternehmen ab.

Alles, was Sie wissen sollten

Kandidaten, Termine, Wahlunterlagen und Wahlprozedere –
die wichtigsten Informationen für die heiße Phase der IHK-Wahl.

Mitmachen ist Ehrensache –
2026 ist IHK-Wahl



Foto: Kobus Louw/iStock

Es kommt auf jede Stimme an: Rund 400.000 Unternehmen – mehr als in jeder anderen deutschen IHK – sind dazu aufgerufen, ihr Votum für die IHK-Wahl 2026 abzugeben. Abgestimmt werden kann vom 13. April bis 11. Mai 2026.

Die Wahl ist wichtig wie nie. In diesen schwierigen Zeiten braucht die Wirtschaft starke Vertreter, die sich für die Interessen der Unternehmen einsetzen. In der neuen Legislaturperiode von 2026 bis 2031 geht es darum, die Bedingungen für einen

wirtschaftlichen Aufschwung mitzugestalten.

Dass es um viel geht, zeigt schon die große Resonanz der Firmen in der Kandidaturphase: Mehr als 650 Unternehmerinnen und Unternehmer aus 22 Wahlgruppen kandidieren für einen der 66 direkt gewählten Sitze in der Vollversammlung oder für eines der 350 Mandate in den 20 Regionalausschüssen. Manche Kandidaten stellen sich in beiden Gremien zur Wahl. So kann das IHK-Wahlteam insgesamt nahezu 750 Kandidaturen melden. Im Internet werden alle Kandidaten unter www.ihkwahl2026.de vorgestellt. Die Unternehmer sehen dort auf einen Blick, wer sich aus ihrer Region und Branche in der IHK engagieren will. Auch das IHK-Magazin stellt in seiner April-Ausgabe alle Kandidaten vor.

Ebenfalls Anfang April erhalten die Unternehmen die Wahlunterlagen. Die IHK-Mitglieder haben dann die Möglichkeit, ihre Stimme per Briefwahl oder online abzugeben. Den Link sowie die Zugangsdaten hierzu gibt es in den Wahlunterlagen.

Alle Unternehmer sind eingeladen, sich aktiv an der IHK-Wahl zu beteiligen – und damit ist nicht nur die Stimmabgabe gemeint. So ist ausdrücklich erwünscht, dass Unternehmer auf Social Media andere IHK-Mitglieder für diese Wahl begeistern. Unter #EhrensacheIHK können sie alle Themen und Neuigkeiten rund um die Wahl diskutieren.

Sobald die Ergebnisse der Wahl vorliegen, werden die IHK-Mitglieder umfassend und so aktuell wie möglich informiert. ●

Alle Informationen zur IHK-Wahl 2026 unter: www.ihkwahl2026.de



Foto: bit24/Adobe Stock

Reich gedeckter Tisch – neue Lebensmittel können das Angebot ergänzen

Warten auf die EU

Bayerische Lebensmittel-Start-ups entwickeln viele innovative Produkte – doch der Markteintritt dauert. Warum sich viele Firmen von der EU ausgebremsst fühlen.

Von Stefan Bottler

An Kuhmilch scheiden sich die Geister. Wer diesen Klassiker regelmäßig trinkt, nimmt zahlreiche Nährstoffe zu sich. Allerdings vertragen viele Verbraucher das kalorien- und laktosehaltige Getränk nicht gut. Es gibt zwar vegane Ersatzgetränke, doch deren Geschmack ist nicht jedermanns Sache.

Die Precision Labs GmbH hat diese Marktlücke jetzt geschlossen. Das Münchner Start-up entwickelt aus pflanzlichen Stoffen mehrere Milchprodukte, die völlig laktosefrei sind, mit wenig Zucker auskommen und überdurchschnittlich viel Calcium und Vitamin D enthalten. »Unsere Alternativen bewahren den geliebten Milchgeschmack und fördern einen gesunden und nachhaltigen Lebensstil«, verspricht Malte Zeeck (49), Mitgründer von Precision Labs.

Das vorerst jüngste Produkt des Unternehmens kommt sogar völlig ohne

Kuhmilchkomponenten aus. Das bislang verwendete Milchprotein wird durch ein präzisionsfermentiertes Molkenprotein ersetzt, das ebenfalls aus pflanzlichen Mikroorganismen hergestellt wird.

Weil aber für dieses fermentierte Protein immer noch keine Zulassung der EU vorliegt, kann Precision Labs mit dieser Innovation vorerst nicht auf den Markt gehen. Seit vier Jahren muss das Foodtech-Unternehmen auf das Okay der European Food Safety Authority (EFSA) warten, das Voraussetzung für eine Zulassung ist.

»Der Antrag für dieses neuartige Protein ist bereits 2022 eingereicht worden«, sagt Zeeck. »In den USA, Israel, Singapur und anderen innovationsstarken Märkten sind vergleichbare Milchprodukte längst zugelassen. Wir in Europa hängen hingegen in regulatorischen Warteschleifen.«

Zeeck spricht einen wunden Punkt in der europäischen Lebensmittelpolitik an. Die

Branche ist innovativ und rege – und sieht sich durch lange Genehmigungsverfahren von der EU ausgebremsst. »Vor allem für Start-ups ist das zunehmend ein existenzielles Thema«, sagt Friedhelm Forge, Referent für Produktsicherheit bei der IHK für München und Oberbayern. »Sie sind erst im Labor sehr erfolgreich und kommen dann im Markt nicht weiter, weil sie auf die Zulassung jahrelang warten müssen.«

Wer in der EU neue Produkte (»Novel Food«) auf den Markt bringen will, kommt an der EFSA nicht vorbei. Die Behörde im italienischen Parma, die 2002 als Reaktion auf Lebensmittelskandale der 1990er-Jahre wie die BSE-Krise gegründet wurde, stellt mit wissenschaftlicher Expertise die Weichen für die Zulassung von Novel Food. Mit diesem Begriff werden Lebensmittel charakterisiert, die vor dem Stichtag 15. Mai 1997 in den EU-Ländern nicht



oder nur in kleinen Mengen verzehrt worden sind.

Auf Basis der Novel-Food-Verordnung 2015/2283 bewertet die EFSA gesundheitliche Risiken solcher Produkte beziehungsweise ihrer Inhaltsstoffe. Das Spektrum reicht von bislang in der EU unbekannten Chiasamen, Pilzen, Algen und anderen Organismen bis hin zu Lebensmitteln, die mit neuen Herstellungsverfahren oder veränderten Molekülstrukturen hergestellt werden. Auch neue Vitamine, Proteine und Mineralstoffe fallen unter die Verordnung – also auch die kuhfreie Milch von Precision Labs mit ihrem fermentierten Molkenprotein.

Bis 2027 will das Start-up mit seiner Innovation auf den Markt gehen, das Unternehmen hätte dann fast fünf Jahre auf den Produktstart gewartet. »Die späte Zulassung bremst unser Geschäft massiv aus«, ärgert sich Zecek. »Für uns ist das neue Molkenprotein der zentrale Baustein für 100-prozentig tierfreie Milchprodukte.«

Precision Labs ist kein Einzelfall. Auch viele andere Foodtech-Unternehmen warten seit Jahren auf Novel-Food-Zulassungen. Mittlerweile muss sich fast jeder Antragsteller auf langwierige Verfahren mit hohen Kosten gefasst machen. Voraussetzung für eine Zulassung sind toxikologische und andere Untersuchungen

durch unabhängige Institute. Allein diese Verfahren, die in der Regel an Nagetieren vorgenommen werden, können sich über ein Jahr hinziehen.

Anschließend beginnen die Arbeiten für die eigentliche Zulassung. Alle 27 EU-Mitgliedsstaaten müssen konsultiert werden. »Wenn auch nur ein Staat Einwände formuliert, kann dies den weiteren Ablauf erheblich verzögern«, berichtet Christian Ballke (49), Partner der Münchner Anwaltskanzlei Meisterernst Rechtsanwälte PartG mbB. Über die Kennzeichnung werden ebenfalls oft langwierige Diskussionen geführt.

»Viele Verfahren können deutlich schneller abgewickelt werden«, ist Ballke überzeugt. Häufig haben sie Lebensmittel zum Gegenstand, die lediglich Weiterentwicklungen oder geringfügige Abweichungen von bereits zugelassenen Produkten sind. Gleiches gilt für Lebensmittel, die in Drittländern zum Ernährungsalltag gehören. Ein typisches Beispiel ist die Kaffeeirsche, die die EU 2022 nach einem rund sechsjährigen Verfahren als Novel Food

relange Wartezeit hinweg. Nach Ansicht von IHK-Experte Forge verpasst die EU so wertvolle Chancen. »Der Bedarf an alternativen Fleisch-, Milch- und anderen Lebensmittelprodukten wächst weltweit rasant«, warnt er. »Wenn die EU nicht den Anschluss verlieren will, muss sie ihre Verfahren vereinfachen.«

An Ideen hierfür herrscht kein Mangel. Forge bringt freiwillige Produkttests mit Verbrauchern, die gegenüber Lebensmittelinnovationen aufgeschlossen sind, ins Spiel. Zecek regt globale Kooperationen mit Zulassungsbehörden in den USA und anderen Innovationsmärkten an.

Ansonsten sind Strategien für die Überbrückung der langen Wartezeiten gefragt. Unternehmen, die auf internationale Märkte außerhalb der EU ausweichen können oder – wie Precision Labs – zusätzlich Novel-Food-freie Produkte entwickeln, sind im Vorteil.

Alternativ können Firmen das Zulassungsverfahren auch einem Großkunden überlassen. Zu diesem Schritt hat sich der Proteinentwickler Protevo Bio UG in



Foto: Precision Labs



Die späte Zulassung bremst unser Geschäft massiv aus.«

Malte Zecek,
Mitgründer Precision Labs

zuließ. In vielen Kaffeeanbauländern wird aus dieser Schalenfrucht, die auch unter dem Namen Cascara bekannt ist, Tee zubereitet. »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser«, fasst Novel-Food-Spezialist Ballke seine EFSA-Erfahrungen zusammen und fügt hinzu: »Die Kontrollen sind sehr intensiv.«

Wenn der Antragsteller das Produkt selbst entwickelt hat, kann er dieses nach der Zulassung fünf Jahre exklusiv nutzen. Das allerdings tröstet kaum über die jah-

Planegg entschlossen. »Wir produzieren Ingredients, aber bringen sie nicht auf den Markt«, sagt Geschäftsführer Konstantinos Antonopoulos (38). Dann allerdings wird der Kunde auf der alleinigen Vermarktung der Innovation nach der Zulassung bestehen. ●

IHK-Ansprechpartner zum Thema Novel Food

Friedhelm Forge, Tel. 089 5116-1676
forge@muenchen.ihk.de



170 Schritte vom Schaf bis zur Joppe

Seit 150 Jahren stellt das Trachtenhaus Karl Jäger Jacken her – in Handarbeit. Wie das Familienunternehmen erfolgreich Tradition und Moderne verbindet.

Von Sebastian Schulke

Die Treppenstufen aus Holz knarzen. Sie winden sich in die zweite Etage eines altherwürdigen Hauses mitten in Miesbach. Ein Haus, in dem bereits seit mehr als 150 Jahren fleißig entworfen und geschneidert wird – vor allem Trachten und Joppen. »Da kann uns keiner etwas vormachen«, sagt Edda, die seit 35 Jahren im »Trachtenhaus Karl Jäger« als Zuschneiderin arbeitet. »Wir machen unsere Joppen bis heute komplett von Hand. Deswegen stehe ich ja auch hier.« Sie nimmt die nach Maß angefertigten Schablonen von Trachtenvereinen, Jägerschaften oder Schützenvereinen und zeichnet die Umrisse auf den edlen Loden, um daraus die Zuschnitte für die Schneiderei herzustellen.

»Unsere Schneiderinnen sitzen direkt eine Etage darunter. Sie machen aus den zugeschnittenen Stoffteilen eine Tegernseer Joppe mit den entsprechenden Stickereien«, erklärt Edda. Feinste Lodenballen in den unterschiedlichsten Farbtönen stapeln sich in ihrem Raum. Dazu hängen auf Kleiderbügeln schier unzählige Schablonen. »Da hat sich in den vergangenen 150 Jahren einiges angesammelt«, sagt Johannes Reiter, der seit 1996 die Geschäfte der Karl Jäger Bayrisches Trachtenhaus GmbH leitet. In seinen Händen hält er die alte Kupferschablone für die maßgeschneiderte

Joppe von Ludwig Thoma. Besonderes Extra: eine Tasche für Zigarren, die der bayerische Schriftsteller gern rauchte. Die handgefertigten Kleidungsstücke aus der Region finden auch heute ihre Kunden. Das 1876 gegründete Unternehmen setzt dabei erfolgreich auf Tradition und Qualität – und modernes Marketing via Instagram. Stetige Erneuerung gehört von Anfang an zum Geschäftsmodell. Begonnen hat alles mit einer Schneiderei, die Josef Jäger in seinem Haus im Stadt-

zentrum von Miesbach eröffnete. Der »Schneider Jäger« stellte Jacken, Hosen, Mäntel und Westen her. Sein Sohn Karl entwickelte 1910 die »Original Miesbacher Joppe« mit ihren Eichenlaub-Stickereien. »Raimund Jäger, der Bruder von Karl, war Bildhauer. Beide kamen auf die Idee, die Natur auf die Tracht zu übertragen«, erklärt der heutige Firmenchef. »So entwarf Raimund die verschiedenen Ornamente wie Eichenlaub, Frauenmantel, Efeu oder Edelweiß.« Jede Region und



Aufwendig – die Joppen werden von Hand genäht

Foto: Thorsten Jochim

jeder Verein habe da seine ganz eigene Joppe und Tracht.

Die sehr hochwertigen Joppen und Trachten waren schon damals sehr gefragt, nicht nur rund um Miesbach im Alpenraum. 1926 brachte die Familie Jäger einen Trachtenkatalog heraus und baute einen Versandhandel auf, der Trachtenvereine bis nach Nordamerika belieferte. Als Karl Jäger aus der dritten Generation die Schneiderei nicht übernahm, verpachtete die Familie das Geschäft 1976 an Michael Wismeth, der neben Trachten seinen Fokus auf Uniformen und Dienstbekleidung legte.

Nach weiteren zwanzig Jahren kam schließlich die Familie Reiter ins Spiel. Johannes und sein Bruder Markus übernahmen das Trachtenhaus Karl Jäger, mit dem sie bereits verbunden waren. Denn ihr Vater, Josef Reiter, betrieb in Dietramszell eine Lodenweberei. Sohn Johannes gestaltete damals als gelernter Webereitechniker eigene Kollektionen, die er bereits seit einigen Jahren an das Trachtenhaus in Miesbach verkaufte.

»Unsere Familie kennt sich bestens mit der Herstellung feinsten Lodenstoffs aus«, erklärt Johannes Reiter. »Zusammen mit der Schneiderei vom Trachtenhaus Jäger entstand so eine Verbindung, bei der beide Seiten ihre Stärken voll zur Geltung bringen können. Wir sind mit dem gesamten Produktionsverlauf vertraut, bestimmen und gestalten ihn. Bei externen Prozessen arbeiten wir mit befreundeten Betrieben aus unserer Region zusammen.«

Das garantiere sehr hohe Qualität und setze ein klares Zeichen gegen die Fast-Fashion-Industrie, bei der ein Kleidungsstück schnell mal den halben Erdball umründe, wie Reiter kritisiert: Die Rohbaumwolle komme aus den USA, der Polyesteranteil aus Fernost. Gewebt werde in Deutschland und geschneidert in Tu-



Firmenschatz – auf Bügeln hängen unzählige Zuschnittschablonen

Foto: Thorsten Jochim

nesien. Wenn die Jacke oder Hose dann letztlich in einem Modegeschäft in Bayern lande, habe sie umgerechnet 19.000 Kilometer zurückgelegt.

»Bei uns sind es nur ein paar Meter«, sagt Johannes Reiter und betont: »Unsere Joppen sind noch wirklich Handarbeit, werden mit viel Leidenschaft und Liebe hier in Miesbach hergestellt. Ich konstruiere dabei auch die Mischung der Wolle, sage der Weberei genau, was zu tun ist, um einen sehr hochwertigen und langlebigen Lodenstoff zu bekommen.« Vom Schaf bis zur Jacke sind es laut Reiter um die 170 Schritte.

Mittlerweile hat die Familie neben dem Trachtenhaus in Miesbach weitere Geschäfte eröffnet – in Tegernsee, Bad Tölz und Rosenheim. Im Stammhaus befindet sich die Schneiderei, in der eine Meisterin zusammen mit vier Mitarbeiterinnen sitzt. »Christina, Lucie, Anette und Maria legen hier Hand an. Elke ist für Reparaturen und Änderungen zuständig. Ein tolles Team«, sagt Vreni von Schönberg (27) mit ihrem Sohn auf dem Arm, der erst ein paar Wochen alt ist. Sie steht in der Schneiderei neben ihrem Vater, der stolz lächelt. »Vreni wird das Geschäft bald übernehmen«, sagt er. Und seine Tochter erinnert



Schneiderei im Stammhaus – fünf Mitarbeiterinnen arbeiten hier



Seit 35 Jahren im Unternehmen – Zuschneiderin Edda



Große Auswahl – manche Kunden reisen extra aus dem Ausland an, um im Laden auszusuchen

sich: »Als Kinder haben wir hier im Trachtenhaus gern Verstecken gespielt.« Mit 15 Jahren und später als Studentin habe sie immer wieder als Verkäuferin mitgearbeitet. »Ich bin sehr mit unserem Trachtenhaus verbunden und bringe zur Tradition die Moderne mit hinein.«

Vreni von Schönberg hat BWL studiert und während der Coronapandemie den Onlineshop aufgebaut. Zudem ist das altehrwürdige Trachtenhaus auf Instagram zu finden. »Marketing, Personal, der Onlineshop und Messen sind gerade meine Schwerpunkte. Meine Mutter kümmert sich um unseren Laden Reiter-Loden

in Bad Tölz«, erzählt sie und meint: »Mir gefällt, dass das Persönliche immer noch sehr wichtig ist. Wir haben Kunden aus aller Welt, die extra nach Miesbach und in unsere anderen Geschäfte kommen. Unsere Tradition und Qualität zahlen sich aus.«

Das soll auch in Zukunft so bleiben. Zwar macht sich der Fachkräftemangel beim Trachtenhaus Karl Jäger bemerkbar. »Das ist auch bei uns ein Thema«, sagt Vreni von Schönberg. »Doch mit viel Geduld und über Social-Media-Kanäle bieten sich neue Wege und Möglichkeiten, die wir bei der Suche nach Auszubildenden nutzen.«

Schließlich handle es sich nicht um verstaubte Mode, sondern um moderne und funktionale Kleidungsstücke.

»Joppen konnten sich früher nur Privilegierte leisten«, sagt Geschäftsführer Reiter. Doch das habe sich geändert. Joppen und Trachten seien auch bei jungen Menschen angesagt. Sie würden im Alltag genauso wie bei Festlichkeiten getragen, seien wasserabweisend, äußerst robust, würden wärmen und ein Leben lang halten. Das schätzen nicht nur Trachtenvereine, Jägerschaften und Schützenvereine.

www.karljaeger-trachten.de



Gemeinsame Programme können entscheidend dazu beitragen, europäische Technologieführer hervorzubringen.«

Sabine Flechet,
Vorstand La French Tech Munich



Foto: privat

Für geballte Innovation

Die Kombination von französischer Dynamik und bayerisch-deutscher Tech-Kompetenz bietet viel Potenzial für innovative Firmen und große Chancen für Europa. Wenn die Umsetzung gelingt.

Von Daniel Boss

Sportler kennen das Problem: Der Start ist sehr vielversprechend, doch irgendwann geht einem die Puste aus. Genau das lässt sich auch auf wirtschaftlicher Ebene beobachten, wenn es um junge, innovationsstarke Unternehmen geht.

»In Europa insgesamt – und in Deutschland wie in Frankreich im Besonderen – tut sich eine strukturelle Finanzierungslücke in den frühen bis mittleren Wachstumsphasen auf. Während die europäische Forschungslandschaft stark ist und es viele frühphasige Förderprogramme gibt, mangelt es oft an skalierbarem privatem Kapital, das Start-ups schnell und mutig

in die internationale Expansion begleitet«, so beschreibt es Sabine Flechet.

Flechet ist Vertreterin des Netzwerks La French Tech Munich, eingerichtet und gefördert vom westlichen Nachbarland. Sie sieht es als ihre Mission, das französisch-bayerische Start-up-Ökosystem zu stärken. Dabei geht es ihr explizit darum, »das Niveau amerikanischer und asiatischer Marktführer zu erreichen«. Denn noch zu selten gelinge es, die Ideen und Konzepte aus den europäischen Laboren, Hochschulen sowie Forschungs- und Entwicklungsabteilungen kommerziell erfolgreich »auf die Straße zu bringen«, vor allem verglichen mit China und den USA.

Woran das liegt? Flechet nennt gleich mehrere Faktoren, angefangen bei der unterschiedlichen Risikokultur: »Europäische Investoren agieren im Durchschnitt risikoaverser als ihre US-Kollegen.« Große »Tickets«, also besonders hohe Investitionen, und schnelle Entscheidungen seien in Europa die Ausnahme. Eine weitere Hürde sind die trotz EU fragmentierten Märkte: »Unterschiedliche regulatorische Rahmenbedingungen erschweren das schnelle Skalieren und damit auch die Attraktivität für Investoren«, so Flechet. Zudem sieht die Expertin bei der institutionellen Beteiligung diesseits des Atlantiks noch reichlich Luft nach oben: »Pen-

sionsfonds, Versicherer, Treuhandfonds und Stiftungen, die in den USA wesentliche Treiber des Venture-Capital-Markts sind, engagieren sich in Europa zurückhaltender.« Zwar habe Frankreich in den vergangenen Jahren diesbezüglich große Fortschritte gemacht. So hat Paris gezielt Venture-Capital-Fonds (VC-Fonds) gestärkt und durch Initiativen wie La French Tech ein Ökosystem mit mehr Dynamik etabliert. »Dennoch steht Frankreich – ähnlich wie Deutschland – weiter vor Herausforderungen bei Later-Stage- und Wachstumskapital«, beobachtet Flechet.

Finanzieren auf europäisch

Was auffällt: Die beiden Nachbarländer, politisch und wirtschaftlich eng miteinander verbunden, weisen große Unterschiede bei den innovativen Finanzierungsmodellen auf. Für Frankreich nennt die Expertin neben der starken staatlichen Unterstützung des VC-Sektors (vor allem durch die Investitionsbank Bpifrance) auch Fonds-zu-Fonds-Programme, »die das Volumen privater Fonds signifikant erhöhen«, sowie spezielle Instrumente für bahnbrechende Entwicklungen, »die hohe technische Risiken zumindest abfedern«. Deutschland dagegen setze mehr auf Corporate Venture Capital, so Flechet, »vor allem aus Industrie und Mittelstand«, Förderbanken wie KfW oder LfA – kurz: auf eine »langfristige, stabile Finanzierung statt auf hyperdynamisches Wachstum«. Für bessere Finanzierungen auf europäischer Ebene braucht es ihr zufolge größere, europäisch ausgerichtete Kapitalpools, harmonisierte regulatorische Rahmenbedingungen und eine stärkere Vernetzung der Ökosysteme. Initiativen wie die EU Inc. (zur Vereinheitlichung gesellschaftsrechtlicher Strukturen für Start-ups), ScaleUp Europe (zur Mobilisierung von Wachstumskapital) oder zu RISE Europe (zur Vernetzung nationaler Innovationsökosysteme) seien wichtige Schritte in diese Richtung.

»Gerade die Kombination aus französischer Start-up-Dynamik und bayerisch-deutscher Industrie- und Technologiekompetenz bietet großes Potenzial«, ist Flechet überzeugt. Gemeinsame Fonds,

Programme und Plattformen könnten entscheidend dazu beitragen, europäische Technologieführer hervorzuheben.

Wie kann es Europa langfristig gelingen, große technologische Innovationen zu schaffen und die Unternehmen dahinter in Europa zu halten? Bei dieser Frage spielen Frankreich und Bayern tatsächlich eine entscheidende Rolle.

Die Regionen Bayern und Île-de-France pflegen schon seit mehreren Jahren eine institutionalisierte Kooperation, um dadurch die wissenschaftlichen und industriellen Partnerschaften zu vertiefen. Darüber hinaus steht Bayern mit weiteren französischen Hightech-Zentren wie Toulouse, Bordeaux, Paris-Saclay, Lyon und Grenoble im Austausch. »Besonders dynamisch entwickeln sich die Beziehungen bei Luft- und Raumfahrt sowie Verteidigung«, erklärt Patrick Brandmaier, Hauptgeschäftsführer der Deutsch-Französischen Industrie- und Handelskammer (AHK Frankreich).

Er nennt als Beispiel das binational aufgestellte Raumfahrt-Start-up The Exploration Company (s. a. IHK-Magazin 09/2025) mit Standorten in München und Bordeaux. Oder die Kooperationen zwischen dem Münchner Sicherheits- und KI-Unternehmen Helsing und den französischen Firmen Mistral AI und einer Tochtergesellschaft des deutsch-französischen Rüstungskonzerns KNDS. Eine zentrale Rolle spielt Brandmaier zufolge zudem die Initiative BayFrance, das Bayerisch-Französische Hochschulzentrum, das gemeinsame Forschungsprojekte fördert.

Der AHK-Hauptgeschäftsführer sieht zwei große Potenziale: die Verstärkung grenzüberschreitender Forschung und Entwicklung sowie die Förderung und Kooperation von Start-ups. »Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung bietet sich insbesondere in Themenfeldern wie Digitalisierung, Luft- und Raumfahrt oder Kernfusion an.«

Es bestehen bereits erste Kooperationen zwischen Bayern und Bpifrance, etwa im

International Tech Talks

Die »International Tech Talks« finden im März zum Thema »France and Bavaria advancing Europe's innovation« statt. Das Event bringt französische und bayerische Tech-Experten aus Wirtschaft, Forschung und Politik zusammen, um zentrale Fragen der europäischen Innovationsfähigkeit zu diskutieren.

Im Mittelpunkt stehen Cloud Solutions, Defense Tech, Artificial Intelligence und Financing – Themen, die entscheidend sind für Europas technologische Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit.

Termin: 26. März 2026, 14.30–20 Uhr

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

Weitere Infos und Anmeldung:

www.b2match.com/e/

[international-tech-talks](https://international-tech-talks.com)

Rahmen des Bayerisch-Französischen Accelerator. Zudem existiert seit vielen Jahren eine Deutsch-Französische Akademie für die Industrie der Zukunft, eine Partnerschaft zwischen der TU München und dem Institut Mines-Télécom.

Wie so oft fehlt es jedoch an einer ausreichenden finanziellen Rückendeckung für Scale-ups. Das sind junge Unternehmen mit dem Potenzial, die Großunternehmen von morgen zu werden. »An diesem Thema arbeiten Frankreich und Deutschland derzeit gemeinsam«, sagt Brandmaier.

Um auf europäischer Ebene die Finanzierung zu sichern, haben Deutschland und Frankreich im vergangenen Sommer eine gemeinsame Task Force gegründet. Diese soll nun zeitnah Vorschläge erarbeiten, wie die Finanzierung europäischer Wachstumsunternehmen gestärkt werden kann – und dabei zeigen, wie die deutsch-französische Kooperation Europa entscheidend voranbringen kann. ●

IHK-Ansprechpartner zu Europa

Johannes Weidl, 089 5116-1456

weidl@muenchen.ihk.de

Neue Karriere nach dem Wiedereinstieg
– Projektleiterin Viktoria Hufnagel und
Personalmanager Thorsten Kolwe





Wieder neu durchstarten

Die Rückkehr an den Arbeitsplatz nach einer Krankheit kann zum Aufbruch werden, mit neuen Zielen und Erfolgen. Wie Unternehmen die Voraussetzungen dafür schaffen.

Von Natascha Plankermann

Ich habe absolut im Hamsterrad gelebt – für mich galt: schneller, höher, weiter.« Viktoria Hufnagel sagt das mit einer Ruhe, die sie vor rund fünf Jahren nicht kannte. Zehn Stunden Arbeit am Tag, am Wochenende noch das Masterstudium, selbst gewählt und gewollt. Bis zu dem Tag, an dem sie die Diagnose Krebs bekam, da war sie gerade einmal 28 Jahre alt. »Erst spürte ich eine große Leere. Dann entschied ich: Ich will ein Leben, das Freude macht.«

Heute steht Hufnagel wieder voll im Berufsleben. Sie ist Projektleiterin für große KI-Projekte bei der metafinanz Informationssysteme GmbH, einer Business- und IT-Beratung in München. Sie sieht sich erfolgreicher denn je – aber mit einer anderen Haltung: »In einer Welt, in der KI und Digitalisierung immer mehr Raum einnehmen, ist Menschlichkeit entscheidend. So kann sich ein Schicksalsschlag in einen Neubeginn verwandeln.« Das gilt für sie auch privat: Hufnagel ist Kandidatin für die Miss-Germany-Wahl 2026.

Den Wandel verdankt Viktoria Hufnagel vor allem ihrer eigenen Stärke, aber auch der Haltung ihres Arbeitgebers. »Ich wurde nicht erst bei meiner Rückkehr, sondern während der gesamten Krankheit unterstützt. Von Anfang an gab es das Signal: Du musst jetzt nichts leisten, du darfst gesund werden – und dein Platz ist sicher.« Für die junge Frau war das entscheidend.

Ihre Kollegen nahmen behutsam Kontakt mit ihr auf und meldeten sich regelmäßig. Und als Hufnagel nach sieben Monaten langsam wieder in den Job einstieg, zählten Flexibilität und Vertrauen: ein individuell abgestimmtes, stufenweises Zurückkommen. Währenddessen war es ihr möglich, offen zu sagen, wenn etwas (noch) nicht ging. »Die Mischung aus Struktur und Entgegenkommen hat mir enorme Sicherheit gegeben.«

Solche Wiedereingliederungen nach einer längeren krankheitsbedingten Auszeit werden in Unternehmen perspektivisch zunehmen. Denn die Arbeitswelt wan-

delt sich spürbar. Bis 2035 wird die Zahl der Erwerbstätigen laut Statistischem Bundesamt um rund sieben Millionen sinken. Gleichzeitig erhöht sich der Anteil der über 55-Jährigen deutlich – heute bilden sie schon mehr als ein Viertel der Beschäftigten.

Für Unternehmen bedeutet das: Die Lebensarbeitszeit ihrer Beschäftigten verlängert sich und gesundheitliche Herausforderungen nehmen zu. Personalverantwortliche müssen sich darauf einstellen.

Bei Hufnagels Arbeitgeber metafinanz liegt diese Aufgabe bei Staff Development Manager Thorsten Kolwe. Er beschreibt seine Rolle so: »Ich beschäftige mich mit den Lebenssituationen von Mitarbeitenden und finde individuelle Lösungen.« Eine solche zeigt sich für ihn etwa in einem Tandem-Modell beim Wie-



Foto: ARCA-Consult

Positive Erfahrungen – Janine Altendorfer (r.), Geschäftsführerin von ARCA-Consult, mit ihrer Mutter und Firmengründerin Doris Tietze

dereinstieg, bei dem die Verantwortung für bestimmte Aufgaben auf mehreren Schultern liegt. So konnte auch Hufnagel erst vier Stunden arbeiten und sich langsam steigern auf sechs, dann acht Stunden Arbeit pro Tag.

Wie wichtig eine lebensphasenbewusste Personalpolitik ist, weiß Jutta Rump. Sie ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL) mit Fokus auf Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für

Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigsburg (HWG) und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE). Aus ihrer Sicht gibt es für die Phase der Rückkehr nach einer Krankheit einige wesentliche Aspekte, damit die Eingliederung für Mitarbeitende und Unternehmen gelingt: Aufgaben flexibel anpassen, das Team mitnehmen und Führung als Dialog verstehen.

Die Expertin rät: Vor dem Wiedereinstieg sollten Unternehmen den Betroffenen um einen Gesprächstermin bitten und fragen: »Wie ist die Situation? Was wünschen Sie sich?« Zum Start können solche Unterhaltungen fortgesetzt werden – anfangs wöchentlich, dann seltener, wenn es läuft.

Ohnehin gilt: Wenn eine krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit mehr als sechs Wochen innerhalb eines Jahres betrug, müssen Arbeitgeber beim Wiedereinstieg ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anbieten (s. Kasten links).

Dass ein guter Wiedereinstieg nicht nur in großen Unternehmen gelingt, zeigt die ARCA-Consult GmbH mit Sitz in Pfaffenhofen a. d. Ilm. Janine Altendorfer führt das 25-köpfige Beratungsunternehmen, das bereits als familienfreundlich ausgezeichnet wurde. Als eine Mitarbeiterin erkrankte, war klar: »Wir wollen sie auffangen. Eine Möglichkeit eröffnete

UNTERSTÜTZUNG UND NETZWERKE FÜR DEN WIEDEREINSTIEG

Wie organisieren Unternehmen den Wiedereinstieg von Mitarbeitern am besten? Informationen gibt es unter anderem hier:

- Die IHK für München und Oberbayern bietet Informationen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement unter: www.ihk-muenchen.de/ratgeber/fachkraefte/betriebliches-gesundheitsmanagement
- Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn) stellt Praxisbeispiele und Leitfäden für Personalstrategien, inklusive Wiedereingliederung nach Krankheit, zur Verfügung: www.demographie-netzwerk.de

- Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat auf ihrer Website Handlungshilfen und Checklisten für betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und gesundes Arbeiten: www.inqa.de
- Einen Leitfaden zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement der Deutschen Rentenversicherung gibt es hier: www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Experten/Arbeitgeber-und-Steuerberater/BEM/bem_leitfaden.html



sich durch regelmäßige Teams-Meetings auch während der Erkrankung – auf ausdrücklichen Wunsch der Kollegin –, damit sie informiert bleibt und sich nicht ausgeschlossen fühlt.«

Für Unternehmerin Altendorfer ist Kommunikation das Schlüsselwort – natürlich nur, wenn die Betroffenen einwilligen. Im Fall der Mitarbeiterin war allen bekannt, was los war. Es gab keine Tabus. Die Rückkehr der Kollegin feierte die gesamte Belegschaft und überreichte einen großen Blumenstrauß. Doch die Firmenchefin

weiß, dass noch weit mehr dazugehört: »Das kann von besonderem Equipment bis hin zu flexiblen Arbeitszeiten und der Abstimmung bei Therapie- und Arztterminen reichen.«

Im Fall der erkrankten Mitarbeitenden spielte es eine besondere Rolle, dass das Unternehmen ihr Zeit gab, sich wieder einzufinden. »Das hat Kraft zurückgebracht – und nahm ihr das Gefühl, dass sie eine Last sein könnte.«

Im Hinblick auf die zentrale Frage von Unternehmen »Wie halten wir Menschen

im Beruf?« zeigen die geschilderten Beispiele, wie hilfreich schon kleine Schritte sein können: Sicherheit geben, zuhören, flexibel sein. Dann kann wie bei Viktoria Hufnagel der Neustart nach der Krankheit nicht nur eine Rückkehr, sondern ein Aufbruch werden.

**IHK-Ansprechpartner zum Thema
Fachkräfte**

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



**Zusammen
Nachhaltigkeit
neu
aufrollen.**



Starker Begleiter für schnelles Wachstum

Start-ups brauchen ausreichend Kapital, damit sie gedeihen können. Dabei unterstützt sie die Venture-Capital-Gesellschaft Bayern Kapital – nicht nur bei der Finanzierung.

Von Eva Müller-Tauber

Schon von klein auf wollte Dominik Schumacher eigene Ideen umsetzen und Großes anstoßen. Am Standort Bayern kommt er seinem Ziel nun stetig näher. Vor gut sechs Jahren gründete er zusammen mit Jonas Helma-Smets die Tubulis GmbH, ein Spin-off des Leibniz-Forschungsinstituts für Molekulare Pharmakologie (FMP) und der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). Es ist auf die Entwicklung hochwirksamer Krebsmedikamente spezialisiert, sogenannter Antibody-Drug Conjugates (ADCs). Sie sollen Tumore präziser bekämpfen und das umliegende gesunde Gewebe dabei schonen.

Ein entscheidender Faktor, um ambitionierte Ideen wie diese möglichst schnell zu realisieren, ist die Finanzierung: »Wirkstoffentwicklung ist sehr kapitalintensiv, bis man ein zugelassenes Produkt am Markt hat, muss man lange investieren«, sagt Schumacher.

Umso stolzer ist er, dass Tubulis kürzlich eine der größten Series-C-Finanzierungen eines europäischen Biotechs gelang: Das Unternehmen sammelte insgesamt 308 Millionen Euro von verschiedenen Investoren ein, um die klinische Entwicklung seines Hauptproduktkandidaten gegen Eierstockkrebs voranzutreiben. Unter den Geldgebern ist Bayern Kapital, die Venture-Capital-Gesellschaft des Freistaats Bayern. »Ein bewährter Partner, der uns schon seit der ersten signifikanten Finanzierungsrunde, also der Series-A-Finanzierung, unterstützt und begleitet«, sagt Schumacher.

Tubulis hat damit vorerst eine Hürde genommen, vor der viele Scale-ups stehen, wie IHK-Finanzierungsexperte Georg



Schätzt den strategischen Austausch –
OroraTech-Chef Martin Langer

Foto: OroraTech

Schulte-Holtey weiß: »Unternehmen aus Zukunfts- beziehungsweise Hightech-Branchen sind, verglichen mit Start-ups, in besonderem Maße auf externe Finanzierung angewiesen, da ihr starkes Wachstum großvolumige Vorabinvestitionen erfordert, die sie nicht allein aus laufenden Umsätzen decken können.«

Umso wichtiger sind institutionelle Investoren wie Bayern Kapital. »Sie spielen eine zentrale Rolle bei der Schließung von Finanzierungslücken in der Scale-up-Phase, indem sie großvolumige Beteiligungen bereitstellen und dadurch weiteres privates Kapital mobilisieren.«

Bayern Kapital agiert als Anker- sowie ausschließlich als Co-Investor im Konsortium mit privaten Investoren. »Wir investieren nach dem Pari-passu-Prinzip. Das bedeutet, dass alle Beteiligten einer Finanzierungsrunde zu wirtschaftlich gleichen Konditionen investieren. Bayern Kapital spiegelt dabei das Investment von einem oder mehreren privaten In-

DIE VC4START-UPS INITIATIVE BAYERN

Der Freistaat liegt bei Gründungen deutschlandweit vorn: Mehr als jedes fünfte neue Unternehmen entsteht in Bayern, wie die aktuelle Studie »Next Generation – Startup-Neugründungen in Deutschland« des Berliner Startup-Verbands belegt.

Um diesen Unternehmen vor allem in Wachstumsphasen den Zugang zu Kapital weiter zu erleichtern, hat der Freistaat 2025 die VC4Start-ups Initiative an den Start gebracht.

Im Zuge dessen wurde ein neuer Wachstums- und Scale-up-Fonds mit einem Fondsvolumen von 500 Millionen Euro ausgestattet; pro Unternehmen sind Beteiligungen in Höhe von bis zu 50 Millionen Euro möglich. Zudem wurden die Fonds-in-Fonds-Investitionen durch den LfA Dachfonds Bayern um insgesamt 150 Millionen Euro erhöht. Der Bayern Kapital Innovationsfonds III wurde mit einem Fondsvolumen von 100 Millionen Euro ausgestattet.

vestoren«, erläutert Monika Steger, seit 2022 Geschäftsführerin der Bayern Kapital GmbH. »Bei Bedarf unterstützt Bayern Kapital das Start-up oder Scale-up dabei, weitere Investoren wie Business Angels, Risikokapitalgeber oder Family Offices in ihrem Netzwerk zu aktivieren.«

Tatsächlich scheint der Einsatz der bayerischen VC-Gesellschaft neue private Geldgeber zu Investitionen anzuregen. »Die Beteiligung eines langfristig orientierten staatlichen Partners hat gerade bei internationalen Investoren Vertrauen geschaffen«, bestätigt Martin Langer, CEO des Space-Tech-Unternehmens OroraTech GmbH. Das 2018 gegründete Spin-off der

Technischen Universität München (TUM) nutzt satellitenbasierte Thermal-Infrarot-Technologie, um weltweit kritische Infrastrukturen und Kommunen bei der frühzeitigen Erkennung von Waldbränden zu unterstützen. Schon seit der Seed-Phase 2021 hat Bayern Kapital im Rahmen mehrerer Finanzierungsrunden in das Unternehmen investiert.

OroraTech gehört inzwischen zu den führenden Akteuren auf dem Markt für KI-gestützte Frühwarnsysteme und ist beim 2021 aufgelegten Scale-up-Fonds von Bayern Kapital mit dabei. »Die Mittel haben wir vor allem für den Ausbau unserer Satelliten- und Sensortechnologie, den



www.ics-adminservice.de

+49 (0) 3461 2782 0

Wir machen Accounting!

Finanz- & Rechnungswesen mit der ICS.



Wir sorgen für Zahlen die stimmen, transparente Abläufe, klare Strukturen und höchste Verlässlichkeit im Finanz- und Rechnungswesen.

Aufbau internationaler Kundenbeziehungen sowie die Skalierung unseres Teams eingesetzt«, erläutert Firmenchef Langer. Die Finanzmittel ermöglichen langfristiges Denken und trügen dazu bei, »den kurzfristigen Renditedruck zu reduzieren«. Das ist aber nicht der einzige Erfolgsfaktor in der Zusammenarbeit mit Bayern Kapital, den Langer hervorhebt.

Wichtig sei für ihn vor allem der strategische Austausch mit einem Partner, der Deep-Tech-Geschäftsmodelle verstehe. Die enge Zusammenarbeit signalisiere, dass ambitionierte Technologieunternehmen in Bayern langfristige Partner finden, auch über frühe Phasen hinaus. »Das stärkt unsere Bindung an den Standort«, betont der OroraTech-Chef, der auch noch andere Standortfaktoren lobt: Bayern biete eine einzigartige Kombination aus exzellenter Forschung, starker Raumfahrt- und Deep-Tech-Industrie sowie ein dichtes Netzwerk aus Start-ups, Mittelstand und Konzernen. »Die Nähe zu

Foto: Bayern Kapital



Bei Bedarf unterstützt Bayern Kapital das Start-up oder Scale-up dabei, weitere Investoren zu aktivieren.«

Monika Steger,
Geschäftsführerin Bayern Kapital

Hochschulen, zur Raumfahrt-Community und zu internationalen Investoren macht München darüber hinaus für uns strategisch sehr attraktiv.«

Eine enge Bindung an den Standort durch gute Rahmenbedingungen ist essenziell, damit innovative Zukunftsunternehmen und somit die Arbeitgeber von morgen nicht in die USA oder nach Asien abwandern. Deshalb hat der Freistaat kürzlich im Rahmen der Initiative VC4Start-ups (s. Kasten S. 49) einen neuen Wachstums- und Scale-up-Fonds bei Bayern Kapital mit einem noch größeren Volumen von 500 Millionen Euro aufgelegt. »Dieser erlaubt ein maximales Investment von 50 Millionen Euro pro Unternehmen, das ist

in Deutschland einzigartig«, so Bayern-Kapital-Geschäftsführerin Steger. Der neue Fonds ist auf technologieorientierte, stark expandierende bayerische Scale-ups ausgerichtet und damit auch für Firmen wie OroraTech und Tubulis interessant.

»Jetzt sind wir aber erst einmal frisch kapitalisiert und unser Fokus liegt darauf, unsere Produktkandidaten schnell zu den Patienten zu bringen, die neue Medikamente benötigen«, sagt Tubulis-Gründer Schumacher. Trotz Internationalisierung möchte der gebürtige Darmstädter, der bei Düsseldorf aufwuchs, dort Chemie und Wirtschaft studierte und über Berlin gezielt München ansteuerte, möglichst am Standort festhalten. Deutschland und speziell Bayern seien absolute Spitze, was die Biotech-Forschung angehe. Hier finde er die Mitarbeiter, die das Unternehmen voranbringen, und auch in puncto Finanzierung tue sich einiges. »Lassen Sie es mich so sagen: Wir brauchen alle Organe, um weiter erfolgreich zu sein, aber unser Herz schlägt in München.«

STICHWORT: BAYERN CAPITAL

Die Bayern Kapital GmbH wurde 1995 auf Initiative der Bayerischen Staatsregierung gegründet. Die Venture-Capital-Gesellschaft des Freistaats verwaltet rund 1,3 Milliarden Euro und gehört mit mehr als 30 Jahren Erfahrung zu den leistungsstärksten und erfahrensten Venture-Capital-Investoren im deutschsprachigen Raum.

Ihr Fokus liegt auf Beteiligungen an innovativen Start-ups sowie Scale-ups in Bayern, gemeinsam mit privaten Co-Inves-

toren. Seit seiner Gründung hat Bayern Kapital über 650 Millionen Euro eigenes Beteiligungskapital in mehr als 380 Start-ups und Scale-ups aus Branchen wie Life Sciences, Kernfusion, Quantentechnologie oder KI investiert.

Bayern Kapital beteiligt sich an Start-ups und Scale-ups über alle Unternehmensphasen von Pre-Seed über Growth und Scale-up bis zum Exit mit Kapital, Know-how und seinem Netzwerk.

www.bayernkapital.de

IHK-Ansprechpartner zum Thema Finanzierung und Scale-ups

Roland Unterweger

Tel. 089 5116-1809

unterweger@muenchen.ihk.de

Georg Schulte-Holtey

Tel. 089 5116-1479

schulteholtey@muenchen.ihk.de

Unternehmensnachfolge im Mittelstand:

Die Finanzierungslücke ist zunächst der Normalfall

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

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

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

Die Möglichkeiten zur Finanzierung von Unternehmensnachfolgen

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



Peter Herreiner,
Geschäftsführer BayBG

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

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

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

BayBG bietet langjährige Erfahrung bei Unternehmensnachfolgen

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

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



Transparent und klar

Eine Familienverfassung hilft, Unternehmen über Generationen hinweg erfolgreich zu führen. Was das in der Praxis bedeutet, zeigt das Beispiel der Unternehmerfamilie Knappe.

Das Unternehmen handlungsfähig halten –
Knappe-Geschäftsführer Steffen Knappe



Foto: Annelie Brux

Von Eva Elisabeth Ernst

Gleich bei einem der ersten gemeinsamen Wochenenden tauchte der Begriff »Klassenfahrt« auf und blieb haften. Über zwei Jahre hinweg führen die insgesamt 14 Mitglieder der Unternehmerfamilie Knappe also auf »Klassenfahrt«. Es ging darum, eine Familienverfassung zu erarbeiten, in der Grundsätze und Regeln für das Miteinander in der Unternehmerfamilie sowie das unternehmerische Engagement festgelegt wurden.

Denn der Gesellschafterkreis der Knappe Gruppe Holding GmbH, deren unter-

nehmerischer Schwerpunkt im Gleisbau liegt, wird sich in den nächsten Jahren deutlich erweitern: Bislang zählen dazu die Geschwister Andrea Reverchon sowie Christian und Steffen Knappe. Doch nach und nach werden sie ihren insgesamt elf Kindern ihre Anteile übertragen.

»Wir wollen die Unternehmensgruppe auch mit einem deutlich größeren Gesellschafterkreis handlungsfähig halten und weiterentwickeln«, erklärt Steffen Knappe, geschäftsführender Gesellschafter und Enkel des Gründers Max Knappe. »An erster Stelle steht jedoch der Zusammenhalt

der Familie: Wir verstehen uns sehr gut – und das soll auch so bleiben.«

Dass es beim Wechsel von der zweiten auf die dritte Unternehmergeneration zu erheblichen Konflikten kam, die sowohl die Firma als auch den Familienfrieden beeinträchtigten, war für die drei Gesellschafter ein wesentlicher Grund dafür, die Familienverfassung zu entwickeln. »Die Frage, ob wir uns alle auch dann noch gut verstehen, wenn Geschäftsinteressen berücksichtigt werden müssen, ist damit für mich geklärt«, sagt Steffen Knappe. »Ich bin mir nun sicher, dass wir das hinbekommen.«

In Familienunternehmen verändert jede Nachfolge die interne Dynamik. Oft wächst die Zahl der Gesellschafter, manchmal sind mehrere Generationen gleichzeitig in der Geschäftsführung. Das kann für viele neue Impulse sorgen, die das Unternehmen voranbringen. Aber es birgt eben auch Konfliktpotenzial, etwa wenn persönliche Streitigkeiten die unternehmerischen Entscheidungen beeinflussen. Werden offene Themen und schwelende Konflikte nicht angesprochen und geregelt, können sie auf Dauer sogar

die Existenz des Unternehmens gefährden. Eine gemeinsam erarbeitete Familienverfassung kann das Risiko für eine solche Eskalation deutlich verringern. Bei Knappe legt die Familienverfassung unter anderem fest, dass die Unternehmensanteile in Familienbesitz bleiben sollen. Die Familienmitglieder beschließen gemeinsam, unter welchen Voraussetzungen die Anteile innerhalb der Familie getauscht, vererbt und weitergegeben werden können. Auch die Anforderungen an Familienmitglieder, die in einem der

Unternehmen der Gruppe tätig werden möchten, wurden definiert.

Vorher werden die Tochterunternehmen weiterhin von ihren jeweiligen Geschäftsführern geleitet. Doch größere Entscheidungen treffen sie gemeinsam mit dem Beirat, der sich perspektivisch aus zwei externen Experten und drei Gesellschaftern zusammensetzen wird. Die Mitglieder des Beirats wiederum werden alle drei Jahre vom Gesellschafterkreis bestimmt. »Damit ist gesichert, dass die Familie immer ausschlaggebend entscheiden kann«, er-

»Genügend Zeit für emotionale Themen«

Wie stellen Unternehmerfamilien eine Familienverfassung auf? Beraterin Caroline Höllein, Associate Partner bei Weissmann & Cie., erläutert die einzelnen Schritte.

Frau Höllein, wann sollten Unternehmer an eine Familienverfassung denken?

Wenn sich in einem Familienunternehmen eine gewisse Komplexität ergibt, weil Eigentum und operative Führung bei verschiedenen Personen liegen und dabei die Rollen und Erwartungen der Gesellschafter geklärt werden müssen. Auch der Eintritt der nächsten Generation ins Unternehmen kann Anlass für eine Familienverfassung sein. Vor allem wenn bereits erste latente Spannungen innerhalb der Familie auftreten, sollte man sich damit beschäftigen, bevor sich Fronten verhärten und Kommunikation kaum mehr möglich ist.

Wie gehen Sie beim Aufstellen einer Familienverfassung vor?

Auch wenn der Prozess sehr strukturiert ist, gibt es keine Blaupause für eine Familienverfassung. Jede Unternehmerfamilie, jedes Unternehmen und jede Familie ist anders. Das gegenseitige Kennenlernen in der ersten Phase ist jedoch immer wichtig. Wir investieren viel Zeit in Einzelgespräche und die Bestandsaufnahme, um mit allen Beteiligten ein Gesamtbild der relevanten Themen zu erarbeiten und potenzielle oder bereits existierende Spannungsfelder zu identifizieren.

Was kommt in Phase zwei?

Hier entwickeln wir gemeinsame Werte und ein gemeinsames Familienverständnis. Zudem sollte das Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen geklärt werden. Wer darf unter welchen Voraussetzungen im Unternehmen tätig sein? Welche Eigentumsstrukturen gibt es? Wie sollen sie sich entwickeln? Wie können Anteile erworben, verkauft oder weitergegeben werden? Wie sieht die künftige

Ausschüttungspolitik aus? Wie gestalten wir Nachfolgeprozesse? Auch Maßnahmen zur Konfliktbewältigung gehören in eine Familienverfassung.

Wie lange dauert das Ganze?

Man sollte mit etwa zwölf Monaten rechnen. Meist dauert es jedoch 18 bis 24 Monate, bis wirklich alles geregelt ist und die Familienverfassung auch rechtlich in juristisch bindenden Dokumenten wie etwa Gesellschaftsverträgen, Testamenten oder Eheverträgen verankert ist.

Wir führen mehrere Familienworkshops durch. Das sind in der Regel eintägige Veranstaltungen an neutralen Orten, weg vom Tagesgeschäft. Wichtig ist, dass auch für die Bearbeitung emotionaler Themen genügend Zeit ist. Zwischen den einzelnen Workshops sollten vier bis sechs Wochen liegen, um Inhalte sacken zu lassen. Mitunter sind auch individuelle Gespräche und Coachings mit einzelnen Familienmitgliedern sinnvoll.

klärt Steffen Knappe. Vorausschauend wurde auch der Umgang mit innerfamiliären Konflikten geregelt.

Am 5. Dezember 2025 unterzeichneten alle 14 Familienmitglieder die Vereinbarung. »Sie ist zwar nicht rechtlich, aber moralisch bindend«, sagt Knappe. Derzeit werden noch alle relevanten juristischen Dokumente entsprechend angepasst. Zudem wurde mit der Familienverfassung der nächste Generationswechsel

eingeleitet. »Mit 65 Jahren werde ich die unternehmerische Verantwortung sowie den Großteil meiner Anteile abgegeben haben«, sagt der heute 56-Jährige. Falls der Gesellschafterkreis dies ausdrücklich wünsche, könne er noch ein Jahr länger an der Spitze des Unternehmens stehen. »Doch danach ist endgültig Schluss.« In den Jahren bis zu seinem Abschied aus dem Unternehmen soll die nächste Generation auf ihre Rolle und auch auf die Verantwortung, die sie künftig trägt, vorbereitet werden. Schließlich ist das jüngste Mitglied der vierten Generation derzeit erst 17 Jahre alt.

»Wir alle haben die Möglichkeit, als Gesellschafter einzusteigen und auch in einem der Unternehmen tätig zu werden«, sagt Patrick Reverchon, mit 34 Jahren der älteste Vertreter der Nachfolgeneration. »Die Familienverfassung sorgt jedoch nicht nur für Klarheit und Transparenz innerhalb der Familie, sondern signalisiert auch den Mitarbeitenden und Führungskräften der Unternehmensgruppe Kontinuität und unser Commitment als Eigentümer.«

Die Terminfindung für die Treffen der 14 Familienmitglieder bezeichnet Patrick Reverchon durchaus als Herausforderung, genauso wie das – nicht zuletzt altersbedingte – heterogene betriebswirtschaftliche Know-how der vierten Generation. »Zudem fiel es uns eher schwer, Kritisches anzusprechen«, erinnert er sich. »Als wir über die Visionen für die Unternehmensgruppe und den strategischen Rahmen gesprochen haben, hat sich allerdings gezeigt, dass wir in manchen Fragen doch nicht alle auf einer Linie sind. Sich damit auseinanderzusetzen, war ein gutes Training für das, was auf uns zukommen wird.«

Das Leitbild für die Unternehmensgruppe bildet die Basis der Familienverfassung und den strategischen Rahmen für die Übergaben. »Diesem Thema sind wir bislang immer ausgewichen«, sagt Steffen Knappe. Doch die Auseinandersetzung damit habe sich auch für ihn persönlich gelohnt: »Durch das gemeinsame Verständnis, wo wir hinwollen, fühle ich mich stärker legitimiert und lebe auch meine Rolle als geschäftsführender Gesellschafter anders als noch vor zwei Jahren.«

Eine gemeinsame Vision

Sowohl Knappe als auch Reverchon betonen, wie wichtig die professionelle Begleitung des gesamten Ablaufs war. Dies übernahmen Caroline Höllein und Christoph Bellmann von der Beratungsgesellschaft Weissmann & Cie. GmbH, die sich als »Zukunftsentwickler von Familienunternehmen« positioniert. »Besonders beeindruckend war neben der Strukturierung des Prozesses auch das Vertrauen der nächsten Generation in die Berater«, sagt Knappe.

Dass sich die aktuellen und die künftigen Gesellschafter darin einig sind, über einen langen Zeitraum hinweg kräftig zu investieren, freut ihn ganz besonders. Schließlich ist das Marktumfeld für Unternehmen im Bahnbau derzeit besonders günstig. »Ich sehe es als großen Vorteil einer familiengeführten Unternehmensgruppe, dass wir sehr langfristig agieren können – sofern wir eine gemeinsame Vision verfolgen und uns einig sind.« ●

Umfangreiche Informationen zum Thema Nachfolge und Übergabe gibt es auf der IHK-Website unter:

www.ihk-muenchen.de/nachfolge

BÜROGEBÄUDE UND HALLEN

Stahlbau - Holzbau



PLANUNG

PRODUKTION

MONTAGE





Wolf System GmbH
94486 Osterhofen



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



Nehmen sich regelmäßig Zeit für Strategietreffen –
Andrija Vuksanovic, Mikhail Berkov und Leonhard
Benkert (v.l.) von Titanom

Foto: DeutschlandGPT

Das große Ganze sehen

Expandierende Firmen brauchen mehr als Kapital. Auf die Prioritätenliste gehören ebenso eine klare Strategie, messbare Ziele und passende Organisationsstrukturen.

Von Eva Müller-Tauber

Der Start war verheißungsvoll, die Zeichen des jungen Hightech-Unternehmens standen klar auf Erfolg: zwei Branchenkenner und Visionäre als Gründer, eine innovative Geschäftsidee für eine fest definierte Zielgruppe, überschaubare Konkurrenz, ausreichend Gründungskapital, dazu ein kleines, kompetentes und ambitioniertes Team. Tatsächlich ging es in den ersten Gründerjahren schnell bergauf – zu schnell, wie sich bald herausstellen sollte. Innerhalb von nur drei Jahren wuchs die Mit-

arbeiterzahl von weniger als zehn auf fast 100. Schließlich kam der Knall: Differenzen in der Chefetage über die strategische Ausrichtung, mangelhafte Führungs- und Organisationsstrukturen, schlechte Kommunikation, hohe Personalkosten bei überschaubarem Gewinn. Der Investor stieg aus, es folgten betriebsbedingte Kündigungen, die Trennung der Gründer und letztendlich die Aufteilung des Unternehmens.

Nach einem furiosen Beginn der schnellen Fall noch in der Aufbauphase – das ist

kein Einzelfall, wie Wolfgang Wadlinger, Teamleiter Betriebswirtschaftliche Beratung bei der IHK für München und Oberbayern, bestätigt. »Wenn ein Unternehmen wächst, ändern sich zwangsläufig auch die Strukturen. Viele unterschätzen, wie frühzeitig sie ihre Organisation anpassen müssen. Das ist einer der Hauptgründe, warum Unternehmen gerade in dieser Phase scheitern.«

Schon die erste Entwicklungsstufe vom Einzelunternehmer zum Firmenchef mit bis zu zehn Angestellten bedeutet einen

großen Schritt. »Plötzlich wird alles komplexer, ich trage als Unternehmer mehr Verantwortung, muss mich mit Arbeitsrechtsthemen und zunehmender Bürokratie auseinandersetzen und dabei noch Gewinn machen«, erklärt der IHK-Experte. Besonders kritisch sei jedoch die Grenze von 30 Mitarbeitenden, an der viele Unternehmen ins Straucheln geraten: Mehr Mitarbeitende bedeuten mehr Fixkosten. Es laufen immer mehr Projekte parallel, die Aufgaben verändern sich, der Koordinations- und Kommunikationsbedarf steigt und es gibt immer mehr gesetzliche Vorgaben zu beachten.

»Spätestens hier braucht es neue Führungs- und Organisationsstrukturen. Der Unternehmer kann nicht mehr alles selbst entscheiden. Es müssen Funktionsbereiche, Teams und Verantwortlichkeiten entstehen. Und Ziele, die klar formuliert, verstanden und messbar sind«, sagt IHK-Experte Wadlinger. »Außerdem sind passende Instrumente wie beispielsweise OKR (s. Kasten »Stichwort« S. 57) notwendig, mit denen das Unternehmen diese Strategie umsetzt.

Wachstum braucht Planung

Der IHK-Experte rät, vorausschauend zu planen und zu handeln. Gerade schnell wachsende Unternehmen machten oft den Fehler, sich zwar intensiv um ihre Finanzierung zu kümmern, aber nicht gleichzeitig um ihre Organisation. »Doch Wachstum braucht eine Gesamtplanung und da kann es manchmal helfen, einen kleinen Schritt zurückzugehen, um dann zwei Schritte nach vorn machen zu können«, so Wadlinger.

Leonhard Benkert (24) hat mit seinen Partnern Andrija Vuksanovic (23), Mikhail Berkov (27) und Maximilian von Bomhard



(22) rechtzeitig die Weichen gestellt. Ihre 2022 gegründete Titanom Technologies GmbH in Germering entwickelt KI-Lösungen für Bildungsangebote. Die vier Gesellschafter holten sich vor rund zwei Jahren mit Nico Reis (44) einen selbstständigen Coach des Gräfelfinger Unternehmens scale up by masterhouse GmbH als Sparringspartner an die Seite, der sie bei ihrem Aufstieg berät und begleitet – eine offensichtlich fruchtbare Zusammenarbeit.

Nicht nur, dass ihr Unternehmen weiterwächst. Innerhalb von nur zwölf Monaten brachte das Führungsquartett außerdem das Tochterunternehmen DeutschlandGPT GmbH auf den Weg, deren Geschicke Benkert als CEO leitet. Es bietet eine Plattform, die mittelständischen Unternehmen einen sicheren Umgang mit KI-Technologien auf deutscher und europäischer Infrastruktur sowie gemäß DSGVO-Standards ermöglichen will. Bei der Gründung von DeutschlandGPT konnten die Unternehmer auf die Ressourcen und Erfahrungen der Titanom-Gruppe zurückgreifen, sowohl

finanziell als auch personell und strukturell. »Ein Unternehmen innerhalb von so kurzer Zeit aus dem Boden zu stampfen, wäre uns aber nie gelungen, wenn wir weiter unsere 80 Stunden pro Woche gearbeitet hätten«, ist Benkert überzeugt. »Wir hätten uns nicht weit genug aus dem operativen Tagesgeschäft herausgezogen, um unsere Chance zu erkennen, geschweige denn, sie zu ergreifen.«

Er und seine Kollegen hatten zuvor ähnlich wie viele Jungunternehmer agiert: Sie trieben engagiert ihre ursprüngliche Geschäftsidee voran, arbeiteten tagtäglich zwölf bis 14 Stunden. Kunden und Aufträge kamen, Umsatz und Gewinn stiegen – und damit Arbeit und Mitarbeiterzahl. Freie Wochenenden? Urlaub? Alles überbewertet, fanden sie.

Ihr Coach Reis verordnete ihnen – neben Struktur und regelmäßigen Quartalsworkshops zu Reflexion und Strategiefindung – aber genau das. »Wer ohne Pause arbeitet, geistig ausgelaugt ist, kann nicht strategisch denken. Dem kommen keine neuen Ideen – diese Erkenntnis hat uns gefehlt«, bekennt Benkert.

Reis beobachtet dieses Verhalten bei vielen Führungsteams. Die meisten sagen: Wenn wir mal mehr Zeit haben, denken wir strategisch. Aber das sei wie beim Familiegründen oder beim Abnehmen: »Es gibt nicht den passenden Zeitpunkt«, so Reis. »Man muss damit anfangen, sich die Zeit nehmen – und das erfordert Disziplin.«

Schon beim zweitägigen Kick-off-Workshop zu Beginn der Zusammenarbeit von Titanom und Reis konfrontierte der Coach die erfolgsverwöhnten Jungunternehmer mit zentralen Fragen wie: Kann jeder die Unternehmensstrategie in einem Satz weitergeben? Wo wollt ihr in 90 Tagen stehen, in drei Jahren, in zehn Jahren? Habt ihr die gleiche Vorstellung davon, wo es hingehen soll? Wie wollt ihr das umsetzen, organisatorisch wie finanziell? Wen braucht ihr auf dem Weg dahin? Dies sind Fragen, die auf dem PSEC-Framework beruhen, einem ganzheitlichen Unternehmensführungsansatz. Er geht davon aus, dass nachhaltiges Wachstum nur durch die synergetische Kombination von engagierten Menschen (People), einer klaren Strategie (Strategy), deren exzellenter Umsetzung (Execution) und gesunder Liquidität (Cash) erreicht wird.

»Wir waren anfangs sicher, dass wir genau wissen, wie unser Geschäft funktioniert«, sagt Unternehmer Benkert. »Gleich am ersten Tag haben wir aber gemerkt, dass wir noch einiges dazulernen können.« Etwa einen Schritt zurückzutreten, um alles von außen zu betrachten, sich aus dem Mikromanagement zu lösen, das große Ganze zu sehen. »Denn das ist der Bereich, der über die Wertschöpfung entscheidet, und

das ist Aufgabe des Geschäftsführers oder Inhabers. Wenn er diese Aufgabe nicht übernimmt, macht es keiner.«

Fortan blieben ihre Handys bei den vierteljährlichen Strategiegesprächen am Wörthsee weitgehend aus, um sich ungestört austauschen zu können. Bei den intensiven Diskussionen kristallisierte sich bald heraus, dass die Unternehmer neben dem Strategie- vor allem das Personalthema anders angehen müssen. »Schließlich kannst du 50 Mitarbeiter nicht einzeln führen, hier braucht es eine zweite Führungsebene«, betont Reis.

Wer ist unverzichtbar?

»Und du musst ganz genau überlegen: Mit wem kann ich meinen Weg gehen?«, ergänzt Benkert. Wer ist ein unverzichtbarer Mitarbeitender? Wen kann und muss ich weiterentwickeln oder an anderer Stelle einsetzen? Und von wem muss ich mich gegebenenfalls sogar trennen?

Mittlerweile haben die Jungunternehmer ihre grundlegenden Prinzipien (»Core Values«) neu definiert. Sie prüfen kontinuierlich, ob sie in der gesamten Gruppe und den Einzelunternehmen noch auf Kurs sind – auch finanziell.

Regelmäßig führen sie Mitarbeitergespräche, haben für alle Prozesse mit klaren Verantwortlichkeiten definiert. Diese nehmen sie bei den vierteljährlichen Geschäftsleitungstreffen stets genau unter die Lupe. Dort werden auch strategische Fragen bis ins Detail ausdiskutiert. Mitendrin Coach Reis, der zwischen seinen Rollen als unternehmerischer Ratgeber, großer Bruder und Mediator hin- und herwechselt, die Geschäftsführer immer wieder herausfordert.

Herausforderungen, denen sich Benkert gern stellt. Sein Zwischenfazit: »Das letzte Kalenderjahr war mit Abstand das produktivste in meinem bisherigen Leben und das, in dem ich am meisten gelernt habe und den meisten Spaß hatte.« ●

Mehr Infos zum Thema Finanzierung und Förderung gibt es auf der IHK-Website: www.ihk-muenchen.de/ratgeber/unternehmensfuehrung/finanzierung-und-foerderung

IHK-Ansprechpartner zum Thema Unternehmenswachstum

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

STICHWORT: OKR – OBJECTIVES AND KEY RESULTS

Es gibt verschiedene Managementmethoden, um zuvor entwickelte Strategien im Unternehmen umzusetzen. Eine agile Variante ist OKR – Objectives and Key Results (OKR). Objectives beschreiben das abstrakte übergeordnete, qualitative Ziel. Quantitative Key Results machen dieses Ziel messbar und legen dar, mithilfe wel-

cher Schlüsselergebnisse es erreicht werden soll.

OKRs können also ein Werkzeug sein, um wirkungsorientierte Ziele zu definieren und messbar zu machen. Regelmäßig, meist quartalsweise, sollte ein OKR-Zyklus wiederholt, Ziele überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

»Ein Obstkorb ist kein Benefit«

Wie werden Unternehmen attraktive Arbeitgeber? Ralf Stolze, Personalleiter des Flughafens München, erklärt, wie Basics, Benefits und Firmenkultur dabei wirksam zusammenspielen.

Das Interview basiert auf dem IHK-Podcast »Benefits – Must-haves und echte Schmankerl«. Dort spricht Tobias König (r.), IHK-Referent für Fachkräfte & New Work, mit dem Personalexperten Ralf Stolze vom Flughafen München.

Unter dem Motto »Wirtschaft für Zukunft – Impulse, die voranbringen« bieten die IHK-Podcasts Gespräche zu Themen, die Unternehmen derzeit bewegen – von aktuellen Trends aus der Wirtschaft über Digitalisierung und Finanzierung bis hin zu Recht und Steuern.

www.ihk-muenchen.de/podcast

Ralf Stolze (l.) ist seit 2022 bei der Flughafen München GmbH und dort Leiter Human Resources Governance & Services. Zuvor war der 49-Jährige unter anderem bei der Lufthansa.



Foto: IHK

Herr Stolze, warum ist es heute so wichtig, sich als Arbeitgeber mit der eigenen Attraktivität zu beschäftigen?

Unternehmen stehen heute in einem intensiven Wettbewerb um Fachkräfte. Gerade am Standort München konkurrieren wir mit vielen anderen großen Arbeitgebern um die besten Köpfe. Und die Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber fällt längst nicht mehr allein über das Gehalt. Es geht um das Gesamtpaket.

Was zählt denn zu diesem Gesamtpaket?

Generell suchen sich Menschen eine Arbeit, bei der sie die Möglichkeit haben,

ihr eigenes Können einzubringen, und einen Arbeitgeber, dessen Produkt sie anspricht. Das ist vielleicht der Ausgangspunkt. Dann müssen die Basics stimmen: faire Bezahlung, geregelte Arbeitszeiten, ein sicherer Arbeitsplatz. Erst wenn das Fundament passt, kommen die sogenannten Benefits ins Spiel – also Leistungen, die über das Übliche hinausgehen. Sie sind oft genau der entscheidende Punkt, ob man sich für einen Arbeitgeber entscheidet und ob man langfristig bleibt.

Was verstehen Sie unter »Benefits« konkret?

Es gibt keine einheitliche Definition. Wir

zum Beispiel fallen als Unternehmen unter den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst. Bei uns sind viele dieser Zusatzleistungen geregelt und dann für die Mitarbeiter in einen Anspruch »gegossen«. Im Grunde sind es Zusatzleistungen, die nicht zwingend im Arbeitsvertrag stehen – also zum Beispiel betriebliche Altersversorgung, Fahrtkostenzuschüsse, Gesundheitsangebote oder flexible Arbeitszeiten. Wichtig ist aber, dass man als Arbeitgeber ehrlich bleibt: Ein kostenloser Parkplatz oder ein Obstkorb sind kein echter Benefit, wenn sie ohnehin selbstverständlich sein sollten.

Welche Leistungen sind am Flughafen München besonders gefragt?

Die betriebliche Altersversorgung ist ein klassisches Beispiel. Sie ist gerade bei uns am Flughafen einer der teuersten Benefits und das ist ganz vielen Mitarbeitenden gar nicht bewusst. Wir zahlen fast acht Prozent des Bruttogehalts in die Zusatzversorgungskasse ein. Ebenso wichtig sind unser Fahrkostenzuschuss, flexible familienfreundliche Arbeitszeiten und die Option, mobil zu arbeiten. Dazu kommen Angebote wie Kantinenzuschüsse, Kinderbetreuung, Fitnessstudio und Gesundheitsprogramme.

Wie stellen Sie sicher, dass diese Angebote auch tatsächlich wirken?

Das ist nicht einfach. Wir führen regelmäßige Umfragen und Gespräche, werten die Nutzung unserer Benefits aus und bleiben eng im Austausch mit Mitarbeitenden und Bewerbern. Wichtig ist, zuzuhören: Was wird wirklich gebraucht, was wird geschätzt? Eine »Zwangsbegleichung« ist nie sinnvoll.

Viele Unternehmen denken über Cafeteria-Modelle nach, bei denen Mitarbeitende selbst wählen können. Ist das beim Flughafen ein Thema?

Wir haben das geprüft, uns aber dagegen entschieden. Mit fast 10.000 Beschäftigten wäre der administrative Aufwand enorm. Stattdessen setzen wir auf ein breites, aber klar strukturiertes Angebot, von dem möglichst viele profitieren.

Wie bewerten Sie den betriebswirtschaftlichen Nutzen solcher Zusatzleistungen?

Jeder Euro kann nur einmal ausgegeben werden. Deshalb müssen Benefits gezielt eingesetzt werden und zur Unternehmensstrategie passen. Manche Maßnahmen wirken unmittelbar – etwa Zuschüsse zur Mobilität. Andere zahlen eher auf die Kultur ein, etwa gemeinsame Feste. Sie stärken die Bindung und Identifikation, was sich langfristig auszahlt.

Gibt es Benefits, die auch ein »emotionales Zeichen« sind?

Ja, absolut. Unser Motto lautet »Verbindung leben«. Wir wollen, dass Mitar-

beitende nicht nur zur Arbeit kommen, sondern sich als Teil einer Gemeinschaft fühlen, sich untereinander vernetzen. Deshalb investieren wir bewusst in Orte und Aktivitäten, die Begegnung ermöglichen – vom Beachvolleyballfeld über die Gesundheitswerkstatt bis hin zum gemeinsamen Sommerfest. Das sind Dinge, die das Miteinander stärken.

Was raten Sie Unternehmen, die ihre Benefits-Landschaft aufbauen oder überarbeiten wollen?

Erstens: Die Grundlagen müssen stimmen. Kein Benefit kann schlechte Arbeitsbedingungen kompensieren. Zweitens: Die Angebote müssen zur Zielgruppe passen. Ein junger Berufseinsteiger hat andere Bedürfnisse als eine Familie mit kleinen Kindern. Drittens: Man sollte sich ein Differenzierungsmerkmal überlegen – etwas, das einen wirklich von anderen Arbeitgebern abhebt.

Und wie vermeidet man, dass Benefits zur Selbstverständlichkeit werden – oder gar wieder abgeschafft werden müssen?

Das ist ein heikler Punkt. Arbeitsrechtlich ist es oft schwierig, einmal eingeführte Leistungen wieder zu streichen. Zudem reagieren Menschen stark auf Verluste – psychologisch sogar etwa doppelt so sensibel wie auf Gewinne. Deshalb sollte man neue Benefits sorgfältig prüfen. Hilft es mir nachhaltig und kann ich das finanzieren?

Wie wichtig ist Kommunikation insgesamt bei diesem Thema?

Kommunikation ist das A und O. Ein Benefit, der nicht bekannt ist, entfaltet keine Wirkung. Wir machen unsere Leistungen im Recruitingprozess sichtbar und kommunizieren sie intern über unser Intranet. Es geht auch darum, Wertschätzung zu zeigen – und zu verdeutlichen, was der Arbeitgeber tatsächlich leistet.

Ihr Fazit: Was macht einen attraktiven Arbeitgeber wirklich aus?

Attraktivität entsteht durch ein stimmiges Gesamtpaket – solide Basics, glaubwürdige Zusatzleistungen und eine Kultur, die zu den Menschen passt. ●

ATU - IHR KOMPETENTER PARTNER FÜR IHRE FLOTTE!

WIR SETZEN UNS SEIT 1994 FÜR NACH- HALTIGKEIT EIN!



PROFESSIONELLE FLOTTENLÖSUNGEN FÜR ALLE UNTERNEHMENSGRÖSSEN

Für die individuellen Anforderungen Ihrer Flotte stehen wir Ihnen gerne zur Seite:

Hotline: **+49 (0)961 63186666**

Internet: **atu-flottenloesungen.de**

Mehr Infos finden Sie hier:



ATU

Flottenlösungen

Influencer – moderne
Werbedienstleistung mit
steuerlichen Feinheiten



Foto: Maridav/Adobe Stock

Auftraggeber in der Pflicht

Viele Unternehmen setzen Influencer für ihr Marketing ein – das hat auch wichtige steuerliche Aspekte. Worauf Auftraggeber achten sollten.

Von Gabriele Lücke

Die Zahlen sprechen für sich: 41 Prozent aller Unternehmen in Deutschland investieren in Kampagnen mit Influencern. Im Schnitt planen die Firmen zehn bis 25 Prozent ihres Budgets für Onlinemarketing dafür ein, bei 15 Prozent der Unternehmen sind es sogar 26 bis 50 Prozent. Das hat der »State of German Influencer Marketing Report 2025« ergeben. Bis 2029 könnte der deutsche Influencermarkt, so Prognosen, ein Volumen von knapp einer Milliarde Euro erreichen. Damit wächst auch die steuerliche Bedeutung dieses Sektors.

»Der Influencermarkt ist inzwischen ein relevanter Wirtschaftsfaktor«, erklärt Martin Clemens, Referatsleiter Steuern und Finanzen der IHK für München und Ober-

bayern. »Es geht um Steuergerechtigkeit und steuerliche Rechtssicherheit. Um sie zu gewährleisten und spätere Konflikte zu vermeiden, sind Aufklärung und Transparenz der beste Weg.«

Dabei müssen sich nicht nur die Influencer ihrer steuerlichen Pflichten bewusst sein. »Auch die auftraggebenden Unternehmen sollten Klarheit gewinnen«, betont IHK-Steuerfachfrau Mira Pezo. »Es gibt einige Spezifika.« Ein Überblick für Unternehmen, die Influencer beauftragen:

Welche Leistungen erbringen Influencer für ihre Auftraggeber?

Influencing ist eine moderne Form der Werbedienstleistung. Dabei bewerben

Social-Media-Meinungsführer und -Multiplikatoren mit hohen Reichweiten – die Influencer – als Testimonials die Angebote ihrer Auftraggeber. »In der Regel agieren Influencer als Gewerbetreibende«, erklärt Pezo.

Wie werden Influencer für ihre Tätigkeit bezahlt?

Influencer erhalten Honorare für ihre Werbeleistungen. Außerdem können Provisionen vereinbart werden, wenn die Werbeleistungen beim auftraggebenden Unternehmen Einnahmen auslösen. »Häufig beziehen Influencer zudem Sachleistungen«, ergänzt Pezo. »Das heißt, sie können die Produkte, die sie für ihren Content nutzen, behalten oder dürfen

kostenlos Reisen unternehmen, die sie dann bewerben.«

Sind all diese Vergütungsformen Betriebsausgaben und damit steuerlich abzugsfähig?

»Das sind sie natürlich immer nur dann, wenn sie betrieblich bedingt sind«, betont die IHK-Fachfrau. Schenkt ein Unternehmen einem Influencer eine Reise oder Produkte, die privat mitveranlasst sind und die der Influencer nicht bewirbt, sind diese nicht betrieblich bedingt, also auch keine Betriebsausgaben – und damit nicht steuerlich abzugsfähig.

Influencer arbeiten vom Inland und vom Ausland aus. Macht das für Unternehmen einen Unterschied?

Wenn Influencer im Ausland ansässig sind, kann auf bestimmte Vergütungen (wie etwa für die Nutzung von Bildrechten) von einem in Deutschland ansässigen Auftraggeber Quellensteuer anfallen. Das beauftragende deutsche Unternehmen haftet für die korrekte Einbehaltung und Abführung der Quellensteuern. Im Rahmen der Umsatzsteuer zum Beispiel ist der umsatzsteuerliche Leistungsort maßgeblich; davon hängt ab, ob deutsche oder gegebenenfalls ausländische Umsatzsteuer anfällt. Pezo: »Nur weil der Influencer im Ausland sitzt, befreit dies das Unternehmen nicht von seinen steuerlichen Pflichten.«

Was müssen Unternehmen bei Influencern mit Sitz in Deutschland steuerlich berücksichtigen?

Das Unternehmen zahlt dem Influencer die auf **Honorare und Provisionen** zu erhebende Umsatzsteuer von in der Regel 19 Prozent. Ist der Influencer als Künstler oder Publizist eingestuft, kommt für ihn unter Umständen der ermäßigte Umsatzsteuersatz von sieben Prozent infrage. Die Umsatzsteuer ist für das auftraggebende Unternehmen gegebenenfalls vorsteuerabzugsfähig. »Es kann aber auch sein, dass der Influencer unter die Kleinunternehmerregelung gemäß Paragraph 19, Absatz 1 Umsatzsteuergesetz fällt und gar keine Umsatzsteuer ansetzt. Dies muss er in der Rechnung vermerken«, sagt Expertin Pezo.

Sachleistungen, die der Influencer behalten darf, fallen unter die Regelungen des tauschähnlichen Umsatzes (Leistung gegen Ware). »Das Unternehmen muss dem Influencer dann die Umsatzsteuer auf den Marktwert, das heißt den Wiederbeschaffungspreis des Produkts, zahlen« erklärt Pezo. Die Umsatzsteuer ist für das auftraggebende Unternehmen gegebenenfalls vorsteuerabzugsfähig.

Erhält der Influencer vom Unternehmen darüber hinaus, aber ohne Gegenleistung **Geschenke**, kann das Unternehmen für den Influencer die nach Paragraph 37b Einkommensteuergesetz mögliche pauschale Einkommensteuer von 30 Prozent übernehmen.

Welche steuerlichen Regeln gelten für Unternehmen bei Influencern mit Sitz im Ausland?

In der EU findet umsatzsteuerlich das sogenannte Reverse-Charge-Verfahren Anwendung – die Steuerschuldumkehr: Nicht der Influencer, sondern das auftraggebende Unternehmen schuldet die Umsatzsteuer. Die Umsatzsteuer ist gegebenenfalls vorsteuerabzugsfähig.

Sofern das Reverse-Charge-Verfahren Anwendung findet, verweist der Influencer in seiner Rechnung darauf und weist keine Umsatzsteuer aus. Pezo ergänzt: »Auch in vielen Drittstaaten gibt es die Reverse-Charge-Regelung. Die Auslandshandelskammer des Landes, in dem der Influencer seinen Sitz hat, kennt sich damit aus.«

Zudem kann für Unternehmen Quellensteuer fällig werden. Diese entsteht dann, wenn der im Ausland ansässige Influencer grenzüberschreitend Namens- oder Bildrechte zur Verfügung stellt oder an Veranstaltungen in Deutschland teilnimmt. Pezo: »Dies sollte das Unternehmen unbedingt prüfen, um Haftungsrisiken zu vermeiden.«

Was ist, wenn ein Influencer angestellt ist und als Corporate Influencer agiert?

»Aus steuerlicher Sicht kommt es darauf an, ob der Corporate Influencer für sei-

IHK-VERANSTALTUNGSTIPP

Influencer Tax Talk

Was müssen Unternehmen beachten?

Die Veranstaltung widmet sich dem Influencing aus zwei Perspektiven: Es geht sowohl um steuerliche Grundlagen und Pflichten der Influencer als auch darum, was Unternehmen, die Influencer beauftragen, beachten müssen. Die Veranstaltung findet in Präsenz und online statt.

Termin: 25. März 2026, 15–18 Uhr

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

Weitere Informationen und Anmeldung:

www.events.ihk-muenchen.de/influencertaxtalk

ne Influentertätigkeit zusätzlich bezahlt wird«, sagt Pezo. »Erfolgt die Influentertätigkeit im Rahmen der arbeitsvertraglichen Pflichten, handelt es sich regelmäßig um Arbeitslohn, eine Rechnungsstellung oder ein Gewerbebetrieb liegen dann nicht vor. Eine selbstständige Abrechnung mit Rechnung und Gewerbebetrieb kommt nur in Betracht, wenn die Influentertätigkeit klar vom Arbeitsverhältnis getrennt und außerhalb der arbeitsvertraglichen Pflichten ausgeübt wird.«

Wie bereiten Unternehmen sich am besten vor?

Für die steuerliche Beurteilung und den Betriebsausgabenabzug ist eine lückenlose Dokumentation sehr wichtig. Unternehmen sollten Absprachen mit Influencern sehr genau dokumentieren: Wo ist der Influencer ansässig? Was tut er genau für das Unternehmen? Erhält er nur Honorare oder auch Provisionen und Sachleistungen? Darf er die Sachleistungen behalten oder verbrauchen? Muss er sie zurückgeben? Pezo: »Gut dokumentieren hilft.« ●

IHK-Ansprechpartnerin zum Thema Steuern

Mira Pezo, Tel. 089 5116-1606
pezo@muenchen.ihk.de

Jubiläen des Monats

60 JAHRE



Foto: Veranstaltungsdienst Paul Mayr

v. l.: Johann Wörner und Jubilar Otto Weiß
Veranstaltungsdienst Paul Mayr GmbH & Co. KG, München

50 JAHRE

Anton Brandner
Taxiunternehmen Anton & Gundula Brandner GbR, Berchtesgaden

Falk Hoowaarts
M&S GmbH, Gröbenzell

40 JAHRE

Roland Raster, Stefan Gebert
BY die Bayerische Vorsorge
Lebensversicherung a.G., München

Birol Alkaya, Robert Heinrich,
Manfred Schneider
Clariant Produkte (Deutschland) GmbH,
Burgkirchen

Sieglinde Sternecker (45 Jahre)
Enzianbrennerei Grassl GmbH & Co.
KG, Berchtesgaden

Franz Baumgartner, Anita Froschmeier,
Yusuf Ozan, Peter Schreiner
Franz Obermeier GmbH, Schwindegg

Roland Ehrenberg
Heitz Sportwagen GmbH,
Garmisch-Partenkirchen

Stefan März
STEMIN GmbH,
Audio-Video-Steuerungstechnik,
Königsdorf



Foto: Johann Dettendorfer Spedition Ferntrans

v.l.: Johannes Dettendorfer jun., Georg Dettendorfer jun., Johann Dettendorfer,
Johanna Dettendorfer, Johannes Dettendorfer, Markus Dettendorfer, Rainer Heller
(Jubilar), Georg Dettendorfer, Josefa Dettendorfer, Simon Dettendorfer
Johann Dettendorfer Spedition Ferntrans GmbH & Co. KG, Nußdorf am Inn

MITARBEITERJUBILÄEN

IHK-Ehrenurkunde

- Verleihung ab 10-jähriger ununterbrochener Betriebszugehörigkeit (15, 20, 25 Jahre usw.)
- Versand oder Abholung bei der IHK

- auf Wunsch namentliche Veröffentlichung der Jubilare bei 25-, 40- oder 50-jähriger Betriebszugehörigkeit
- Urkunde ab 30 Euro (35,70 Euro inkl. 19 % MwSt.)

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

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

40 JAHRE



v.l.: Johannes Zahler (Abteilungsleiter Montage Schrank), Reiner Capka (Betriebsratsvorsitzender), Josef Lohr (Abteilungsleiter Industrial Engineering), Jubilar Franz Heiß (Abteilung Industrial Engineering), Daniel Rotter (Bereichsleiter Produktion & Montage), Jubilar Stefan Legler (Abteilung Produktmanagement), Gerhard Rucker (Abteilungsleitung Produktmanagement), Steffen Rüttiger (Bereichsleiter Produkte & Prozesse), Jubilar Josef Mayr (Abteilung Montage Schrank), Geschäftsführer Dieter Mitterer
Langmatz GmbH, Garmisch-Partenkirchen

25 JAHRE

Stefan Karl
AREMO Vertriebs GmbH, Mammendorf

Matthias Kelka, Tamara Reimer, Stephanie Stuhler
BA die Bayrische Allgemeine Versicherung AG, München

Andrea Schwaiger
Bel Brands Deutschland GmbH, Aschheim

Dr. Marie-France Weirig
die Bayerische IT GmbH, München

Olaf Blenk, Recep Cevik, Norbert Friedl, Sezayi Ince, Jelenko Lukic, Georg Maier
blechTECH GmbH & Co. KG, Schwabsoien

Regine Pleßl, Vera Rapf, Claudia Kelsner-Leistner, Harald Hiller, Michael Brand, Kay Reimann, Lena Chowanetz, Maik Heimann, Manuela Thiem, Andrea Klimke, Claudia Hartmann-Wolter
BY die Bayerische Vorsorge Lebensversicherung a.G., München

Gabriela Engel
Clariant Produkte (Deutschland) GmbH, Burgkirchen

Mathias Löwe
Dr. Ing. Heinrich Wolff GmbH & Co. KG, München

Jürgen Furmanowski, Uwe Schulz, Roland Lopin, Michaela Meinert, Andreas Härle, Ablikem Abdumijit
DR. SCHNELL GmbH & Co. KGaA, München

Karin Oswald, Willi Becker, Matthias Eberle, Manfred Herrmann, Ewgenij Bekker, Eugen Sachs
Eirenschmalz Maschinenbaumechanik und Metallbau GmbH, Schwabsoien

Faith Karaca, Anatoli Rosolowski, Alexander Ulrich, Harun Yüzgec
Franz Obermeier GmbH, Schwindegg

Christian Martin Hörl (30 Jahre), Michael Kellerer
Getränke Hörl GmbH, Vohburg a.d. Donau

Eugenie Schmidt
Hausbank München eG, München

Jürgen Wolfschlag
Henry Schein Dental Deutschland GmbH, Unterschleißheim

Karl-Heinz Wandner
Kilian Willibald GmbH, Tief- und Straßenbau, Kieswerk, Bauschuttverwertung, Winterdienst, Ingenieurleistungen, Lenggries

Cihat Yilmaz, Peter Künstner
MEWA Textil-Service SE & Co. Deutschland OHG, Manching

Recep Tiryaki, Werner Frank, Ridvan Avdiu
SCHATTEDECOR SE, Rohrdorf

Uwe Schaarschmidt (35 Jahre), Manfred Jost
Schiedel GmbH & Co. KG, München

Wolfgang Strasser
STEMIN GmbH, Audio-Video-Steuerungstechnik, Königsdorf

Waldemar Windimut
Verkehrsunternehmen Josef VORDEROBERMEIER e.K., Neuötting

Bastian Hannes
Württembergische Versicherung AG, München

Veränderung in der IHK-Vollversammlung

In der Wahlgruppe 8 der IHK-Vollversammlung ist Herr Prof. Lutz ausgeschieden. Gemäß § 2 Abs. 1 der Wahlordnung der IHK folgt damit in die Vollversammlung nach:

Michael Zink
Geschäftsführer
Bayerischer Fliesenhandel Gesellschaft
mit beschränkter Haftung
München

München, 28. Januar 2026

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident i. V.
Peter Inselkammer

Hauptgeschäftsführer
Dr. Manfred Gößl

Veränderung im IHK-Regionalausschuss Fürstenfeldbruck

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

Jürgen Biffar
Germering

München, 21. Januar 2026

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident i. V.
Peter Inselkammer

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 Rechtsvorschriften für die Fortbildungsprüfung zum anerkannten Abschluss „Geprüfter Brandschutz-Meister IHK/Geprüfte Brandschutz-Meisterin IHK“ der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern vom 13. Juli 2021 (V.-Datum: 07.11.2025)
- Änderung der Besonderen Rechtsvorschriften für die Fortbildungsprüfung zum anerkannten Abschluss „Geprüfte Brandschutz-Fachkraft IHK“ der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern vom 20. Oktober 2020 (V.-Datum: 07.11.2025)
- Änderung der Ausbildungsregelung für die Ausbildung von Menschen mit Behinderung zum Fachpraktiker Lagerbereich / zur Fachpraktikerin Lagerbereich der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern vom 16. Juni 2021 (V.-Datum: 07.11.2025)
- Änderung der Ausbildungsregelung für die Ausbildung von Menschen mit Behinderung zum Fachpraktiker im Verkauf / zur Fachpraktikerin im Verkauf der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern vom 9. Dezember 2020 (V.-Datum: 07.11.2025)
- Wirtschaftssatzung für die Wirtschaftspläne 2026 (V.-Datum: 09.12.2025)

- Wirtschaftssatzung für den Nachtragswirtschaftsplan 2025 (V.-Datum: 09.12.2025)
- Neufassung des Gebührentarifs der IHK für München und Oberbayern (Anlage zur Gebührenordnung) (V.-Datum: 16.12.2025)
- Änderung der Besonderen Prüfungsvorschriften für die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss „Fachberater für Servicemanagement IHK“ oder „Fachberaterin für Servicemanagement IHK“ (V.-Datum: 17.12.2025)
- Änderung der Prüfungsordnung für die Durchführung von Fortbildungsprüfungen (V.-Datum: 17.12.2025)
- Änderung der Entschädigungssatzung der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern für ehrenamtliche Tätigkeiten der Mitglieder von Feststellungstandems vom 18. Dezember 2024 (V.-Datum: 18.12.2025)
- Änderung der Entschädigungssatzung der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern für die ehrenamtliche Mitwirkung in Prüfungsausschüssen vom 30. September 1970 (V.-Datum: 18.12.2025)

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.

Cybersicherheit

Neue Spielregeln durch NIS-2-Gesetz

Hinter »NIS« steht viel: »Network and Information Security« in Europa soll gestärkt werden in Unternehmen, die kritische Dienstleistungen für die Allgemeinheit erbringen. Das seit Ende 2025 geltende NIS-2-Umsetzungs- und Cybersicherheitsstärkungsgesetz (NIS2UmsuCG) betrifft bundesweit etwa rund 30.000 Unternehmen, die mehr als 50 Mitarbeitende beschäftigen und zehn Millionen Euro Jahresumsatz erzielen. Indirekt betroffen sind zum Beispiel ihre Dienstleister. Schon zuvor unterlagen etwa 2.000 sogenannte KRITIS-Unternehmen IT-Sicherheitspflichten, da sie zur kritischen Infrastruktur zählen.

Wer sich im nun erweiterten Kreis beim Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) registrieren muss, was es zu beachten gilt, kurzum Praxistipps – auch rund um den Cyber Resilience Act (CRA) –, bieten kostenfrei die neun bayerischen IHKs mit der 8. Staffel der BIHK-Webinarreihe zur IT-Sicherheit. Ab Mitte März 2026 lautet ihr Motto »Umsetzen statt Abwarten: Neue Spielregeln für die Cybersicherheit«.

Besonders kleine und mittlere Unternehmen erhalten konkrete Unterstützung, um ihre IT-Sicherheit systematisch zu verbessern und sich auf neue Pflichten vorzubereiten. IT-Sicherheitsexper-



IT-Sicherheit – systematisch verbessern

Foto: Seventyfour/Adobe Stock

ten zeigen praktikable Schutzmaßnahmen und geben umsetzbare Empfehlungen für den Alltag.

Alle Themen, Termine und Anmeldung unter:
bihk.de/itsicherheit

MARKTTEIL

PODCAST

Podcast – Kompetenz aus einer Hand

zentiMEDIA.de/podcast



Merkur.de

SANIERUNGSARBEITEN AM / IM GEBÄUDE



FUGENSANIERUNG • SCHIMMEL



Max Sommerauer GmbH

Telefon: 089/42 71 52-10 • E-Mail: info@max-sommerauer.de

Badezimmer • Dusche • Schwimmbad • Küche • Treppenhaus • Balkon

wirtschaft

Das Heft online

Das IHK-Magazin für München und Oberbayern



TELEFONANLAGEN

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.knoetgen-tel.de / info@knoetgen-tel.de

Raiffeisenallee 16, 82041 Oberhaching/München

Tel. 089/614501-0, Fax 089/614501-50

- Unser SERVICE beginnt mit der Beratung -

Alcatel-Lucent

OMNI - PCX



Im Rückblick

Schätze aus dem Bayerischen Wirtschaftsarchiv

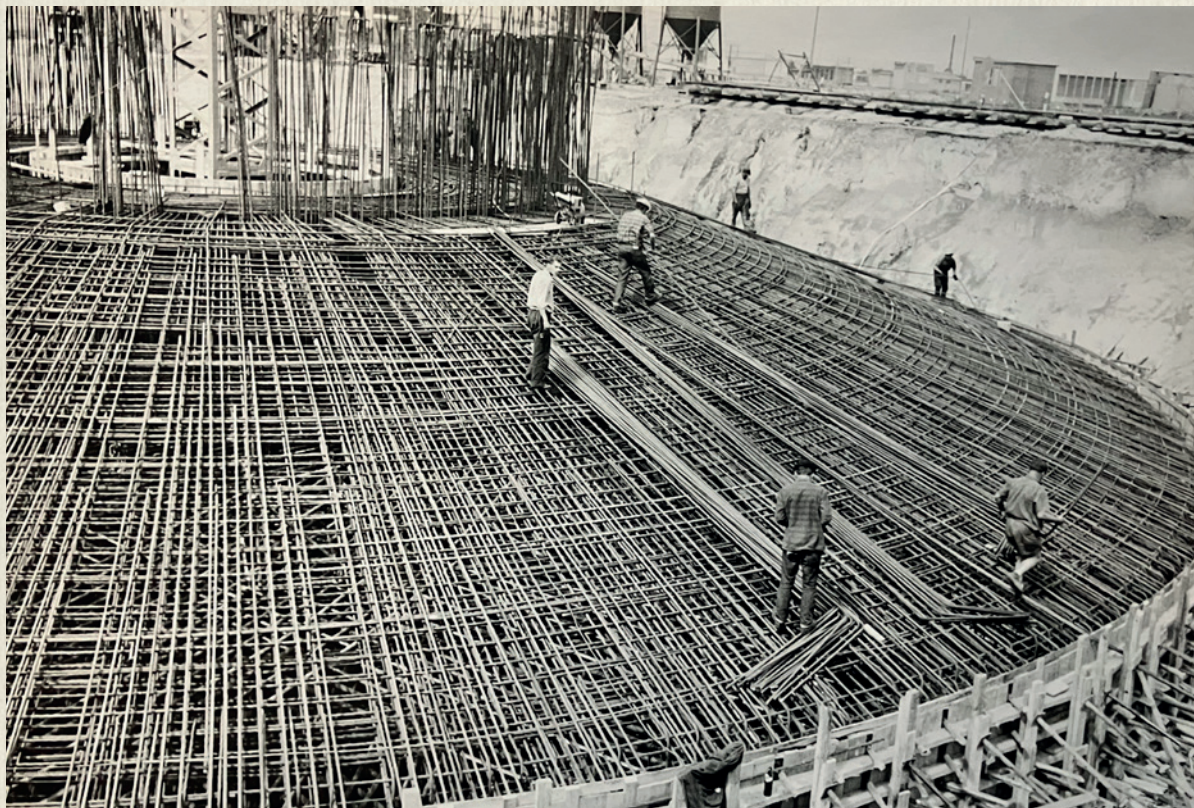


Foto: BWA

Hier entsteht der Münchner Olympiaturm. Zu sehen ist das Fundament mit der sogenannten Vorspannbewehrung vor dem Auffüllen mit Beton. Die Bauarbeiten begannen 1965, eröffnet wurde der Turm drei Jahre später im Februar 1968.

IMPRESSUM

Wirtschaft –
Das IHK-Magazin für München und Oberbayern
82. Jahrgang, 5. März 2026
www.ihk-muenchen.de/magazin
ISSN 1434-5072

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

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

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

Chefredakteurin: Nadja Matthes
Redaktion: Eva Schröder, Iris Oberholz
Redaktionelle Mitarbeiter:

Martin Armbruster, Harriet Austen, Daniel Boss,
Stefan Bottler, Uli Dönch, Eva Elisabeth Ernst,
Dr. Gabriele Lüke, Eva Müller-Tauber,
Natascha Plankermann, Melanie Rübartsch,
Sebastian Schulke, Josef Stelzer
Redaktion Berlin: Sabine Hölper

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

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

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

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

Grafik: Ulrich Wassmann

Druck: Möller Pro Media GmbH
Zeppelinstraße 6
16356 Ahrensfelde OT Blumberg

Titelbild:
Gorodenkoff/Adobe Stock
Schlussredaktion: Lektorat Süd,
Hohenlindener Straße 1, 81677 München
www.ektorat-sued.de

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

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



Druckauflage: 114.103 (IVW III. Quartal 2025)
Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 82
vom 1.1.2026





Martin Steinbeiß,
Leitung Vertrieb



Ann-Kathrin Kafitz,
Immobilienvertrieb



Lukas Rauch,
Leitung Büro Schwabing



Christian Moosbauer,
Immobilienvertrieb



Alexander Mehlstäubl,
Immobilienvertrieb



Kathrin Schachtner,
Mitglied der Geschäftsleitung



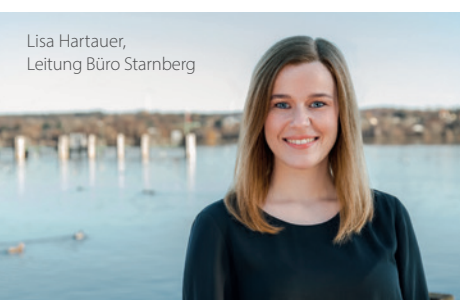
Isidor Neumeyer,
Leitung Vermietung



Jenny Steinbeiß,
Geschäftsführerin



Thomas Aigner, Geschäftsführer



Lisa Hartauer,
Leitung Büro Starnberg

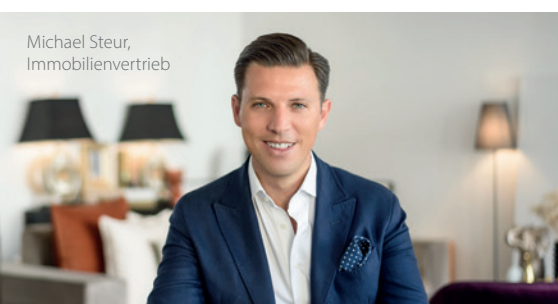
AIGNER IMMOBILIEN

Immobilien verdienen Wertschätzung – **WIR SIND IHRE WERTEXPERTEN!**

Immobilien verdienen Wertschätzung. Geht es jedoch um den marktgerechten Wert, sollten Sie sich nicht auf Schätzungen verlassen – schon gar nicht in Zeiten der Marktveränderung, die wir aktuell erleben. Setzen Sie auf das Detailwissen und die fundierten Verfahren von unseren kompetenten Experten. Anhand professioneller Analysemethoden ermitteln sie seriös, strukturiert und zuverlässig den marktgerechten Wert Ihrer Immobilie. Damit Sie wissen, wie wertvoll Ihr Besitz eigentlich ist.

**Als Unternehmen mit der Erfahrung von 35 Jahren
kennen wir den Markt – und die erzielbaren Preise!
Rufen Sie uns an – wir nehmen uns gerne Zeit für Sie!**

Tel. (089) 17 87 87 - 0



Michael Steur,
Immobilienvertrieb



Helena Foidl,
Immobilienvertrieb



Thomas Hagn,
Leitung Büro Dachau



ECHTER TEAMSPIRIT

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

Am besten Sie schauen sich das mal an.



[BUSINESSCAMPUS.DE](https://businesscampus.de)

DER
STANDORT

Business Campus 

EIN UNTERNEHMEN DER DV IMMOBILIEN GRUPPE