

wirtschaft

05-06/2026

www.ihk-muenchen.de/magazin

Nachfolge

Wie die Übergabe gelingt



26 STANDORT
Verteidigungsbranche –
Ringern um knappe Flächen

54 PIONIERARBEIT
Recyceltes Zinn für
elektronische Bauteile

60 GEWERBEBAU
Sanieren: Neue Projekte
wollen Maßstäbe setzen

IT-Sicherheit geht auch einfacher



Foto: Rockea/Gettyimages

Wer die heutigen Anforderungen an IT-Sicherheit betrachtet, greift instinktiv zur Schutzrüstung. DDoS, NIS-2, DSGVO, Ausfallsicherheit, redundante Infrastrukturen - das klingt nach Hochsicherheitslabor, nicht nach Unternehmensalltag. Doch genau dort müssen Unternehmen heute bestehen, unter hohem Zeitdruck und mit begrenzten Ressourcen.

Die gute Nachricht:

Sicherheit ist einfacher als gedacht, wenn alle Bausteine perfekt ineinandergreifen. M-net liefert Unternehmen genau das: eine durchgängige IT-Sicherheitsinfrastruktur aus einer Hand. Von NIS-2-konformen DDoS-Schutzlösungen über ausfallsichere Glasfaser-Anbindungen bis zu DSGVO-konformen Rechenzentren in Bayern. So unterstützt M-net Unternehmen dabei, nicht nur ihre Systeme und Daten, sondern auch ihre Compliance, ihre Geschäftskontinuität und das Vertrauen ihrer Kundinnen und Kunden zu sichern.

Sicherheit wird dadurch einfacher – mit Lösungen, die sich am Geschäftsalltag orientieren, nicht umgekehrt.

Herr von Kuczowski, viele Unternehmen empfinden IT-Sicherheit als extrem komplex. Warum?

Ehrlich gesagt: Die schiere Menge an Anforderungen kann einen erschlagen. NIS2, DDoS-Abwehr, Datenschutz, Ausfallschutz, Rechenzentrumssicherheit – das klingt erstmal chaotisch. Unser Ansatz bei M-net: Wir bringen Ordnung in diese Komplexität, damit sich Unternehmen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können.

Ihr Claim lautet: „Einfacher als gedacht“. Was bedeutet das konkret?

Das bedeutet schlicht und ergreifend, dass unsere Kundinnen und Kunden nicht fünf verschiedene Dienstleister koordinieren müssen. Sie bekommen alles von uns – Glasfaser-Internet, sichere Kommunikation, Backup-Lösungen, DDoS-Schutz und Colocation-Services in Bayern. Dazu natürlich persönliche Ansprechpartner. Gerade in kritischen Situationen ist der direkte Draht buchstäblich Gold wert.



Foto: Denise Biflar

„Wer fünf Dienstleister koordiniert, hat kein Sicherheitskonzept - der hat fünf Sicherheitslücken.“

Im Gespräch: Marc von Kuczowski, Abteilungsleiter Channel & München Sales bei M-net

Ihr wichtigster Rat für Unternehmen?

Nicht warten. Sicherheit ist heute geschäftskritisch. Aber – und das ist die gute Nachricht – es muss kein

Riesenprojekt sein. In kleinen, klaren Schritten und mit dem richtigen Partner an der Seite wird das Thema Sicherheit beherrschbar.

Drei Bereiche, in denen Sicherheit mit M-net einfacher wird

- 1. Business-Internet:** Ausfallsichere Internetanbindungen, garantierte Bandbreiten bis 100 Gbit/s, optionaler DDoS-Schutz, Backup-Lösungen.
- 2. Sichere Business-Telefonie:** CloudCom als virtuelle Telefonanlage, SIP-Trunk für flexible VoIP-Anbindung, BSI-konforme IP-Lösungen.
- 3. Sichere Daten in bayerischen Rechenzentren:** Regional. Hochverfügbar. DSGVO-konform. Hochsicher und vollständig in Deutschland angesiedelt.

Mehr erfahren:
m-net.de/business-sicherheit



M-net

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

Ein Unternehmen der **SW/M**

Sagen, was ist – machen, was geht



Foto: IHK/Hans-Rudolf Schulz

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

In der Iran-Krise ist alles möglich. Das gilt auch für die zentrale Frage: Wann können Schiffe die Straße von Hormus, die Aorta der Energieversorgung, wieder glaubwürdig sicher passieren? Trotz maximaler Unsicherheit gibt es, nach vorn geblickt, fünf verlässliche Zusammenhänge.

Erstens: Der Schaden für die globale Wirtschaft ist umso größer, je länger die Straße von Hormus verstopft ist. Und je stärker die Öl- und Gasanlagen beschädigt sind.

Zweitens: Ein verknapptes Angebot führt zu steigenden Preisen. Verknappt sind vor allem Flüssiggas und Edelmittel wie etwa Helium, Öl, Rohbenzin, Diesel und Kerosin. Auch die weiteren Folgen sind klar: Einkaufspreise und Lohnforderungen werden steigen, erhoffte Zinssenkungen werden gestoppt. Ab Sommer müssen wir sogar mit Zinserhöhungen rechnen. Das dämpft wiederum die Investitionen und bremst das Wachstum. Machen wir uns nichts vor: Für die deutsche Wirtschaft reicht es 2026 im besten Fall für ein Mini-Wachstum. Im schlechtesten Fall rutschen wir ins Minus – je nachdem, wie sich die Iran-Krise weiter entwickelt.

Drittens: Staatliche Preiseingriffe können die Angebotsverknappung nicht beseitigen. Sie lindern nur das Symptom, sind aber sehr teuer: Die für zwei Monate gesenkte Energiesteuer kostet 1,6 Milliarden Euro. Und danach? Haben wir die Kraft, dieses Schmerzmittel wieder abzusetzen? Verzichten wir auf geplante Steuerreformen? Steigen Steuern sogar? Verschulden wir uns noch mehr? Oder spart der Bund an anderer Stelle für eine dauerhaft niedrigere Energiesteuer?

Viertens: Die EU-Kommission warnt angesichts des knappen Angebots vor Tankrabatten. Wenn mehrere EU-Länder gleichzeitig die Steuern auf Mineralöl senken, riskieren

sie damit, »den Engpass zu verschärfen«, warnte Energie-Kommissar Dan Jørgensen. Engpass? Das Bundeswirtschaftsministerium schließt einen Versorgungseingpass als Worst-Case-Szenario nicht aus.

Fünftens: Eine verantwortungsbewusste Politik stellt die Lage so dar, wie sie ist. Sie bestimmt einen kompetenten »Kümmerer Energieversorgung«, wie zum Beispiel einen ermächtigten Staatssekretärsausschuss oder den Nationalen Sicherheitsrat. Sie bespricht ihre Maßnahmen mit externen Experten. Sie entscheidet schnell und klar. Sie korrigiert erkannte Fehler ohne Scheu. Und sie informiert offensiv und regelmäßig. Auch über die Sorgen unserer Mitgliedsfirmen: Kann nach Kerosin auch Diesel knapp werden? Müssen rare Treibstoffe rationiert werden? Wer regelt eine mögliche Zuteilung?

Je unsicherer die Welt um uns herum ist, desto mehr sollten wir uns auf unsere eigenen Handlungskompetenzen konzentrieren. »Sagen, was ist« heißt: Wirtschaft und Menschen auf einem steinigem Weg mitzunehmen. Wie man macht, was geht, zeigt der kanadische Premierminister Mark Carney in seiner kurzen Online-Ansprache »Forward Guidance«: Klare und regelmäßige Kommunikation über die eigenen Maßnahmen schafft Vertrauen und Orientierung in harten Zeiten.

Auch hier haben wir in Deutschland noch viel Luft nach oben!

Ihr

TITELTHEMA

NACHFOLGE

Wer soll das Unternehmen weiterführen? Worauf es bei der Übergabe von Firmen ankommt, wer als Übernehmer infrage kommt und welche entscheidende Rolle Emotionen dabei spielen können.

Foto: Shutterstock/Adobe Stock

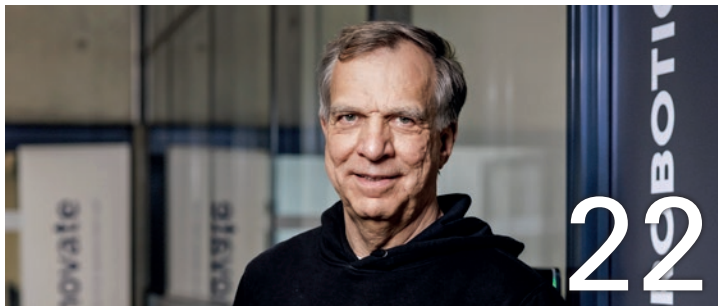


STANDORTPOLITIK

TUM VENTURE LABS

»Unsere Start-ups wollen nicht klein bleiben«, sagt Philipp Gerbert (im Bild), Chef der TUM Venture Labs. Im Interview erklärt er, wie das Start-up-Zentrum herausragende Tech-Firmen hervorbringen will.

Foto: Thorsten Jochim



UNTERNEHMEN + MÄRKTE

CHINA

Das Reich der Mitte setzt auf Hightech, KI und grüne Transformation. Das bringt neue Chancen für bayerische Firmen – wenn sie Tempo, Partnerschaften und Innovation vor Ort ernst nehmen.

Foto: Unitree Robotics



INHALT

NAMEN + NACHRICHTEN

- 6 »ERFOLGREICH.FAMILIENFREUNDLICH«
Wie die ibidi GmbH vom Wettbewerb profitiert hat – neue Bewerbungsrunde startet

UNTERNEHMERPROFIL

- 12 **SARA UND MAXIMILIAN MARQUART**
Die erfolgreiche Schoko-Alternative ChoViva haben sie schon entwickelt – was die Gründer von Planet A Foods außerdem vorhaben

TITELTHEMA

- 14 **NACHFOLGE**
Bei der Suche nach einem Nachfolger kann ein Kandidat von außen eine gute Option sein
- 18 **GENERATIONSWECHSEL**
Warum es sich lohnt, bei der familieninternen Nachfolge auf die Töchter zu schauen

STANDORTPOLITIK

- 22 **TUM VENTURE LABS**
Philipp Gerbert, Chef der TUM Venture Labs, erklärt, wieso die Münchner Start-up-Schmiede ganz Deutschland hoffen lässt
- 26 **VERTEIDIGUNGSBRANCHE**
Verteidigungstechnik oder Wohnungsbau? Das Ringen um die knappen Flächen
- 30 **ARBEITSMARKT**
Wo 2029 Arbeitskräfte fehlen werden
- 32 **FACHKRÄFTE**
So hilft das Projekt »Hand in Hand« beim Rekrutieren von Fachkräften aus Drittstaaten
- 34 **EMAS**
Warum Firmen auch ohne gesetzliche Pflicht nachhaltiger werden wollen – drei Beispiele
- 37 **UNTERNEHMERINNEN**
KI verändert die Anforderungen an Führungskräfte – weshalb das für Frauen ein Vorteil ist
- 40 **STARTUP & SCALEUP MONITOR**
Neuer Gründungsrekord in Bayern, Aufholbedarf gibt es auch

UNTERNEHMEN + MÄRKTE

- 42 **KONDI TOREI KRÖNNER**
Der 1759 gegründete Familienbetrieb will die Tradition bewahren und mit der Zeit gehen
- 46 **CHINA**
China forciert Hightech, KI und grüne Transformation: Was heißt das für bayerische Firmen?
- 48 **COOKINSELN**
Ein Wasserstoff-Projekt im Südpazifik kann Chancen für deutsche Firmen eröffnen

- 50 **INTERVIEW**
BRmedia-Chef Markus Riese über den schwierigen Werbemarkt, Plattformen und die Faszination Radio
- 53 **IHKAKTUELL**
IHK Zollforum Bayern/Mitarbeiterentsendung/
Mobilfunk-Messwoche
- 54 **MAYERHOFER ELEKTRONIK**
Pionierarbeit: Das Sauerlacher Unternehmen setzt recyceltes Zinn für elektronische Bauelemente ein



BETRIEB + PRAXIS

- 56 **EMPCO**
Ab September 2026 sind bestimmte Werbeaussagen untersagt – was Unternehmen dazu wissen sollten
- 60 **GEWERBEBAU**
Sanierung von Bestandsgebäuden: Neue Projekte sollen Maßstäbe setzen
- 64 **PROBLEMLÖSER**
Das Unternehmen Smartlane automatisiert mit KI Disposition und Tourenplanung
- 66 **LOGISTIK**
Exoskelette helfen bei schweren Arbeiten – worauf es beim Einsatz ankommt
- 68 **BAUSTELLEN**
Großbaustellen in München: Wie lassen sich die Folgen für Unternehmen verringern?
- 71 **EVENT**
Wirtschaftsempfang in Landsberg am Lech

RUBRIKEN

- 3 **EDITORIAL**
- 8 **FIRMENJUBILÄEN**
- 10 **EMAS**
- 72 **EHRUNGEN**
- 73 **VERÖFFENTLICHUNGEN + BEKANNTMACHUNGEN**
– Veränderung im IHK-Regionalausschuss Miesbach
– Veränderung im IHK-Regionalausschuss Bad Tölz-Wolfratshausen
- 74 **IM RÜCKBLICK/IMPRESSUM**

Beilagenhinweis: AIGNER Immobilien (Teilbeilage), n plus sport (Teilbeilage), SCHULTZ Büromöbel, vmm wirtschaftsverlag (Teilbeilage)

-  [linkedin.com/company/ihk-muenchen](https://www.linkedin.com/company/ihk-muenchen)
-  [fb.com/ihk.muenchen.oberbayern](https://www.facebook.com/ihk.muenchen.oberbayern)
-  @IHK_MUC



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



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

DER
STANDORT

Business Campus 

EIN UNTERNEHMEN DER DV IMMOBILIEN GRUPPE

Fortbildung

Meisterhafte Leistungen

Herausragende Leistungen haben 121 oberbayerische Absolventinnen und Absolventen der IHK-Fortbildungen 2025 erreicht. Dafür erhielten sie den Meisterpreis von Bayerischer Staatsregierung und IHK. Sie liegen an der Spitze von rund 6.000 Teilnehmern, die ihre Fortbildung in 70 Fachrichtungen mit mindestens 81 von 100 Punkten abgeschlossen haben. Am häufigsten sind Wirtschaftsfachwirte, Industriemeister Metall, Handelsfachwirte, Technische Betriebswirte und Technische Fachwirte.



Foto: Matthias Balk/IHK

Ein Teil der 121 Fortbildungsabsolventen mit Bayerns Justizminister Georg Eisenreich (r.) und IHK-Chef Manfred Gößl (l.)

Preis »Erfolgreich.Familienfreundlich«

»Klarheit über die Stärken der Firma gewonnen«

Schnell bewerben: Die Auszeichnung »Erfolgreich.Familienfreundlich« würdigt Unternehmen, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Sozial- und Wirtschaftsministerium sowie die bayerischen IHKs vergeben die Auszeichnung alle zwei Jahre im Rahmen des Familienpakts Bayern. Über den Nutzen berichtet Iris Hauerwaas. Sie ist Personalleiterin der ibidi GmbH, die den Preis 2025 erhalten hat. Das Biotechnologieunternehmen beschäftigt 125 Mitarbeitende, davon 58 Prozent Frauen. Insgesamt arbeitet rund ein Drittel in Teilzeit.



Wie sehen familienfreundliche Maßnahmen bei ibidi aus?

Wir sind stolz auf unsere Fertigung, mit der wir Objektträger »made in Germany« für die mikroskopische Zellforschung anbieten, damit Forschungsinstitute weltweit Krankheiten besser verstehen lernen. Es gibt einen Einschichtbetrieb – ohne Wochenend- und

Feiertagsarbeit – sowie individuelle Teilzeitmodelle.

Teilzeit als Wunschzeit, wie geht das?

Speziell nach der Elternzeit bieten wir zwei Stunden pro Arbeitstag zum Einstieg an. Das rechnet sich, weil nach ein paar Monaten ohnehin aufgestockt wird, wenn sich die Abläufe eingespielt haben. Das nimmt bei jungen Eltern Druck raus, als wichtiges Signal vom Arbeitgeber.

Auch die Kinderbetreuungskosten übernehmen wir und kooperieren bei Plätzen mit einer nahen Kita. Einige männliche Führungskräfte gehen selbst voran, indem sie mittags für ihre Kinder kochen. Bei uns haben inzwischen Männer in Teilzeit aufgeholt. In jedem Mitarbeitergespräch fragen wir jährlich auch solche Bedürfnisse ab.

Wie messen Sie den Erfolg?

Wir beschäftigen gern Ältere über den Renteneintritt hinaus, um Wissen zu halten, stocken in besonderen Fällen Krankentagegeld auf und geben Sonderurlaubstage, wenn jemand als Angelernter seinen Abschluss nachholt. Das erhöht die Leistungsbereitschaft

und die Loyalität. Die Fluktuation liegt unter einem Prozent. Eine Weiterempfehlungsprämie gibt es auch. Das alles konnte für den Preis aufgezählt und sichtbar gemacht werden.

Nützt der Preis auch extern, etwa bei Kunden?

Ja, wir haben überraschend viel Zuspruch bekommen. Die Auszeichnung stärkt das Vertrauen in eine langfristige Geschäftsbeziehung, technologisch und kulturell.

War die Bewerbung aufwendig?

Als Team haben wir erstmals alle Maßnahmen dokumentiert. Es war also eine intensive Auseinandersetzung mit eigenen Strukturen. Die Ergebnisse dieser Reflexion nutzen wir weiterhin, um etwa unsere Homepage auszubauen. Insgesamt hat die Firma mehr Klarheit über ihre Stärken gewonnen – und zeigt sie deutlicher. *sche*

Für den Preis im Frühjahr 2027 können sich Unternehmen bis 30. Juni 2026 bewerben:

www.familienpakt-bayern.de/service-beratung/wettbewerb.html

Foto: Photogenika

Emissionshandel

Wettbewerbsfähigkeit erhalten

2026 stellt einen Einschnitt in der europäischen Klimapolitik dar: Mit dem Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) hat die Europäische Kommission erstmals ein CO₂-Bepreisungssystem für Importe in die EU etabliert. Dieser Startpunkt und die Revision des EU-Emissionshandelssystems (ETS) bestimmen, wie Europas Industrie künftig klimafreundlich investieren und produzieren kann. Dazu fand in Brüssel Ende März 2026 ein Austausch statt zwischen EU-Experten und Unternehmern, darunter Christopher Ehrenberg, Mitglied der Geschäftsführung des Baustoffherstellers Rohrdorfer, als Vertreter der oberbayerischen Wirtschaft.

Organisiert hatten den Austausch die Wirtschaftskammer Österreich und die bayerischen IHKs in der Vertretung des Freistaats Bayern bei der EU mit Unterstützung des Enterprise Europe Network. Ambitionierte Klimapolitik könne nur im Einklang mit marktwirtschaftlichen, investitionsfreundlichen Rahmenbedingungen zugleich Wettbewerbsfähigkeit und Klimaschutz sichern, unterstrichen die Unternehmer.



Brüsseler Austausch zwischen Experten und Unternehmern

Foto: Iris Häidau Photography

IHK-Wahl

Die Ergebnisse der IHK-Wahl

649 Unternehmerinnen und Unternehmer hatten kandidiert: Alle fünf Jahre werden die Vertreter für die IHK-Vollversammlung und die 20 Regionalausschüsse neu gewählt. Bis 11. Mai 2026 konnte jedes Mitgliedsunternehmen seine Stimme abgeben. Die Ergebnisse gibt es in der nächsten Ausgabe des IHK-Magazins und schon jetzt online unter: ihkwahl2026-muenchen.de

36 Prozent

der deutschen Unternehmen haben eine Eigenkapitalquote von mehr als 30 Prozent – der höchste Wert seit drei Jahrzehnten.

Quelle: Creditreform, Frühjahrsumfrage

Stadttourismus

Rosenheim zieht an

Mehr Gäste und diese bleiben auch häufig über Nacht – das ist die Tourismusbilanz der Stadt Rosenheim: Es kamen 15 Prozent mehr Tagesbesucher als 2025, 365.000 Gäste übernachteten (+16 Prozent). Damit liegt die Bettenauslastung bei 46 Prozent, knapp über dem Bayernschnitt (44 Prozent). Die Stadtverwaltung führt den Tourismus als wachsenden Wirtschaftsfaktor auf die Kultureinrichtungen, die lebendige Innenstadt und viele Freizeitmöglichkeiten zurück.

Unternehmensverantwortung

Bayerischer CSR-Tag

»Was jetzt wirklich zählt« ist das Motto der größten Netzwerkveranstaltung im Freistaat rund um den Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft. Auf dem 14. Bayerischen CSR-Tag am 29. September 2026 bieten die bayerischen IHKs und das Bayerische Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales Impulse, um über die Bedingungen für eine zukunftsfähige und resiliente Wirtschaft, eine intakte Umwelt und gesellschaftlichen Zusammenhalt zu sprechen. Inspirierende Praxisbeispiele, die Beiträge der Hauptbühne auch online und in Präsenz gibt es Austausch mit einer engagierten Community. Kostenfreie Anmeldung: www.ihk-muenchen.de/csr-tag

Energie

Gratis auf 4 Messen

Integrierte Energielösungen beschleunigen will die Messeallianz »smarter E Europe«. Um erneuerbare Energien, Dezentralisierung und Digitalisierung sowie branchenübergreifende, zuverlässige Energieversorgung bei Strom, Wärme und Verkehr geht es vom 23. bis 25. Juni 2026 in München. Neben dem Kongress laufen vier Fachmessen. Zu ihnen erhalten 500 IHK-Mitglieder gratis Zugang, wenn sie die Messedauerkarte zum Warenkorb mit dem Code IHK2026 hinzufügen: www.thesmartere.de/eintritt

Firmenjubiläen

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

115 JAHRE

Gebr. Geiselberger GmbH

Altötting

Josef Geiselberger übernahm 1911 die Druckerei Büttner und kaufte mit seinem Bruder Hans den »Öttinger Anzeiger«. Daraus entstand die Firma Gebr. Geiselberger. Heute beschäftigt die Druckerei rund 200 Mitarbeitende an mehreren Standorten in Bayern. Die Geschäfte führt Matthias Manghofer.



Geschäftsführer Matthias Manghofer (r.) mit Herbert Prost, Leiter IHK-Geschäftsstelle Mühldorf

Foto: Gebr. Geiselberger



Foto: Lufthansa

Heiko Reitz (l.), Hub-Manager der Lufthansa für München, mit IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl

100 JAHRE

Lufthansa

München/Frankfurt a. M.

1926 hob die erste Maschine der neuen Deutsche Luft Hansa AG von Berlin-Tempelhof aus nach Zürich ab. Im selben Jahr starteten auch in München die ersten Flugzeuge mit dem Kranich-Logo. Nach dem Zweiten Weltkrieg kam es zu einem Neuanfang. Das Unternehmen wurde 1951 liquidiert und zwei Jahre später wieder neu gegründet.

Ab den 2000er-Jahren entwickelte sich das Lufthansa-Streckennetz zum Verbund mehrerer globaler Drehkreuze innerhalb der Lufthansa Group, die Flughäfen Frankfurt und München wurden ausgebaut. München ist heute das zweitgrößte Lufthansa-Drehkreuz.

IHK-EHRENRKUNDE

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

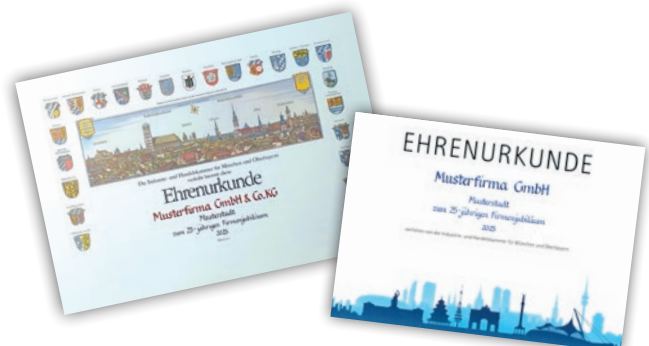




Foto: IHK

Geschäftsführer Bernd Rosenbusch (r.) mit IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl

55 JAHRE

Münchner Verkehrs- und Tarifverbund GmbH

München

Mitte des 20. Jahrhunderts baute München seine öffentlichen Verkehrsmittel massiv aus, neben Bus und Tram entstanden U- und S-Bahn-Linien. Um alle Angebote aufeinander abzustimmen, wurde Ende 1971 der Münchner Verkehrs- und Tarifverbund (MVG) geschaffen. Er brachte einen neuen Fahrplan mit kürzeren Wartezeiten und größerem Platzangebot sowie einheitliche Fahrpreise und Tickets – rechtzeitig zu den Olympischen Sommerspielen 1972. In den Folgejahren erhöhte sich die Zahl der Fahrten deutlich, von 360 Millionen 1972 auf 535 Millionen 1992. Zuletzt erweiterte der MVG sein Gebiet, das nun unter anderem bis in die Landkreise Miesbach, Rosenheim und Bad Tölz-Wolfratshausen reicht.



Foto: IHK

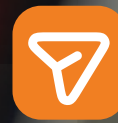
Gründer Alan C. Wallace (l.), Geschäftsführer Stefan Schöffberger und IHK-Referentin Damaris Schmidt

50 JAHRE

Science Service GmbH

München

Der Ingenieur Alan C. Wallace gründete das Unternehmen 1976. Es hat sich auf die Herstellung von Haarnadelkathoden und den Vertrieb von wissenschaftlichem Laborbedarf für Forschung und Entwicklung spezialisiert. Der Gründer ging 2007 in den Ruhestand, Stefan Schöffberger übernahm die Geschäftsführung.



NETFILES

Senden Sie Briefe ohne Umschlag? Sicher nicht.

Dann sollten Sie auch vertrauliche Dokumente nicht per E-Mail oder Cloudspeicher austauschen.

Setzen Sie stattdessen auf professionelles Business-Filesharing. netfiles Send ist:

- ✓ Hochsicher
- ✓ Einfach zu bedienen
- ✓ DSGVO-konform
- ✓ Made & hosted in Germany

Jetzt kostenlos testen →

Sofort loslegen – ohne Abo und Kreditkarte.



25 Jahre netfiles

www.netfiles.com

netfiles GmbH · +49 8677 915 96-12 · sales@netfiles.com



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 2025/2026

Bavaria Fiction GmbH

Geiselgasteig; Film- und Fernsehproduktion, ca. 230 Mitarbeiter



Foto: Bavaria Fiction

Dorothee Murfeld (IHK), Susanne Kneißl-Heinevetter (IHK), Tobias Wolf (Umweltmanagementbeauftragter), Jan Kaiser (Geschäftsführer) (v.l.)

DMC Production Germany GmbH

Ismaning; Filmproduktion, ca. 130 Mitarbeiter



Foto: DMC Production Germany

Tina Sigreithmayr (Umweltmanagementbeauftragte), Chris Wieland (Umweltmanagementbeauftragter), Susanne Kneißl-Heinevetter (IHK), Dorothee Murfeld (IHK) (v.l.)

WAS IST EMAS?

EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) unterstützt Unternehmen und Organisationen bei der Bewertung, Berichterstattung und Verbesserung ihrer Umweltleistung. Gerade in der Aufarbeitung der eigenen Umweltauswirkungen liegen große Chancen für den betrieblichen Umweltschutz.

EMAS bietet den teilnehmenden Unternehmen viele Vorteile: Die Teilnahme ist freiwillig und eigenverantwortlich. Die betrieblichen Umweltschutzmaßnahmen sparen intelligent Ressourcen und Kosten ein, schaffen ein Bewusstsein für nachhaltiges Arbeiten und verbessern die Innovationsfähigkeit.

Der EMAS-Prozess ist langfristig angelegt: Erster Schritt ist die Neueintragung ins EMAS-Register. In den darauffolgenden Jahren weisen EMAS-registrierte Unternehmen der zuständigen

Registerstelle jährlich ihre umweltrelevanten Tätigkeiten sowie Daten zur Umwelt nach. Ziel ist die kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung.

Die registerführende Stelle für alle oberbayerischen Organisationen ist die IHK für München und Oberbayern.

Nähere Informationen zu EMAS gibt es unter:

www.ihk-muenchen.de/emas

IHK-Ansprechpartnerin zu EMAS

Susanne Kneißl-Heinevetter

Tel. 089 5116-1467

kneissl@muenchen.ihk.de

TUNAP GmbH & Co. KG

Wolfratshausen; Herstellung von Seifen, Wasch-, Reinigungs- und Poliermitteln, ca. 200 Mitarbeiter



Foto: TUNAP

Andreas Korn (Leiter IHK-Geschäftsstelle Weilheim), Daniel Eisenschmid (Head of Integrated Management Systems), Saba Nazarian (Fachkraft für Umweltschutz), Oliver Graetsch (Geschäftsführer) (v.l.)

Zweckverband Müllverwertungsanlage Ingolstadt

Ingolstadt; Behandlung und Beseitigung nicht gefährlicher Abfälle, ca. 130 Mitarbeiter



Foto: Zweckverband Müllverwertungsanlage Ingolstadt

Robert Meisner (Geschäftsleiter) und Catherine Schrenk (Leiterin IHK-Geschäftsstelle Ingolstadt)

Herrnbräu GmbH

Ingolstadt; Brauerei, ca. 450 Mitarbeiter



Foto: Herrnbräu

Franz Katzenbogen (Geschäftsführer), Frank Lindemann (Braumeister, Flaschenabfüllung), Josef Pfaller (Braumeister, Technischer Leiter), Catherine Schrenk (Leiterin IHK-Geschäftsstelle Ingolstadt), Markus Leischner (Braumeister, Produktion/ Umwelt-Audit), Felix Heisel (Braumeister, Qualitätssicherung), Gerhard Bonschab (Geschäftsführer) (v.l.)

PRAXISBEISPIELE ZU EMAS

Wie drei Firmen das Umweltmanagementsystem EMAS nutzen, um Kosten zu senken, Risiken zu reduzieren und die eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern, zeigt der Artikel »Aus eigenem Antrieb« auf S. 34.

**Faible für Aromen –
Co-Gründerin Sara Marquart ist
Lebensmittelchemikerin**



Die Kern-Innovation

Sara Marquart hat mit ihrem Bruder Maximilian eine nachhaltige Alternative zu Schokolade entwickelt. Ihre Firma Planet A Foods hat noch viel mehr vor.

Von Harriet Austen

Sara Marquart (37) hat ein Faible für Aromen. In ihrer Promotion an der TU München ging sie dem typischen Kaffeegeschmack nach. Der entsteht erst beim Fermentations- und Röstprozess, die Bohne selbst ist geschmacksneutral. Die Wanderausstellung »Kosmos Kaffee«, die sie für das Deutsche Museum kuratierte, und der Job in einem Kaffee-Start-up in den USA »haben mich inspiriert und mir den Blick geweitet, was man erreichen kann, wenn man Mut hat«, sagt die Lebensmittelchemikerin. Ihr war klar: »Ich wollte etwas bauen, das Bestand hat und für die Gesellschaft einen Mehrwert bedeutet.«

Das Aha-Erlebnis dazu lieferte ein Buch. Es beschrieb, wie bedroht und zugleich klimaschädlich der Anbau von Kakao ist und wie angespannt die Lieferketten sind. Marquart übertrug kurzerhand ihre Expertise von Kaffee auf Kakao – »das funktioniert ganz ähnlich«. Der Schokoladengeschmack entsteht ebenfalls erst beim Fermentieren und Rösten. Das müsste doch auch mit anderen Zutaten wie Algen, Hafer oder Aprikosenkernen funktionieren, überlegten sie und ihr Bruder Maximilian. »Wir testeten in der Küche meines Bruders über 100 Zutaten«, so die Aromaexpertin. Gelandet sind sie schließlich bei Sonnenblumenkernen, die es im Überfluss und zu stabilen Preisen in Bulgarien und Rumänien gibt.

Als es ihnen tatsächlich gelang, das Aroma von Kakao täuschend echt nachzubilden, gründeten sie 2021 die Planet A Foods GmbH in München – »denn es gibt keinen Planeten B«, erklärt Maximilian Marquart den Namen. Er steuerte seine Start-up-Erfahrungen sowie das Startkapital bei.

Ab da ging es zügig bergauf. Ihr Schokoladenersatz, den sie ChoViva nannten und zunächst zu Hause im Thermomix herstellten, ist inzwischen ein Renner auf dem Lebensmittelmarkt. »Mit unserer Rezeptur liefern wir der Süßwarenindustrie

eine geschmacklich überzeugende, preislich attraktive, skalierbare und CO₂-reduzierte Alternative, die zudem mit stabilen Lieferketten punktet«, sagt Maximilian Marquart. Einzelne Kunden glaubten früh an die Schokoinnovation und steuerten Finanzmittel bei – »das beflügelte uns«.

Die Geschwister merkten schnell, dass sie »die geforderten Mengen für den ersten Großkunden nicht in der hauseigenen Küche herstellen können«, sagt Sara Marquart. Folglich zog die noch kleine Firma 2022 in ein Büro- und Entwicklungszentrum in Planegg und baute eine Produktionsstätte im tschechischen Pilsen auf.

Heute beschäftigt das Unternehmen 70 Mitarbeiter und produziert 7.000 Tonnen pro Jahr, 14.000 Tonnen sind möglich. Mehr als 40 Marken und Hersteller sind Kunden. Wegen des schnellen Wachstums gibt es Überlegungen für einen zweiten Standort in Tschechien. Wie hat Planet A Foods das geschafft?

»Der entscheidende Faktor für unseren Erfolg war die industrielle Integrierbarkeit«, erklärt Maximilian Marquart. Denn Abnehmer greifen eher zu, wenn sie die bestehenden Produktionsprozesse nicht anpassen müssen. Sie erhalten ChoViva als Rohstoff für Süßwaren wie Kekse, Pralinen, Riegel, Eis und Backzutaten. Einen »Ritterschlag« nennt Sara Marquart die 2025 vereinbarte Partnerschaft mit der Barry Callebaut AG, Weltmarktführer für Schokolade. »Das hilft uns enorm im globalen Vertrieb«, freut sie sich. Der Konzern wird für Planet A Foods Vertrieb und Produktion in den jeweiligen Ländern übernehmen.

In der strategischen Ausrichtung ihrer Firma sind sich die Geschwister einig. »Wir sind zusammen aufgewachsen, haben die gleichen Werte und vertrauen einander«, sagt Sara Marquart. Das trägt zu schnellen Ent-

scheidungen und Abläufen bei. Ihre Aufgaben sind jedoch klar getrennt. Während ihr Bruder als CEO für Vertrieb und Marketing zuständig ist, kümmert sie sich als CTO um Einkauf und Produktentwicklung. »Ich bin im Herzen Wissenschaftlerin.«

Das Duo hat bereits andere Zutaten im Blick. »Wir wollen unser Know-how systematisch auf weitere, klimabedingt gefährdete Rohstoffe übertragen«, sagt Maximilian Marquart. Erste Versuche finden bereits mit Ölen und Fetten statt, mehr wird nicht verraten.

Die innovationsfreudigen Geschwister streben nicht weniger als eine Revolution auf dem Lebensmittelmarkt an. Ihre Vision formuliert der CEO so: »Wir wollen der globale Standard für nachhaltige, zukunftssichere Lebensmittelzutaten werden und die Industrie unabhängig von gefährdeten Rohstoffen machen.« Der Marktanteil von Planet A Foods beträgt bei alternativer Schokolade 100 Prozent. »Wir wollten von Anfang an ein B2B-Food-Tech-Unternehmen gründen, das liefern kann«, ergänzt Sara Marquart. Dieses Ziel, findet sie, hätten sie erreicht. ●

www.planet-a-foods.com/de

ZU DEN PERSONEN

Sara Marquart, Jahrgang 1989, arbeitete als promovierte Lebensmittelchemikerin zunächst bei einem Kaffee-Start-up in den USA. 2021 gründete sie gemeinsam mit ihrem Bruder die Planet A Foods GmbH in München, wo sie als Chief Technology Officer (CTO) fungiert. Ihr Bruder **Maximilian Marquart**, Jahrgang 1986, ist promovierter Maschinenbauingenieur, war bei der BMW Group tätig und gründete zwei Start-ups, bevor er CEO von Planet A Foods wurde.

Die Kunst loszulassen

Ein Nachfolger von außen kann eine gute Option beim Generationswechsel sein. Worauf es bei der Übergabe der Firma ankommt und welche Rolle Emotionen dabei spielen.

Von Eva Elisabeth Ernst

Dass er eines Tages sein eigenes Unternehmen führen möchte, wurde Tobias Wiest im BWL-Studium klar. Seine erste berufliche Station absolvierte der heute 34-Jährige in einem Family Office, wo er sich mit Frühphasen-Investments in Start-ups befasste. Anschließend wechselte er in die Geschäftsführung eines Portfolio-Unternehmens. »Es hat mir großen Spaß gemacht, etwas aufzubauen«, erinnert sich Wiest. »Aber ich hatte das Gefühl, dass ich noch besser darin bin, ein Unternehmen auszubauen. So entstand die Idee, ein bestehendes Unternehmen zu kaufen.«

Ab dem Frühjahr 2023 recherchierte Wiest in Unternehmens- und Nachfolgebörsen, sprach aber auch Unternehmensberater an, die auf Firmenzusammenschlüsse und -verkäufe (Mergers & Acquisitions, M&A) im Mittelstand spezialisiert sind. Durch einen dieser M&A-Berater wurde er ein halbes Jahr später auf die dedicom GmbH aufmerksam.

Der 2009 in München gegründete Dienstleister entwickelt steuerlich optimierte IT-Modelle für Unternehmen und Mitarbeitende. Zu den Kunden zählen Konzerne wie die Landesbank Baden-Württemberg, die Commerzbank oder SAP, aber auch viele Mittelständler.

»Bei dedicom hatte ich von Anfang an das Gefühl, dass es sehr spannend werden könnte«, erinnert sich Wiest. Parallel zu den ersten Gesprächen, die er mit dem

Gründer und damaligen Alleingesellschafter Gerhard Riedle führte, diskutierte er mit potenziellen Investoren, allen voran mit der Münchner Seqos GmbH, über Beteiligungsmodelle.

Denn bei einem Unternehmen mit mehr als 80 Mitarbeitenden und einem Umsatz von rund 100 Millionen Euro hätte Wiest den Kaufpreis keinesfalls aus eigener Kraft oder mit einem klassischen Bankdarlehen stemmen können. Die Investorensuche war erfolgreich: Neben Seqos beteiligten sich einige unternehmerisch orientierte Privatpersonen und Family Offices. Sie finanzierten den größten Teil des Kaufpreises und erhielten im Gegenzug Anteile am Unternehmen.

Im Dezember 2023 wurden die Gespräche mit dem dedicom-Inhaber Riedle konkreter, nach der Prüfung der Unternehmenszahlen (Due Diligence) folgten die Kaufpreisverhandlungen. »Im März 2024 waren wir beim Notar zur Vertragsunterzeichnung«, sagt Wiest.

Das Tempo, in dem der externe Generationswechsel über die Bühne ging, ist bemerkenswert. Genauso wie die kurze Übergangs- und Einarbeitungsphase. »Gerhard Riedle ist unheimlich schnell von der Geschäftsführer- in die Beraterrolle gegangen«, sagt Wiest. »Im Grunde fand das schon in meiner ersten Woche bei dedicom statt. Er hat auf die Unternehmensstrukturen vertraut und mich machen lassen, ohne sich in den Vordergrund



Gute Aussichten – Firmen brauchen
rechtzeitig einen Nachfolger



Foto: Shutterstock B/Adobe Stock

zu drängen.« Wenige Monate nach dem Verkauf verließ Riedle das Unternehmen, das seither von Wiest und einem Co-Geschäftsführer geleitet wird.

Das Beispiel dedicom zeigt, welches Potenzial in externen Nachfolgelösungen liegt – für den Seniorunternehmer, der sein Lebenswerk übergeben kann, ebenso wie für den Käufer, der seine Unternehmerkarriere startet. Aber auch die gesamte Wirtschaft profitiert, weil der Betrieb mit seinen Arbeitsplätzen weiterbesteht und sich entwickeln kann.

Das Thema betrifft eine Vielzahl von Unternehmen. Laut der aktuellen Nachfolgestudie des Bayerischen Wirtschaftsministeriums stehen im Freistaat zwischen 2027 und 2031 rund 52.500 Unternehmen mit etwa 668.000 Arbeitsplätzen vor der Übergabe. Das sind circa 16.000 Firmen und 50.000 Beschäftigte mehr als zwischen 2022 und 2026. Immer mehr Mittelständler denken dabei über eine bewusste Geschäftsaufgabe nach: Jedes vierte Unternehmen plant nach dem Ausscheiden der Seniorgeneration eine Stilllegung, so das KfW-Nachfolge-Monitoring.

So weit muss es nicht kommen. Wenn es keine Familienmitglieder gibt, die den Betrieb weiterführen können oder wollen, sind Übernehmer von außen eine Alternative. Wie also kommen junge Unternehmertalente und Seniorchefs zusammen? Und worauf sollten beide Seiten achten, damit die Übergabe gelingt?

Marcel Hülsbeck (52) ist Professor für Entrepreneurship und Familienunternehmen an der Hochschule München (HM) und beschäftigt sich seit Langem mit diesem Thema. Er sieht die Bereitschaft des Übergabenden loszulassen als einen von vier Erfolgsfaktoren familienexterner Nachfolgen, der häufig unterschätzt wird: »Wer bleibt, bremst. Bei externer Nachfolge ist das besonders kritisch.«

Dies bestätigt auch der neue IHK-Nachfolgeradar, eine Pilotstudie zur Unternehmensnachfolge in München und Oberbayern. Die HM hat ihn im Auftrag der IHK für München und Oberbayern durchgeführt



Der Gründer und ehemalige Inhaber ist unheimlich schnell von der Geschäftsführerin in die Beraterrolle gegangen.«

Tobias Wiest,
Geschäftsführer dedicom

Foto: Michael Beck

und dafür rund 7.000 mittelständische Firmen befragt.

Ein weiteres Kernergebnis der Studie: Die Nachfolge scheiterte bei den teilnehmenden Unternehmen selten an der Wirtschaftlichkeit. »Ertragskraft und wirtschaftliche Substanz bleiben über den Übergabeprozess hinweg erstaunlich stabil«, erklärt Wolfgang Wadlinger, Teamleiter betriebswirtschaftliche Beratung bei der IHK. »Der Nachfolgeradar zeigt, dass Strategie und Qualität des Übergabeprozesses sowie das Verhalten der Menschen dahinter den Unterschied machen.«

Entsprechend sind eine frühe, bewusste Entscheidung für eine externe Unternehmensnachfolge und eine professionelle Gestaltung des Übergabeprozesses die Erfolgsfaktoren zwei und drei einer gelungenen Nachfolge. Der vierte liegt – wenig überraschend – in der richtigen Auswahl des Nachfolgers. »Die Studiendaten zeigen, dass Fähigkeit, Bereitschaft und Erfahrung des Nachfolgers stimmen müssen«, sagt Experte Hülsbeck.

Dazu muss jedoch erst ein Kandidat gefunden werden, der Interesse daran hat, das Unternehmen zu kaufen. IHK-Experte Wadlinger empfiehlt, dafür Nachfolgebörsen wie etwa nexxt-change oder entsprechende Angebote der IHK zu nutzen. »Aber

auch unter den Mitarbeitenden sowie im privaten und beruflichen Netzwerk, also bei Kunden, Lieferanten oder Mitbewerbern, können Firmenchefs nach einem geeigneten Nachfolger suchen.« Allerdings gibt es mittlerweile sehr viele Unternehmer, die aufgrund ihres Alters derzeit auf Nachfolgersuche sind – oder zumindest sein sollten (Grafik »Alt und älter«, S. 17).

Übernehmen statt gründen

Um zu zeigen, dass die Übernahme einer bestehenden Firma eine attraktive Alternative zur Neugründung ist, hat das Innovations- und Gründerzentrum UnternehmerTUM 2025 eine ETA-Initiative gestartet. ETA steht für »Entrepreneurship through Acquisition«: Einzelpersonen oder Teams suchen dabei ein bestehendes Unternehmen, das sie erwerben und anschließend selbst leiten und weiterentwickeln.

Die ETA-Initiative bei UnternehmerTUM fördert Wissenstransfer und aktive Vernetzung von unternehmerischen Talenten, Firmen mit offener Nachfolge und Investoren. »Wir informieren über den Karriereweg ETA und bieten mit verschiedenen Veranstaltungsformaten Austausch und Expertenwissen«, sagt Rika Neumann (30), die gemeinsam mit CCO Christian Mohr die ETA-Initiative leitet. »Die Reso-

nanz auf dieses Angebot ist groß.« Ein operativ und finanziell stabiler Betrieb sowie echte Übergabebereitschaft des Seniors sind aus Neumanns Sicht die zentralen Erfolgsfaktoren auf Unternehmerseite. »Die Bandbreite an Firmen ist sehr groß. Intransparente Daten sowie die Finanzierung des Kaufpreises können potenzielle Nachfolger ausbremsen.« Aber auch der »Kulturfit«, also das Zusammenpassen von Firma und nachfolgender Person, sowie berufliche Erfahrungen spielen laut Neumann eine Rolle.

Ein potenzieller Nachfolger sollte Begleitung und Beratung erhalten, betont IHK-Experte Wadlinger – das gilt nicht nur für den Nachwuchs aus der Familie. »Externe Interessenten und selbst Geschäftsführer oder Führungskräfte, die ein Unternehmen kaufen möchten, benötigen Unterstützung und Impulse, um sich auf die neue Rolle vorzubereiten.«

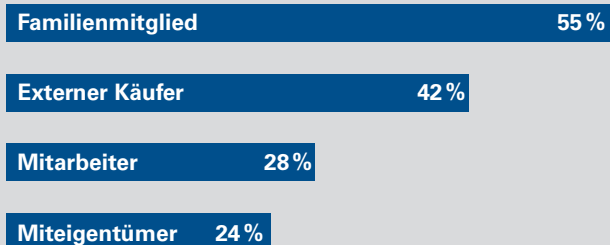
Wie der Nachfolgeradar zeigt, sind Coaching oder Beratung ebenfalls für die Seniorgeneration wichtig. »Doch gerade für kleinere Mittelständler gibt es wenige Angebote für eine professionelle Prozessbegleitung, die zudem auch finanziell tragbar sind«, sagt Wadlinger. Die IHK bietet eine kostenlose Erstberatung. »Allerdings suchen Unternehmer diese oft viel zu spät und erst dann auf, wenn bereits Probleme bestehen«, beobachtet der IHK-Experte. Ebenso wichtig: Steuerliche Beratung allein helfe weder bei strategischen Fragen noch bei der emotionalen Bewältigung des Generationswechsels.

Besonders die Gefühlsebene ist eine oft unterschätzte Herausforderung, wie der IHK-Nachfolgeradar zeigt. »Die Nachfolgefriedenheit hängt stark vom sozioökonomischen Fundament eines Unternehmens ab«, so HM-Forscher Hülsbeck. Dazu gehören Themen wie das »dynastische Vermächtnis«, die Identität als Familie, gelebte Werte und Beziehungen.

Hinzu kommt der Faktor Zeit: Der Prozess inklusive Suche, Planung, Kaufpreisermittlung und Verhandlungen dauert bei einer externen Nachfolge meist länger als bei

AM LIEBSTEN EINER VON UNS

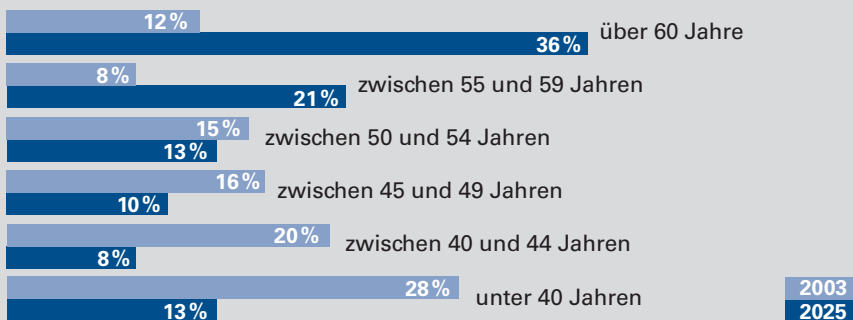
Angestrebte Nachfolgevarianten mittelständischer Unternehmen 2025
(Mehrfachnennungen, bezogen auf alle KMU mit Nachfolgeüberlegungen)



Rund die Hälfte der Mittelständler möchte, dass jemand aus der Familie den Betrieb übernimmt.

ALT UND ÄLTER

Altersstruktur der Inhaber mittelständischer Unternehmen
(Anteil in Prozent)



Viele Unternehmer sind im Übergabealter. War 2003 etwa jeder achte Inhaber älter als 60 Jahre, ist es nun schon rund jeder dritte.

einer familiären. Mit drei bis fünf Jahren sollten Unternehmen durchaus rechnen, weiß IHK-Experte Wadlinger: »Eine frühe Aktivierung der Unternehmer in Sachen Nachfolge ist daher extrem wichtig.«

Doch wie sehen die ersten Schritte in Richtung Generationswechsel aus? Bevor ein Unternehmer in blinden Aktionismus verfällt, sollte er sich zunächst strategische Gedanken machen, rät Wadlinger: Was will ich für das Unternehmen? Was sind meine persönlichen Ziele? »Danach geht es darum, einen Businessplan aufzustellen, mit dem der Unternehmer potenziellen Nachfolgern die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zeigen kann.«

Laut IHK-Nachfolgeradar planen 40 Prozent der Unternehmen, die sich in der Vorphase der Nachfolge befinden, in drei bis

fünf Jahren mit dem Prozess zu beginnen. Zu viel Zeit sollten sie sich mit dem Start nicht lassen. »Die Daten zeigen: Wer beginnt, schafft es«, sagt Experte Hülsbeck. »Wer dagegen nur plant zu beginnen, schafft es oft nicht.«

Weitere Infos zu Nachfolge und IHK-Nachfolgeradar: www.ihk-muenchen.de/ratgeber/unternehmensfuehrung/unternehmensuebergabe-nachfolge

Die Nachfolgebörse nexxt-change bringt Inhaber von Firmen und Existenzgründer zusammen: www.nexxt-change.org

IHK-Ansprechpartner zu Nachfolge
Wolfgang Wadlinger, Tel. 089 5116-2167
wadlinger@muenchen.ihk.de

Kompetenz zählt

Wenn Familienbetriebe Nachfolger suchen, blicken sie häufig nur auf (Schwieger-)Söhne und Neffen. Dabei bringen oft die Töchter großes Potenzial für die Chefposition mit.



Überzeugte die Skeptiker in der Firma –
Isabelle Brodschelm, Geschäftsführerin
des Brodschelm Verkehrsbetriebs

Foto: Brodschelm Verkehrsbetrieb

Von Gabriele Lüke

Erst 26 Jahre alt, Frau, die Uni gerade abgeschlossen, kein Busführerschein – und doch Chefin der Brodschelm Verkehrsbetrieb GmbH & Co. KG in Burghausen mit mehr als 100 Mitarbeitenden? Isabelle Brodschelm schlug einige Skepsis entgegen, als sie 2013 als Co-Geschäftsführerin ins Familienunternehmen einstieg.

»Unser Betriebsleiter wurde krank, im Unternehmen stand die Modernisierung

an, meine Brüder hatten andere Pläne, so lag der Ball bei mir«, erzählt sie. »Mir war damals bereits klar, dass ich im Angestelltenverhältnis nicht glücklich werden würde. Dass meine Zukunft in der Selbstständigkeit, in der Fortführung unseres Familienunternehmens liegen würde.« Sie ergriff die Gelegenheit. »Natürlich war das in so jungem Alter eine riesige Aufgabe, viel Verantwortung – dazu kam ein gewisser Argwohn des Umfelds. Aber

ich wusste, was ich wollte, und lernte, was ich alles kann – mein Vater vertraute mir und stärkte mich.«

So wuchs sie in ihre Führungsrolle hinein, stellte die Firma zukunftsfähig auf und erfährt größten Respekt. Seit 2025 ist sie alleinige Geschäftsführerin und zudem Präsidentin des Landesverbands Bayerischer Omnibusunternehmen (LBO). »Und nach wie vor ohne Busführerschein«, wie sie lächelnd hinzufügt.

Brodshelms Weg ist weiterhin eine Ausnahme. Bundesweit sind lediglich 21 Prozent der Nachfolgenden weiblich, in Bayern sogar nur 14 Prozent, ermittelte der Nachfolgemonitor 2024 des Kompetenzzentrums für Entrepreneurship & Mittelstand KCE der FOM Hochschule in Essen. Doch es scheint sich etwas zu bewegen, speziell in familiengeführten Unternehmen. Das zeigt die im März 2026 erschienene Studie »Töchter in der Unternehmensnachfolge« der WIFU-Stiftung. Diese fördert unter anderem das an der Universität Witten/Herdecke ansässige Wittener Institut für Familienunternehmen.

»Zwar spielen die traditionellen Rollenbilder, die vor allem Männer als Nachfolger sehen, beim Generationswechsel nach wie vor eine prägende Rolle, sodass von einer echten Chancengleichheit zwischen Söhnen und Töchtern noch keine Rede sein kann«, beobachtet Tom A. Rösen, geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung. Doch es sei inzwischen kein Automatismus mehr, dass der Sohn übernimmt und die Tochter höchstens die Notlösung ist. »Die Diskussionen in den Unternehmerfamilien werden offener: Kompetenz und Interesse statt nur Geschlecht und Tradition.«

Der Wirtschaft würden mehr Nachfolgerinnen schon allein zahlenmäßig guttun. Zwischen 2022 und 2026 stehen in Bayern rund 36.500 Unternehmen vor der Übergabe; nicht alle haben bereits Nachfolgende gefunden. »Mehr Frauen vergrößern hier die Chance, die übergabereifen Betriebe in die Zukunft zu führen«, sagt Marlene Eder, IHK-Referentin Business Women. »Abgesehen von vielen qualitativen Vorteilen, die Frauen zusätzlich in Unternehmen einbringen: andere

Foto: Pia Schellhorn



Übergebende sollten den Blick weiten, den Töchtern die Nachfolge zutrauen und ihnen vertrauen.«

Daniela Baumann, Business Coach

strategische Blickwinkel, besondere Attraktivität für Fachkräfte, kooperativeres Betriebsklima.«

Dennoch kämpfen nachfolgeinteressierte Töchter noch immer mit Hürden, die Söhne oft nicht zu bewältigen haben. Laut WIFU-Stiftung liegen ihre Herausforderungen vor allem in der Vereinbarkeit von Unternehmensführung und Familie, in partnerschaftlichen Dynamiken wie der Abstimmung der eigenen Führungsrolle auf die Karriere des Partners oder im Kampf um Anerkennung in männerdominierten Branchen. »Auch hier werden die Töchter wieder von den traditionellen Rollenbildern eingeholt, die den Frauen Familienarbeit zuschreiben und ihnen angebliche Männerdomänen nicht zutrauen«, sagt Rösen. »Sie müssen mehr kämpfen, mehr beweisen, sich besser organisieren.«

Unternehmerin Brodshelm hat die Herausforderungen erfolgreich gemeistert. »Für unsere zumeist männlichen Hauptkunden und Kollegen war ich als junge Frau ohne explizite Technikaffinität zunächst wohl eine Systemsprengerin«, sagt sie. »Ich habe sie aber mit guten Lösungen, meinem Engagement in diversen Ehrenämtern wie im Landesverband Bayerischer Omnibusunternehmen und meinem Mandat im Burghauser Stadtrat und Kreistag überzeugt. So entstand Vertrauen.« Gleichmaßen lief es im Betrieb: Sie ergänzte die Linienverkehre mit On-demand-Angeboten und Sammelta-

xis, brachte Wachstum, ist offen für Ideen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden. Dafür wird sie geschätzt.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat sie ebenfalls gut im Griff. »Mein Le-

BÜROGEBÄUDE UND HALLEN

Stahlbau - Holzbau



PLANUNG

PRODUKTION

MONTAGE







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

Wolf System GmbH
94486 Osterhofen

bensgefährte und ich haben beide verantwortungsvolle Jobs, teilen uns die Care-Arbeit – er bringt die Kinder zur Kita, ich hole sie ab, er übernimmt, wenn ich Abendtermine habe.«

Dass ihr die Nachfolge gut gelang, führt sie auch auf Vorbilder, Vernetzung und Unterstützung zurück. »Vor allem mein Vater ist mein Role Model. Gegründet wurde das Unternehmen aber von meiner Großmutter und meine Mutter hatte ebenfalls eine führende Rolle. Im LBO gibt es inzwischen immer mehr Töchter, die die Nachfolge antreten. Wir haben seit 2016 eine Präsidentin, der ich 2025 im Amt folgte. Es gibt im Bundesverband eine Frauengruppe, wir tauschen uns zu allen Fragen von der Unternehmensführung bis zur Vereinbarkeit aus«, zählt sie auf. »So stärken wir Frauen uns gegenseitig.«



Unsere Eltern haben uns begleitet, aber auch die nötige Rückendeckung gegeben.«

Hannelore Mayr,
Geschäftsführerin CIM



Foto: CIM

Wie wichtig solche Unterstützung ist, hört Beraterin Daniela Baumann täglich in ihren Gesprächen mit nachfolgenden Töchtern. »Wenn männliche Angehörige traditionell zuerst gefragt werden, die Töchter wenig oder spät eingebunden werden, ihnen weniger zugetraut wird, sie sich den Respekt mehr verdienen müssen oder sie mit der Doppelverantwortung durch Familie und Beruf wieder vor traditionellen Vorstellungen stehen – das macht etwas mit ihnen«, sagt Baumann, die als Nachfolgecoach in Burghausen arbeitet. »Es sät Selbstzweifel, lässt manche Töchter aufgeben. Die Zweifel kommen manchmal selbst dann noch auf, wenn ihre Nachfolge schon notariell beglaubigt ist, da sie sich immer wieder gezwungen fühlen, sich aufs Neue zu beweisen.«

Role Models, Netzwerke, der Austausch mit anderen Nachfolgerinnen und neutrale Begleitung wie Coaching können Töchter auf ihrem Weg bestärken und bestätigen. Auch bei der Nachfolgediskussion in der Familie helfe solche Ermutigung: »Oft werden ungeprüfte, traditionelle Annahmen getroffen, Konflikte werden unter den Tisch gekehrt«, beobachtet Baumann. »Durch die zusätzliche Unterstützung fällt es Töchtern leichter, einen offenen Dialog auf Augenhöhe einzufordern, mutig für sich einzustehen.« So können sie leichter eine verantwortungsvolle Rolle im Unter-

nehmen beanspruchen, eigene Visionen umsetzen, ihren Weg sicher gehen. Für die Übergebenden hat Baumann ebenfalls einen Rat: »Den Blick weiten, den Töchtern die Nachfolge zutrauen und ihnen vertrauen.«

Dass Hannelore Mayr ins Familienunternehmen, die CIM GmbH in Fürstenfeldbruck mit mehr als 100 Beschäftigten, einsteigen wollte, wurde ihr während ihrer Zeit als Angestellte einer investorengetriebenen Firma bewusst. »Dort arbeitet man vollkommen anders«, sagt sie. »So lernte ich, dass die Arbeit in einem Familienunternehmen besonders ist; im eigenen Unternehmen kann ich freier mitgestalten, ich agiere selbstwirksamer und sinnstiftend. Zugleich kann ich meinen Mitarbeitenden und Kunden eine höhere Selbstwirksamkeit und Erfolge ermöglichen.«

2016 wechselte sie schließlich ins Familienunternehmen. Zunächst ging sie ins Produktmanagement, inzwischen ist sie gemeinsam mit ihrer Schwester Friederike Kammann Geschäftsführerin. Die Aufgaben haben die Schwestern unter sich aufgeteilt. »Es hilft uns auch bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wenn nicht jede alles machen muss.« Die anderen drei Geschwister, darunter zwei Brüder, gingen ihre eigenen Wege. »Reibereien um die Nachfolge gab es zwischen uns Geschwistern nicht«, sagt Mayr.

BEFESTIGUNGSTECHNIK

PAULIS

www.paulis-befestigungstechnik.de



HiKOKI
HIGH PERFORMANCE POWER TOOLS

Paslode

haubold®

RGN® EUROPE
FASTENING SYSTEMS

Nägel • Klammern • Schrauben
Druckluftgeräte • Werkzeuge • Reparaturen

Sattlerweg 1 - Gewerbegebiet Nord - 84367 Tann
Tel. 08572/1601 - Fax 7359

Ist Ihre Produktion fit für den globalen Markt?

Optimieren Sie mit uns

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

Gemeinsam
den Standort
Bayern
sichern.

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

In die Verantwortung gekommen sind sie und ihre Schwester zu einem Zeitpunkt, als sich im Unternehmen viel ändern musste. Die CIM, die Softwarelösungen für die Logistik entwickelt, war stark gewachsen. Die Organisation musste angepasst werden, es brauchte neue Rollen und Verantwortlichkeiten für die Beschäftigten und schnellere Entscheidungsstrukturen. »Wir haben die Mitarbeitenden von Anfang an ins Boot geholt, haben sie befragt, ihnen erklärt, warum sie und das Unternehmen uns wichtig sind.«

So setzten Mayr und Kammann früh eigene Akzente, stießen neue Visionen an. »Das Ergebnis passt. Wir sind nun reaktionsfähiger, flexibler, zukunftssicher – und wir Schwestern sind in unserer neuen Cheffinnenrolle angekommen und haben diese angenommen«, freut sich Mayr.

Unterstützung und Ermutigung fand die Unternehmerin vor allem bei den Eltern. »Insbesondere meine Mutter war für mich ein Vorbild. Sie war ursprünglich Krankenschwester, ist dann ins Familienunternehmen eingestiegen – und hat gezeigt, wie Menschen immer wieder an neuen Rollen wachsen.« Das habe auch sie selbst gestärkt. »Unsere Eltern haben uns begleitet, uns aber auch machen lassen und die nötige Rückendeckung gegeben.«

Ihre IT-Kompetenz half ihr in der männerdominierten Logistikbranche, sie musste fachlich nichts beweisen. Die Erfahrungen ihrer vorherigen Arbeitsstelle waren ebenfalls wichtig. »Dass ich mehrere Jahre außerhalb des Familienunternehmens auf eigenen Beinen gestanden habe oder mich ehrenamtlich als Assistentztrainerin im Mädchensport engagiert habe, hat mir geholfen, in die Führungsrolle zu wachsen. Ebenso wie Austausch und Vernetzung.« Mayr betont: »Es hat sich alles gut gefügt, so fühlt es sich richtig und gut an.« ●

Mehr Informationen zur Nachfolge gibt es hier:

[www.ihk-muenchen.de/ratgeber/unternehmensfuehrung/
unternehmensuebergabe-nachfolge](http://www.ihk-muenchen.de/ratgeber/unternehmensfuehrung/unternehmensuebergabe-nachfolge)

[www.ihk-muenchen.de/ratgeber/unternehmerinnen/
nachfolge-ist-weiblich](http://www.ihk-muenchen.de/ratgeber/unternehmerinnen/nachfolge-ist-weiblich)

IHK-Kontakt zur Nachfolgeberatung

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

IHK-Ansprechpartnerin zum Thema Unternehmerinnen

Marlene Eder, Tel. 089 5116-1174, ederm@muenchen.ihk.de

»Unsere Start-ups wollen nicht
klein bleiben« – Philipp Gerbert,
Chef der TUM Venture Labs



VENTURE LAB ROBOTICS

Foto: Thorsten Jochim

»Wir spielen in der Weltliga«

Philipp Gerbert, Chef der TUM Venture Labs, erklärt, warum die Münchner Start-up-Schmiede ganz Deutschland hoffen lässt.

Von Martin Armbruster

Wer im Münchner Stadtteil Neuhausen in die Freddie-Mercury-Straße einbiegt, lässt die triste Gegenwart hinter sich. Das Munich Urban Colab ist Teil eines Gründer-Ökosystems, das die britische »Financial Times« dreimal in Folge als das beste Europas ausgezeichnet hat. Frei schwebende Treppen, sphärische Architektur, sehr cool das alles. Im MakerSpace wird gesägt, geschliffen, gefeilt. Bayerns Digitalminister Fabian Mehring (FW) ist an diesem Morgen da. Er erklärt in einem der »Event Spaces«, wie Digitalisierung Unternehmern helfen kann, einen Nachfolger zu finden. Die Mensa heißt hier »Flash Gordon«. Auf der Karte stehen Bowls, die Kultmarken Fritz Kola, Giesinger und der Dom Perignon für 270 Euro, wenn die erste Finanzierung steht. In diesen Räumen sitzen die TUM Venture Labs, die Spitzentechnologie züchten sollen. Venture-Labs-Chef Philipp Gerbert kommt im schwarzen »TUM Venture Labs«-Hoodie zum Interview. Er klingt anders als die TV-Experten in diesen Krisentagen. Er versprüht Zuversicht.

Die Wochenzeitung »Die Zeit« schreibt, Ihre Arbeit hier könnte Deutschlands Wirtschaft retten. Glauben Sie daran?

Ja, davon bin ich überzeugt.

Woher nehmen Sie diesen Optimismus?

Wir haben hier zwei Missionen. Die eine lautet, der nächsten Generation die Chance zu geben, in der Welt wieder etwas zu bewegen. Das geht aus unserer Sicht nur mit skalierbaren Organisationen und nur auf Basis neuer Technologien. Zweitens arbeiten wir daran, hier Europas besten Deeptech-Hub aufzubauen.

Deeptech, was ist das eigentlich?

Alles, in dem signifikant viel technisches Know-how steckt. Wir haben hier zwölf Labs gegründet, Aerospace/Defense, Robotics/AI, Quantum/Semicon, Healthcare, Food/Agro/Biotech und mehr. Biotech gehört für uns zu Deeptech. Wir haben auch ein Legaltech Colab (*primär KI-basierte Prozesse für Rechtsdienstleistungen, Anmerkung d. Red.*) an Bord.

Was machen die Venture Labs anders als das Gründerzentrum UnternehmerTUM?

Formal sind wir eine gemeinsame Initiative der Technischen Universität München TUM und der UnternehmerTUM. Die UnternehmerTUM fokussiert sich sehr stark auf die Kooperation mit der TUM School of Management, wir sind in den anderen Schools im MINT- und Biotech-Bereich integriert. Wir sind das Deeptech-Gründerzentrum der TUM.

Wie fördern Sie Deeptech?

Dafür muss man Einheiten schaffen, die beides haben, technisches Verständnis und Gründerexpertise. Wir haben hier den Aerospace-Ingenieur oder den Quantenphysiker, der auch Erfahrung in Entrepreneurship hat. Zweitens braucht es für Deeptech Labore. Fast die komplette Infrastruktur, die wir nutzen, liegt bei der TUM. Selbst das Robotics/AI Lab hier im Munich Urban Colab wird vom Munich Institute of Robotics and Machine Intelligence (MIRMI) der TUM betrieben. Wir sind mit Healthcare im TUM Klinikum Rechts der Isar, mit Aerospace in Ottobrunn, mit Food/Agro in Weißenstephan. Einige Labs sitzen

in Garching und in den TUM-Fakultäten in der Innenstadt.

Wie kamen Sie auf diese zwölf Labs?

Wir haben analysiert: Wo gibt es bei der TUM spezifische Stärken? Wo gibt es große Weltmärkte? Wie werden wir einzigartig?

Haben Sie das erreicht?

Ja, wir haben etwas Einzigartiges geschaffen. Ein wichtiger Benchmark war Boston, weil man dort sehr klar die vorherrschenden Modelle erkennt. Harvard (*in Cambridge, im Großraum Boston, d. Red.*) funktioniert wie die UnternehmerTUM. Sie haben die iLabs, die Teams aller Fachrichtungen in Entrepreneurship schulen. Das MIT Massachusetts Institute of Technology in Cambridge ist fachlich sehr stark in Biotech, KI, Robotics und Climatetech. Aber diese MIT-Labs sind fragmentiert und arbeiten kaum zusammen.

Was machen Sie hier anders?

Wir wollten Domain-Know-how, aber keine Silostrategie. Bei uns hat jedes Start-up und jeder Partner Zugang zu allen

ZUR PERSON

Philipp Gerbert ist seit 2021 CEO der TUM Venture Labs in München. Der Physiker arbeitete zuvor unter anderem für die McKenna Group im Silicon Valley und war Senior Partner bei der Unternehmensberatung Boston Consulting Group.

Labs. Das schafft Synergien, die es für technische Durchbrüche braucht. Das ist derzeit recht einzigartig in der Welt.

Bringt das die Forschung, die unser Land bewegt?

Davon sind hier alle überzeugt. Wir haben hier ein herausragendes Ökosystem. Die TUM ist die technologisch am breitesten aufgestellte Universität, die wir in Europa haben – und gleichzeitig seit mehreren Jahren top-ranked. Wir spielen in der Weltliga. Das zeigen auch die globalen Partnerschaften, die wir aufgebaut haben. Die herausragendste ist sicher die bei Climatetech.

Worum geht es da?

Wir hatten anfangs Probleme, ein vielversprechendes Climate & Circular Lab zu starten. Zu uns kamen herausragende Talente mit grottenschlechten technischen Geschäftsideen. Die wollten die Welt verbessern, haben sich mit EU-Regulierung und Subventionen beschäftigt, aber hatten nichts, was sich auf dem globalen Markt durchgesetzt hätte.

Wie haben Sie das geändert?

Wir haben 2023 angefangen, mit den drei Organisationen zu kooperieren, die in den USA Spitzen-Entrepreneure in Climate-tech hervorbringen: die Breakthrough Energy, die Organisation von Bill Gates, die John Doerr School in Stanford und die Energy Initiative MITEI am MIT. Das MIT hatte seine Initiative schon vor fast zwei Dekaden gestartet und ein Entrepreneurship-Lab aufgebaut. Ein sehr guter Kurs, der dann auf Stanford übertragen wurde.

Was hat Ihnen das gebracht?

Zwei Jahre nach Beginn unserer Kooperation waren wir in der gleichen Liga. Das zeigten der MIT Energy Prize und die Fellowships von Breakthrough Energy: Anfangs konnten sich unsere Start-ups dafür nicht einmal qualifizieren. Inzwischen

gehören sie zu den geförderten Preisträgern.

Deutschland tut sich schwer mit der kommerziellen Umsetzung. Wie bekommen wir das besser hin?

Man kann da einiges von Elon Musk lernen. Der sagt sich: Ich nehme jede Subvention mit, die ich kriegen kann, aber meine Strategie ist sehr klar: Ich will am Ende mit meinem Geschäftsmodell auch in einem harten Markt wie beispielsweise Indien Geld verdienen. Wer das nicht schafft, wird scheitern. Das habe ich beim Niedergang der deutschen Solarindustrie selbst miterlebt.

Wie haben es die Chinesen geschafft, uns da so abzukochen?

Die haben die Schwäche gesehen und eiskalt genutzt: Die deutschen Solarhersteller waren zu träge. Für sie war es einfacher, in Berlin höhere Einspeisevergütungen zu beantragen, als zu versuchen, in Malaysia wettbewerbsfähig zu sein. China hat 2007 Maschinen für die Produktion von Solarzellen bestellt. Die hatten nur Deutschland im Visier. Alle sahen das, keiner hat reagiert. So etwas darf uns nie wieder passieren.

Sehen Sie keinen Lerneffekt?

Die EU macht mit ihrer Klimapolitik den alten Fehler. Sie reguliert, verbietet und subventioniert. Sie hat aber kaum Maßnahmen ergriffen, um eine wettbewerbsfähige Klimaindustrie aufzubauen. Es heißt nur immer abstrakt: Klimaschutz, da gibt es riesige wirtschaftliche Chancen.

Was ja stimmt.

Ja, super Einsicht, sehr schön. Den Markt für Solar haben wir aber komplett verloren, beim Wind sind wir dabei, ihn zu verlieren, die Batterien haben wir verloren. Da sage ich: Come on, Europa, was ist los? Die EU-Politik hilft noch nicht einmal dem Klimaschutz: Die Schlacht um die Erreichung der globalen Klimaziele wird in

Asien entschieden. Dort haben wir aber nur Einfluss, wenn wir kompetitive Lösungen liefern.

Nötig sind innovative Hightech-Lösungen. Daran arbeiten Sie doch.

Absolut. Gemeinsam mit der Boston Consulting Group und der UnternehmerTUM haben wir in einem Report Wachstumspfade aufgezeigt. Wir machen deutlich, wie aus der Hightech Agenda Deutschland eine Wachstumsstrategie generiert werden kann. Es geht um die Themen KI/Robotik, Mikroelektronik, Quantentechnologien, Biotech, Energie und nachhaltige Mobilität.

Wo stehen wir da im Wettbewerb?

Bei einigen Themen sind wir gut dabei, bei anderen sind wir weit abgehängt. Da könnten wir ganze Branchen verlieren.

Lassen sich solche Rückstände überhaupt aufholen?

2022 hatten wir fast keine Unternehmen im Verteidigungsbereich. Dann kam der Ukraine-Krieg. Heute haben wir im Münchner Raum den größten Defense-Tech-Hub Europas. Da sprechen wir primär über Cyber/AI, autonome Systeme, den Weltraum und das elektromagnetische Spektrum von Radar bis Laser. Sechs unserer Teams sind in der Ukraine aktiv. Unter Beteiligung der Bundeswehr-Uni hat zum Beispiel ARX Robotics dort ihre selbstfahrenden Fahrzeuge im Einsatz. ARX kann heute der NATO sagen: Hier habt ihr eine Lösung, die ist kampferprobt.

Was tut sich in den anderen Labs?

Wir sind heute der New Space Hub in Europa. Auch in Agro/Food haben wir die stärkste Start-up-Pipeline. Bei KI haben wir eine Kooperation mit der ETH Zürich und Baden-Württemberg (»AI Triangle«), unterstützt von der Dieter Schwarz Stiftung. Wir bauen in unserem Campus in Heilbronn ein KI-Cluster auf. Neben der



Kann sein, dass die Amerikaner zehnmal mehr Geld haben, dann müssen wir eben smarter sein.«

Philipp Gerbert, CEO
TUM Venture Labs

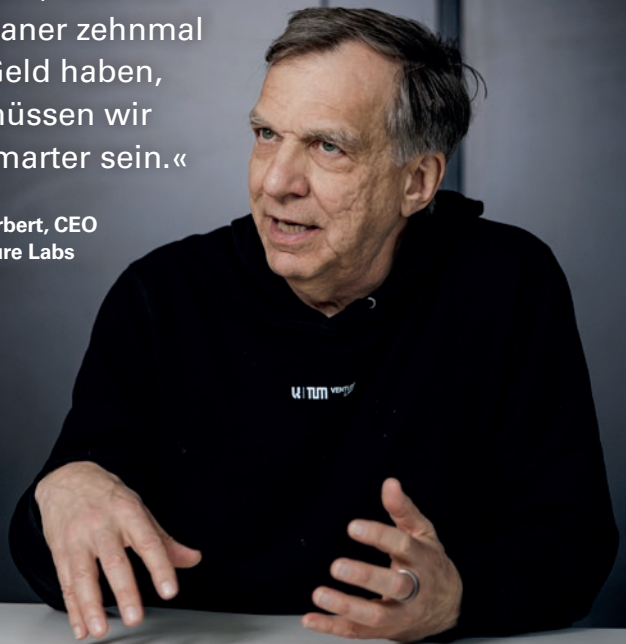


Foto: Thorsten Jochim

TUM kommen die ETH Zürich und das Max-Planck-Institut dorthin. Bei Robotics arbeiten wir mit New York Robotics und Japan zusammen. Auch beim Quantencomputing geht es voran. Wir haben das Munich Quantum Valley mitgegründet.

Haben wir bei Chips eine Chance?

Als wir hier angefangen haben, hielt ich das für aussichtslos. Dann begann die Bundesregierung, in Dresden eine Chip-Produktion aufzubauen, Infineon kam als Partner rein. Zum Glück haben wir herausragende TUM-Lehrstühle für Mikroelektronik und Chip-Design. Wir arbeiten eng mit der TU Eindhoven zusammen, die von den holländischen Weltklasse-Herstellern wie ASML und NXP unterstützt wird. Heute haben wir eine gute Semicon-Pipeline. Es ist toll, wenn man so etwas miterlebt.

Die Bundesregierung will das TUM-Modell bundesweit verbreiten. Ist das der richtige Ansatz?

Ich finde diese »Start-up Factories«-Initiative klasse. Das ist ein Schritt in die

richtige Richtung, um die Tech-Souveränität Europas wieder aufzubauen. Das Ganze ist gut angelaufen. Wir haben mit zehn Start-up-Hubs angefangen, die UnternehmerTUM steuert das als Koordinationszentrum mit ihrem Learning and Exchange Center. Das schafft Synergien.

Sind auch Mittelständler für Sie als Partner interessant?

Ja, wenn sie entsprechende Ambitionen haben. Unsere Start-ups wollen nicht klein bleiben. Die Durst GmbH ist ein Beispiel, bei dem die Zusammenarbeit mit uns jetzt anläuft. Das ist ein Familienunternehmen, das die Dynamik eines Start-ups hat. In Straubing kooperieren wir eng mit mittelständischen Unternehmen, ebenso wie im mittelständisch geprägten Heilbronn.

Kommt der nächste Global Player aus München?

Mit Sicherheit. Das Unternehmen Proxima Fusion ist sehr aussichtsreich. Der Stellerator ist für Kernfusion die vielleicht beste Technologie. Das Max-Planck-

Institut für Plasmaphysik, aus dem das Unternehmen hervorgegangen ist, ist global führend. Kann sein, dass die Amerikaner zehnmal mehr Geld haben, dann müssen wir eben smarter und besser sein. Ein Kandidat ist auch Marvel Fusion, die sind bei der Laserfusion sehr stark.

Es gibt auch kritische Stimmen. Die warnen vor zu viel Start-up-Hype.

Europas beste Fusionstechnologie wird heute von einem Start-up entwickelt. Wer hätte sich das vor zehn Jahren vorstellen können? Ist irgendeines der Großunternehmen in die Quantentechnologie oder in die Fusion eingestiegen? Unsere Start-ups haben den Mut dazu.

Was nützt das, wenn die Gründer nur den Exit im Kopf haben?

Wenn zum Beispiel arculus, ein Münchner Software- und Robotikunternehmen, von Jungheinrich (*Hamburger Intralogistikanbieter, d. Red.*) gekauft wird, sehe ich da kein grundsätzliches Problem. Außerdem ist Münchens Start-up-Szene anders. Wir kopieren keine digitalen B2C-Modelle aus den USA und ein Start-up zu gründen, ist kein »Lifestyle«. Unsere Stärken sind B2B und Hardcore-Tech. Isar Aerospace hätte schon oft verkaufen können. Aber die wollen europäisch bleiben und hier groß werden.

Gibt es dafür bei uns auch genügend Kapital?

Das kann eine Hürde sein, aber Kapital ist mobil. Singapur will mit viel Geld bei uns einsteigen. Kanadische Pension Funds klopfen bei uns an. Da geht es um viele Milliarden für das nächste große Ding. Es gibt also schon Kapital, das hier investieren will.

Machen Sie uns Hoffnung. Schaffen wir die Rettung unserer Wirtschaft?

Wenn jetzt Brüssel nicht allzu sehr querschießt und Berlin sogar ein wenig hilft, dann kriegen wir das hin. ●

Sicherheit geht vor –
die Verteidigungsbranche
sucht Flächen



Foto: filmbildfabrik/Adobe Stock

Es geht nur gemeinsam

Angesichts der Sicherheitslage stehen Firmen und Kommunen vor einem Kernproblem: Flächen sind knapp – für Produktion von Verteidigungstechnik ebenso wie für Wohnbebauung.

Von Daniel Boss

Es ist ein beispielloses Infrastrukturprogramm für die Bundeswehr, das bei der gebeutelten Bauwirtschaft in Deutschland Hoffnungen weckt: Bis 2045 wird ein Investitionsbedarf von rund 100 Milliarden Euro erwartet. Aktuell sind etwa 8.000 Bauprojekte in Arbeit, mit einem Bauvolumen von rund 1,7 Milliarden Euro und einem geplanten jährlichen Wachstum von bis zu 20 Prozent. Der Gebäudebestand umfasst rund 1.500 Liegenschaften an 270 Standorten mit insgesamt etwa 36.000 Gebäuden.

Das Programm ist Ausdruck der sicherheitspolitischen Zeitenwende – so wie das seit 2025 geltende Moratorium zur

Nachnutzung militärischer Liegenschaften. Beispiele wie die Fliegerhorste in Fürstenfeldbruck und Erding verdeutlichen die Tragweite: Während zivile Konzepte für neue Stadtviertel mit vielen Wohnungen, Kultur und Gewerbe ins Stocken geraten, rückt eine erneute oder alternative militärische Nutzung in den Vordergrund. Wie lassen sich die unterschiedlichen Interessen miteinander in Einklang bringen?

»Es ist nicht so, dass sich die Kommunen 2011 über den Wegzug der Bundeswehr oder der alliierten Streitkräfte gefreut hätten, ganz im Gegenteil«, gibt Florian Gleich vom Bayerischen Städtetag die

kommunale Sicht wieder. »Aber sie haben sich der Aufgabe angenommen und mit den Bürgerinnen und Bürgern vor Ort, mit Planern und mit zusätzlichem Personal Ideen entwickelt, wie neue Stadtquartiere, neue Schulen, Kitas, Wohnungen, Gewerbe und Straßen entstehen.« Die Konzepte in Erding oder Fürstenfeldbruck seien beeindruckend. »Viel Schweiß und Geld sind da hineingeflossen – vom Bund, vom Freistaat und von der jeweiligen Kommune.« Doch alle diese Planungen scheinen nun »schlicht nicht mehr umsetzbar«, bedauert Gleich.

Auch aus Sicht der Unternehmen sind die Herausforderungen gewaltig. Denn mit

dem Wachstum der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie steigt zugleich deren Bedarf an geeigneten Standorten – und damit der Druck auf die ohnehin knappen Flächen. Firmen aus der Verteidigungsbranche, darunter viele kleine und mittlere Unternehmen und nicht wenige davon in Bayern, sammeln derzeit Auftrag um Auftrag ein und suchen neue Areale für ihre Produktion.

Ein konkretes Beispiel für diese Herausforderung liefert die Zippermast GmbH in Bad Reichenhall. Der Spezialist für modulare Mastsysteme und Digitalisierung für Sicherheit, Verteidigung und sicherheitsrelevante Industrien befindet sich derzeit in Gebäuden, die den aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens nicht mehr voll gerecht werden. »Wir platzen aus allen Nähten«, wie Geschäftsführer Frank Woodcock sagt. Die derzeit bebaute Fläche sei ausreichend für circa 30 Mitarbeiter – und einen Zeithorizont bis etwa Ende 2026. »Mittelfristig müssen wir unsere Fläche auf mindestens 2.500 Quadratmeter erhöhen, am besten mit Erweiterungspotenzial, um für bis zu 100 Mitarbeiter Platz zu schaffen«,

so Woodcock. Dabei gebe es besondere Anforderungen für die Sicherheits- und Verteidigungsindustrie, wie die ausfallsichere und ausreichende elektrische Versorgung – auch inklusive einer leistungsfähigen Trafostation und integrierter Speicher –, eine stabile Datenanbindung sowie Infrastrukturschutz wie Umzäunung und Schutzmaßnahmen gegen Drohnen oder sonstige Ausspähversuche.

Die Suche ist schwierig

Zippermast will im Berchtesgadener Land bleiben. Aber: »Das Angebot von Gewerbebauflächen ist äußerst gering.« Zwar steht eine Immobilie in der Nähe zum Verkauf. Und Landkreis, Gemeinde und Freistaat würden das Unternehmen in diesem konkreten Fall auch unterstützen, betont Woodcock. »Leider benötigt dieses Areal aber entgegen ersten Annahmen eine komplette Neubebauung, da die Bestandsgebäude nicht effektiv in eine moderne Entwicklungs- und Fertigungsumgebung integriert werden können.« Also geht die Suche im Umfeld wohl weiter. Sollte sie dauerhaft erfolglos bleiben, müsste das Unternehmen womöglich

ins benachbarte Österreich abwandern. Doch davon möchte Woodcock zum jetzigen Stand nicht ausgehen. Für schnell wachsende kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie würde sich der Zippermast-Geschäftsführer Beratungsstellen wünschen – »besonders in Bezug auf die gesamte behördliche Koordination. Aspekte wie Brandschutz und Umweltauflagen werden schnell zum Kompetenz- und Zuständigkeitsmarathon.«

Einen harten Interessenkonflikt zwischen der Branche und den Kommunen sieht er als regional verwurzelter Unternehmer allerdings nicht. »Die Zusammenarbeit zwischen Genehmigungsbehörden und Unternehmen muss eben in der Praxis geübt werden.«

Schließlich profitieren Gemeinden und Städte von starken Firmen in ihrem Gebiet. Die Kommunen wissen auch, was die wachsenden Unternehmen aus der Sicherheitssparte brauchen. »Die Industrie sucht nach neuen Standorten, die spezifischen Anforderungen genügen müssen: Die Produktion erfordert einen Abstand zur Wohnbebauung und eine



JETZT DURCHSTARTEN!
TERMINGERECHT REALISIEREN.
Über 30 Jahre LIG Projektbau.
Erfahrung, die trägt.

MODERNISIERUNG NEUBAU PLANUNG

OTTO-WAGNER-STR. 2
82110 GERMERING
TEL. 089 38033170
www.lig-projektbau.de

LIG
PROJEKTBAU

Verfügbarkeit ausreichend großer Flächen. Gleichzeitig muss eine gute Anbindung an das Straßen- und Schienennetz gegeben sein«, zählt Wirtschaftsreferent Gleich vom Bayerischen Städtetag auf. »Notwendig ist auch ein lebenswertes Umfeld für die Menschen, die als Angestellte in die Stadt kommen.«

Was da helfen könne? Verständlicherweise wünsche sich die Wirtschaft zentrale Ansprechpartner und schnellere Genehmigungsprozesse, meint Gleich. Nur ließen sich diese nicht von heute auf morgen verändern. »Viel entscheidender sind unseres Erachtens eine zentrale Anlaufstelle und klare Kommunikationswege. Bei kleineren Kommunen kann dies die Bürgermeisterin oder der Bürgermeister sein, bei größeren Kommunen der Wirtschafts-



Fliegerhorst in Fürstenfeldbruck – die geplante Umwandlung ist abgesagt, die Bundeswehr zieht doch nicht ab

Foto: Stadt Fürstenfeldbruck

förderer oder die Baureferentin«, so Gleich. Wie erfolgreiche Zusammenarbeit von Kommune und Unternehmen in der Praxis aussehen kann, zeigt das Beispiel der MBDA Deutschland GmbH in Schrobenhausen: Ende 2024 erfolgte dort der erste Spatenstich für die Erweiterung einer neuen Produktionsanlage. In Bayern

entsteht europaweit das erste Werk für Patriot-Lenkflugkörper. »Durch die Standorterweiterung mit umfangreichen Baumaßnahmen wurden und werden viele zusätzliche Arbeitsplätze mit langfristiger Perspektive in der Region geschaffen«, sagt der zuständige MBDA-Manager Ralf Schlingmann.

Er spricht von »Synergien zwischen Firmeninteressen, Interessen unserer Beschäftigten und Interessen der Kommunen«. Während der Genehmigungsverfahren habe man eine sehr gute Unterstützung von sämtlichen staatlichen Stellen erhalten. »In Summe gab es keine unüberwindlichen Hindernisse und die Genehmigungsbehörden haben zügige Genehmigungsverfahren unterstützt und gefördert.«

Als größte Herausforderung nennt Schlingmann den »enormen zeitlichen Druck«, der auch die interne Organisation betrifft: »Wir mussten unsere Bauabteilung seit 2024 erheblich vergrößern, um die derzeit 17 Großbaustellen zusammen mit Planungsbüros zu betreuen.« Aus den Fachbereichen wurden Experten ausgewählt, die neben ihrer täglichen Arbeit an der Planung und Einrichtung neuer Gebäude mitarbeiten. »Für die meisten sind diese Aufgaben neu«, so Schlingmann.

SCHNELLER, EINFACHER – DER RECHTLICHE RAHMEN

Bund und Länder haben zahlreiche Vorgaben geändert, um Bauprojekte der Verteidigungsindustrie und kritischer Infrastruktur zu erleichtern. Dazu gehören zum Beispiel:

- Gesetz zur Beschleunigung von Beschaffungsmaßnahmen für die Bundeswehr (BwBBG): Es sieht schnellere Vergaben, Generalunternehmermodelle, beschleunigte Bauprojekte vor und im Vergaberecht höhere Wertgrenzen, vereinfachte Verfahren.
- Paragraph 37a Baugesetzbuch (BauGB): Er erleichtert Verteidigungsbauten und gilt auch für Lieferkettenunternehmen.
- KRITIS-Dachgesetz: Es setzt Mindestanforderungen für kritische Infrastruktur.
- Gesetz zur Förderung der Bundeswehr in Bayern: Es zielt auf stärkere Unterstüt-

zung von Bundeswehr-Standorten, Infrastrukturprojekten und Ansiedlungen im Freistaat ab.

Weitere Anpassungen im Bau- und Planungsrecht streben die schnellere Realisierung sicherheitsrelevanter Infrastruktur durch vereinfachte Genehmigungsprozesse, verkürzte Verfahren und priorisierte Behandlung entsprechender Vorhaben an.

Für alle Unternehmen wichtig: Leer stehende Hallen, Fabriken oder Lager können auf rechtlicher Grundlage unter Umständen als kritische Infrastruktur eingestuft und für Verteidigungszwecke genutzt werden. Unternehmen haben die Pflicht, die Sicherstellung von Betrieb, Schutz und Zugriffsmöglichkeiten im Verteidigungsfall zu gewährleisten.

Es müsse an alles gedacht werden und dabei sei keine Zeit für »Goldrandlösungen«. Auf Basis seiner Erfahrungen rät Schlingmann Unternehmen, die sich neu ansiedeln oder vergrößern wollen, unbedingt frühzeitig Kontakt mit den beteiligten Behörden und Fachstellen aufzunehmen.

»Aus unserer Sicht ist eine transparente Kommunikation ganz entscheidend«, betont er. »Auch wenn Pläne nicht fertig sind, lohnt es sich, die jeweiligen Entwürfe auszutauschen und alle Beteiligten mit auf die Reise zu nehmen.«

Wird das Projekt dann umgesetzt, sei es sinnvoll, lokale Firmen zu beauftragen. »Das Netzwerk regionaler Unternehmen und das Netzwerk mit den Genehmigungsbehörden hat uns nachhaltige Lösungen und Flexibilität gebracht«, so Schlingmann. »Wenn wir auf Hilfe angewiesen waren, haben wir gute Erfahrungen mit langfristigen Partnerschaften gemacht und allein wegen der regionalen Nähe mit lokalen Partnern immer auch kurzfristig Hilfe erhalten.«

Darauf könne man auch in Zukunft zurückgreifen. Denn durch den steigenden Bedarf an zusätzlichen Verwaltungs- und Produktionsflächen werde MBDA weitere

Flächen kaufen. Derweil plant das Verteidigungs-Start-up Helsing GmbH den Erwerb eines rund 250.000 Quadratmeter großen Grundstücks in Hallbergmoos. Das Münchner Unternehmen hatte im vergangenen März einen Großauftrag der Bundeswehr zur Produktion von Drohnentechnologie erhalten. Auf dem Gelände der »Senderwiese« soll nun eine Produktionsanlage mit automatisierten Montagelinien entstehen.

In einem weiteren Schritt ist der Aufbau eines Technologiehubs für Forschung und Entwicklung vorgesehen. In das Projekt soll ein dreistelliger Millionenbetrag fließen. Rund 300 Arbeitsplätze sollen direkt entstehen, hinzu kommen weitere Stellen bei Zulieferern und Partnerunternehmen. Solche Projekte sollen zunehmend leichter werden, weil Vorschriften vereinfacht werden (s. Kasten S. 28). »Wir sehen aktuell einen Paradigmenwechsel: Der Staat – auf Bundes- wie auf Landesebene

Das Angebot von Gewerbebauflächen ist äußerst gering.«

Frank Woodcock,
Geschäftsführer Zippermast

Foto: Zippermast



– schafft erstmals die rechtlichen Voraussetzungen, um Verteidigungsinfrastruktur schneller und im engen Schulterschluss mit der Wirtschaft umzusetzen«, sagt Bernhard Eichiner, Referatsleiter Industrie, Innovation, Beratung bei der IHK für München und Oberbayern.

»Entscheidend wird nun sein, dass diese Beschleunigung auch in der Praxis ankommt und Unternehmen gleichzeitig ausreichende Planungssicherheit bei regulatorischen und sicherheitsrelevanten Anforderungen erhalten.«

**IHK-Ansprechpartner
zu Standort und Fläche**

Annette Hilpert, Tel. 089 5116-1472
hilpert@muenchen.ihk.de

zur Verteidigungsindustrie

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



regnauer.de/link/
budgetplaner

Budget-Planer für Business-Gebäude

SO KALKULIEREN SIE IHR BAU-BUDGET ZUVERLÄSSIG

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

Die Lücke bleibt

Bis 2029 könnten der bayerischen Wirtschaft rund 220.000 Arbeitskräfte fehlen. In welchen Branchen und Berufen es eng wird, zeigt der aktuelle IHK Arbeitsmarktradar.

Von Melanie Rübartsch

Der Arbeitskräftemangel bleibt – trotz der schlechten Konjunktur. Einstellungsstopps oder gar Stellenabbau in einzelnen Branchen bedeuten nicht, dass für existierende Personallücken ausreichend geeignete Bewerber zur Verfügung stehen. Denn der Strukturwandel betrifft auch die Fachkräftenachfrage.

Ein Beispiel ist die Autoindustrie. Mit dem Technologiewandel vom Verbrenner zum E-Antrieb benötigen die Unternehmen zunehmend Mitarbeitende mit anderen Fähigkeiten und Kenntnissen als bisher. »In vielen Bereichen wächst die Nachfrage nach bestimmten Qualifikationen schneller, als diese über Aus- oder Weiterbildung gedeckt werden kann«, sagt Alexander Burstedde, Experte für Fachkräftesicherung beim Institut der deutschen Wirtschaft (IW).

Die Differenz zwischen der Anzahl an offenen Stellen und den dafür passend qualifizierten Arbeitslosen, die auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, ist die »Arbeitskräftelücke«. Sie beträgt in Bayern aktuell rund 140.000 Arbeitskräfte. Aufgrund des Struktur- und demografischen Wandels könnte sie bis 2029 weiter wachsen: auf 220.000. Das ist ein zentrales Ergebnis des IHK Arbeitsmarktradars Bayern 2026, den das IW im Auftrag der bayerischen IHKs (BIHK) erstellt hat.

»Der Renteneintritt der Babyboomer sowie eine zurückgehende Zuwanderung werden den Arbeitskräftemangel verschärfen – unabhängig von Konjunktur und KI«, sagt IHK-Experte Sebastian John. Die Folgen sind erheblich. Laut IW-Studie könnte die Arbeitskräftelücke einen jährlichen Wertschöpfungsverlust von bis zu 25 Milliarden Euro verursachen.

Betrachtet man einzelne Berufsgruppen, entsteht laut IW-Studie in Bayern die größte Arbeitskräftelücke bis 2029 bei



**Unter den Mangelberufen –
Fachkraft in der Bauelektrik**

Foto: ORG/Adobe Stock

Fachkräften im Verkauf (10.800), gefolgt von Erziehern (5.800), Fachkräften in der Lagerwirtschaft (5.100) und Fachkräften in der Bauelektrik (4.900).

Unter den Branchen ist die Unternehmensverwaltung, -führung und -beratung am stärksten betroffen mit 26.500 fehlenden Arbeitskräften. Im Einzelhandel sind es 17.900 und im Gesundheitswesen 16.800 Personen. Das Gesundheitswesen gehört – neben IT- und Informationsdienstleistungen und öffentlicher Verwaltung – zu den drei Wirtschaftszweigen, in denen die Zahl der Beschäftigten am stärksten steigen wird. »Der Bedarf wächst im Gesundheitsbereich also schneller als das Angebot an Arbeitskräften. Ein wichtiger

Grund dafür ist die Alterung der Gesellschaft«, so IW-Experte Burstedde.

Mit Blick auf das Qualifikationsniveau fehlen die meisten Arbeitskräfte laut Studie auf dem Level Fachkraft, das sind in der Regel Absolventen einer Ausbildung. Hier dürfte die Lücke 2029 rund 130.000 Personen betragen. Bei Spezialisten (Fortbildungsabschlüsse wie Meister oder Fachwirt sowie Bachelor-Absolventen) gibt es voraussichtlich 36.000 Arbeitskräfte zu wenig. Auf dem Niveau Experte, also Arbeitskräfte mit akademischen Abschlüssen wie Master oder Staatsexamen, könnten 41.000 fehlen.

»Bei den Experten ist die Lücke niedriger als ursprünglich erwartet«, sagt Bursted-

de. Für Berufseinsteiger mit Studienabschluss ist es derzeit schwer, einen Job zu finden. Kandidaten mit abgeschlossener Berufsausbildung bleiben hingegen sehr gefragt. Burstedde: »Um das Angebot perspektivisch zu steigern, muss der attraktive Karriereweg Ausbildung wieder stärker in der Gesellschaft wahrgenommen werden. Er sollte zum Beispiel in der Berufsorientierung eine bedeutendere Rolle spielen und Weiterbildung berücksichtigen.« Neben den allgemeinen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt haben sich die Wissenschaftler zwei spezielle Themen genauer angesehen: Zum einen untersuchten sie mögliche Effekte des geplanten Stellenaufbaus bei der Bundeswehr, zum anderen zu erwartende Auswirkungen durch das Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität, mit dem der Bund unter anderem Straßen, Brücken und Tunnel in Deutschland erneuern und ausbauen möchte.

»Die Folgen der Bundeswehr-Akquise für den bayerischen Arbeitsmarkt sind als eher moderat einzustufen«, erläutert Burstedde die Ergebnisse. Die Beschäftigung in Bayern verringert sich dadurch bis 2029 nur um rund 14.000 Personen (0,2 Prozent). Der Wehrdienst und die zusätzlichen Soldaten werden allerdings die Arbeitskräftelücke um rund fünf Prozent erhöhen. »In speziellen Bereichen wie etwa der technischen Produktionsplanung oder der Metall- und Elektroindustrie ist damit zu rechnen, dass die Bundeswehr ein Konkurrent von privatwirtschaftlichen Arbeitgebern wird«, so der Ökonom. Wie stark sich das auf die Arbeitskräftelücke auswirke, hänge dabei auch davon ab, wie sehr sich die Bundeswehr in diesen Bereichen selbst als Ausbilder engagieren wird. Bei den Infrastrukturberufen ist die Lage kritischer. Hier ist der Arbeitsmarkt heute schon sehr angespannt. Bis 2029 könnten laut IW dadurch knapp 70 Prozent aller offenen Stellen nicht mehr mit inländischen Arbeitskräften zu besetzen sein. In dieser Rechnung ist das Auftragsplus durch das Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität noch gar nicht enthalten. Vor allem im Tiefbau und in Planungsberufen ist

von einem nennenswerten Mehrbedarf an Arbeitskräften auszugehen, obwohl dort heute schon große Lücken bestehen. »In der Vergangenheit konnte insbesondere die Lücke bei den Fachkräften zu einem großen Teil durch Beschäftigte aus dem EU-Ausland geschlossen werden«, sagt Burstedde. Aber die Zuwanderung aus dem EU-Ausland kommt gerade zum Erliegen. »Insofern ist es wichtig, dass Deutschland auch im Wettbewerb um Fachkräfte aus EU-Drittstaaten attraktiv ist«, so der Experte.

Was können Firmen tun?

Die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland bleibt eine große Chance für Unternehmen, dem Fachkräftemangel zu begegnen. »Dabei ist es entscheidend, passende Mitarbeitende nicht nur zu finden, sondern diese auch langfristig zu binden«, sagt IHK-Experte John. Unternehmen sollten dazu weiter an ihren Onboarding- und Integrationsprozessen arbeiten. Eigene Hebel im Kampf gegen die Arbeitskräftelücke haben Firmen auch in puncto Weiterbildung oder Umschulungen. John: »Hier sollten auch die Förderbedingungen vonseiten der Agentur für Arbeit noch flexibler und unbürokratischer gehandhabt werden. Berufliche Weiterbildungsmaßnahmen sollten etwa auch förderbar sein, wenn sie weniger als 121 Unterrichtsstunden dauern.«

Schließlich bleibt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zentral. Würde es gelingen, die durchschnittliche Arbeitszeit der Frauen in Teilzeit nur um wenige Stunden zu erhöhen, hätte das starke Auswirkungen auf das Arbeitskräfteangebot.

Wie entscheidend es ist, nicht nur die Erwerbsbeteiligung von Frauen, sondern auch die von älteren Beschäftigten zu steigern sowie den Zuzug ausländischer Fachkräfte zumindest auf dem aktuellen Niveau zu halten, zeigt die Langfristprognose des IW: Ohne steigende Erwerbsbeteiligung und Zuwanderung könnte die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Bayern bis 2039 um 10,8 Prozent sinken. Gibt es dagegen weiter hohe Zuwanderung und arbeiten mehr Frauen und ältere Beschäftigte, dann könnte der Wert sogar um 3,2 Prozent anwachsen – trotz des demografischen Wandels. ●

Sämtliche Ergebnisse des IHK Arbeitsmarktradar Bayern 2026 gibt es im Internet. Über ein Online-Tool können Arbeitgeber dort zudem passgenaue Auswertungen für ihre Branche, verschiedene Berufe und Qualifikationsniveaus sowie für ihre Region abrufen:
arbeitsmarktradar.bihk.de

IHK-Ansprechpartner zum Arbeitsmarkt
Sebastian John, Tel. 089 5116-1109
john@muenchen.ihk.de-

DIE ZAHLEN FÜR MÜNCHEN UND OBERBAYERN

Laut IHK Arbeitsmarktradar 2026 dürfte der Arbeitskräftemangel in München und Oberbayern bis 2029 auf rund 56.000 Personen steigen. Die Zahl der offenen Stellen wird dann bei rund 113.000 liegen. Die Arbeitskräftelücke könnte in Oberbayern 2029 Wertschöpfung in Höhe von 7,5 Milliarden Euro kosten.

Den größten Zuwachs an Beschäftigung haben bis 2029 mit einem Plus von 15.000 Stellen die Softwareentwickler auf Expertenniveau (Akademiker mit Master oder Staatsexamen). Auch bei Spezialisten (Meister, Fachwirte und Bachelor-Absolventen) im Beruf »Leitung Unternehmens-

organisation« und bei Experten in der Unternehmensberatung wird es zu einem deutlichen Stellenaufbau kommen.

Der größte Rückgang an Beschäftigung ist bis 2029 für Helfer und Fachkräfte im Gastromieservice zu erwarten. Auch Bankkaufleute auf Fachkräfteniveau und Fachkräfte im Objekt-, Werte- und Personenschutz dürften bis dahin einen deutlichen Rückgang an Beschäftigung verzeichnen.

Ausführliche Ergebnisse zu Oberbayern gibt es hier:
www.ihk-muenchen.de/politik/
arbeitsmarkt/ihk-arbeitsmarktradar

Gutes Team – Geschäftsführer Duy Tuan Nguyen, The Son Le und zwei Kollegen (v.l.)



Foto: IHK

Talente ohne Grenzen

Das Projekt »Hand in Hand for International Talents« hilft Firmen, Fachkräfte aus Drittstaaten zu rekrutieren. Dabei begleitet die IHK die Firmen vom Erstkontakt bis zur Integration.

Von Melanie Rübartsch

Klebrige Kartoffeln im Flieger und Schnee bei der Ankunft – bei The Son Le führte das zu einiger Bestürzung, als er im Januar 2026 seine Heimat Vietnam verließ, um in München zu arbeiten. Seitdem ist der 25-jährige Fachmann für Restaurant- und Veranstaltungsgastronomie in dem Münchner Restaurant »Zento« tätig, das von der Atuna GmbH betrieben wird.

Für Geschäftsführer Duy Tuan Nguyen ist The Son Le eine echte Hilfe: »In der Gastronomie ist es seit der Pandemie immer schwieriger geworden, geeignete Fachkräfte zu finden und langfristig zu halten«, sagt der 53-Jährige. Das gelte erst recht für kleine Betriebe wie das »Zento«.

Das Restaurant in der Münchner Innenstadt ist auf hochwertige japanische Kü-

che spezialisiert, die Gäste sehr international. Die achtköpfige Crew aus Köchen und Servicekräften muss sich blind verstehen, jeder Handgriff muss sitzen. Mithilfe der Kollegen hat »der Neue« seinen Kulturschock mittlerweile überwunden. Mehr noch: »The Son Le ist eine sehr gute Ergänzung für unser Team«, sagt sein Chef. »Er ist sehr motiviert und hat wirklich schnell gelernt.« Es sei gut gewesen, dass die Atuna GmbH diesen Weg des Recruitings ausprobiert habe.

Mit diesem Weg meint Nguyen das Projekt »Hand in Hand for International Talents« (HiH), das von der DIHK Service GmbH in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit sowie den IHKs und AHKs in bestimmten Pilotregionen umgesetzt wird. Ziel des Projekts ist es, die

Regelungen des 2020 in Kraft getretenen Fachkräfteeinwanderungsgesetzes in der Praxis zu testen. Das Gesetz soll qualifizierten Fachkräften aus Nicht-EU-Ländern den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt erleichtern. HiH will einen Prozess bieten, der das Rekrutieren für Unternehmen möglichst unkompliziert macht.

»Vor dem Hintergrund des nach wie vor bestehenden Fachkräftemangels ist und bleibt es eine wichtige Chance, die Suche nach geeigneten Mitarbeitenden auch ins Ausland auszuweiten«, sagt Susanne Lingl, Referentin für Arbeitsmigration bei der IHK für München und Oberbayern. Sie berät im Rahmen von HiH Mitgliedsunternehmen zum Projekt. »Trotz der Vereinfachungen durch das Fachkräfteeinwanderungsgesetz sind die damit verbundenen

Prozesse rund um Berufsankennung, Visa und Integration für viele mittelständische Unternehmen herausfordernd.«

Das Recruitingprojekt nimmt Unternehmen wortwörtlich an die Hand. Zu Beginn war es Aufgabe der Bundesagentur für Arbeit, geeignete Pilotländer zu identifizieren. Der dortige Ausbildungs- und Berufsmarkt sollte sowohl zu der Nachfrage hierzulande passen als auch eine möglichst reibungslose Anerkennung der Ausbildung ermöglichen.

Das Ergebnis: Aktuell werden insbesondere Fachkräfte aus der Hotellerie und Gastronomie, aus der Bauelektrik und elektrischen Betriebs- und Elektrotechnik, aus der ITK-Technik sowie der metallverarbeitenden Industrie aus Brasilien und Indien vermittelt sowie bis vor Kurzem – wie in The Son Les Fall – aus Vietnam.

Bewerber mit Kurzprofil

Die jeweiligen AHKs übernehmen die Vorauswahl geeigneter Kandidaten vor Ort. »Kriterien sind neben den beruflichen Abschlüssen und der Berufserfahrung die Sprachkenntnisse sowie die Motivation, auch längerfristig in Deutschland bleiben zu wollen«, erklärt IHK-Expertin Lingl. Alle Bewerber erscheinen mit Kurzprofilmappen in einem Pool auf der Projektseite von HiH. Hier können deutsche Unternehmen gezielt nach passenden Mitarbeitenden suchen.

Atuna-Geschäftsführer Nguyen ist über eine Internetrecherche auf das Projekt gestoßen. »Ich hatte von Kollegen aus der Branche gehört, dass sie ihre Auszubildenden auch im Ausland suchen. Daher habe ich mich gefragt, ob es nicht für meinen Fall ebenfalls solche Möglichkeiten gibt«, berichtet er.

Rund 60 Profile waren für den Gastrobereich hinterlegt. The Son Le kam direkt in Nguyens engere Auswahl. Per Videokonferenz fanden zwei Bewerbungsgespräche statt. Nach dem zweiten stand die Entscheidung für beide Seiten fest. Für The Son Le war der Schritt eine große Herausforderung und Chance. Nguyen wiederum hatte den Eindruck, ein lernwilliges und zuverlässiges

neues Teammitglied zu bekommen. Le startete zunächst mit einer beruflichen Teilerkennung. Ihm fehlten acht Monate Berufspraxis für die Vollererkennung. Diese kann er nun bei »Zento« nachholen und anschließend die Vollererkennung bei der IHK FOSA, der zentralen Anerkennungsstelle, beantragen.

Noch in Vietnam besuchte The Son Le im Rahmen von HiH einen Deutschkurs, um das B1-Niveau zu erlangen. Die IHK half dem Tandem dabei, rechtzeitig bis Januar 2026 das Visum zu erlangen.

Bei der Integration des 25-Jährigen waren und sind alle Beteiligten gefragt: »Bis er sein heutiges WG-Zimmer gefunden hatte, konnte er bei einem Kollegen wohnen«, erzählt der Restaurantleiter. Das gesamte Team habe ihm geholfen, sich in München zurechtzufinden und organisatorische Dinge zu erledigen wie einen Mobilfunkvertrag abzuschließen oder ein Konto zu eröffnen. IHK-Referentin Susanne Lingl steht ebenfalls in engem Kontakt mit dem neuen Mitarbeitenden. Sie will

sehen, wie er sich einlebt und wie die IHK ihn vor Ort noch unterstützen kann.

Neben The Son Le sind in diesem Jahr bisher ein Industrieelektriker für Betriebstechnik aus Brasilien und ein indischer Zerspanungstechniker über das Projekt in Bayern eingereist. Für die Vermittlung und die von den IHKs übernommenen Services müssen die teilnehmenden Firmen eine von der Unternehmensgröße abhängige Dienstleistungspauschale entrichten (s. Kasten unten). Für die Atuna GmbH wurden 2.900 Euro netto fällig. Aus Nguyens Sicht hat sich die Investition gelohnt. »Wir sind wirklich zuversichtlich, dass The Son länger bei uns bleiben wird.« Der Restaurantchef würde auch bei der nächsten offenen Stelle wieder auf »Hand in Hand for International Talents« zurückgreifen. ●

IHK-Ansprechpartnerin zu »Hand in Hand for International Talents«

Susanne Lingl, Tel. 089 5116-1625
lingl@muenchen.ihk.de

HAND IN HAND ZUR PASSENDEN FACHKRAFT

Im Rahmen des Projekts »Hand in Hand for International Talents« können IHK-Unternehmen mit Unterstützung Fachkräfte aus dem Ausland einstellen, ohne selbst auf die zeitaufwendige Suche nach geeigneten Bewerbern gehen zu müssen.

Das Serviceangebot der IHK umfasst:

- Matching mit qualifizierten Fachkräften aus Brasilien und Indien
- sprachliche Qualifizierung der Fachkraft bis zum zertifizierten A2- oder B1-Niveau im Drittstaat an kooperierenden Sprachschulen im Herkunftsland
- bei Bedarf Berufsankennungsverfahren mit Initiierung, Begleitung und Kostenübernahme
- bei Bedarf Erstellung eines Qualifizierungsplans bei teilweiser Anerkennung
- Organisation von digitalen Vorstellungsgesprächen mit Dolmetschern
- individuelle Beratung zum Einwanderungsprozess im Ausland und in Deutschland

- Organisation des Visumprozesses
- Unterstützung bei betrieblicher und gesellschaftlicher Integration am neuen Arbeits- und Wohnort

Für jede Vermittlung wird zum ersten Arbeitstag der Fachkraft eine Dienstleistungspauschale fällig. Die Höhe ist abhängig von der Unternehmensgröße (jeweils zzgl. Umsatzsteuer):

- bis einschließlich 49 Mitarbeitende: 2.900 Euro
- 50 bis 249 Mitarbeitende: 3.400 Euro
- 250 bis 999 Mitarbeitende: 4.400 Euro
- ab 1.000 Mitarbeitenden: 5.400 Euro

Einmal im Monat können Unternehmen unverbindlich an einem Recruitingtag im Speeddating-Format teilnehmen. Die aktuellen Termine gibt es hier:

event.dihk.de/b?p=recruiting-days

Weitere Informationen finden Unternehmen auf der IHK-Website:

www.ihk-muenchen.de/hand-in-hand

Aus eigenem Antrieb

Die Anstrengungen verstärken, obwohl die EU-Vorgaben gelockert wurden?
Warum viele Unternehmen auch ohne gesetzliche Pflicht nachhaltiger werden wollen.

Von Gabriele Lücke

Nicht mehr über Nachhaltigkeit berichten, weil die Pflicht dazu entfällt? Von wegen. Knapp zwei Drittel der deutschen Mittelständler wollen freiwillig Berichte schreiben, auch wenn sie gesetzlich nicht mehr dazu verpflichtet sind. Überhaupt halten sie Nachhaltigkeit im Betrieb mehrheitlich für essenziell wichtig. Dies ermittelte die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Grant Thornton im Sommer 2025, als die EU mitten in der Reform der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) steckte.

»Nachhaltigkeit verschwindet nicht, nur weil die gesetzliche Berichtspflicht entfällt«, sagt Susanne Kneiße-Heinevetter, Leiterin der EMAS-Registrierungsstelle der IHK für München und Oberbayern. »Die Unternehmen sehen: Sie hilft, Kosten zu senken, Risiken zu identifizieren und zu reduzieren und die eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern.« Dabei sei es grundsätzlich sinnvoll, Berichtsformate oder Managementsysteme zu nutzen. Anbieten würden sich etwa der freiwillige EU-Berichtsstandard VSME für kleine und mitt-

lere Firmen oder das Umweltmanagementsystem EMAS (Eco Management and Audit Scheme). »Sie sind professionelle Werkzeuge – strukturiert und wirkungsvoll, dabei weniger komplex als etwa die CSRD«, so Kneiße-Heinevetter. »Mit ihrer Hilfe lassen sich Nachhaltigkeitsziele konsequent umsetzen und zugleich Kosteneinsparungen, höhere Planungssicherheit, Vorteile bei Partnern und Kunden in den Lieferketten oder mehr Resilienz erzielen.« Drei Mittelständler aus Oberbayern zeigen hier, wie sie vorgehen.

DMC Production Germany GmbH, Ismaning

»Nachhaltigkeit rechnet sich langfristig«

»Nachhaltigkeit ist bei uns schon lange gelebte Praxis, nun sind wir auch EMAS-validiert«, freut sich Tina Siglreithmayr, Nachhaltigkeitsbeauftragte der DMC Production Germany. Die Firma mit knapp 100 Beschäftigten ist technischer Dienstleister im Mediensektor. Sie bietet unter anderem Übertragungswagen- und Remote-Produktionen sowie Live-Sport- und Entertainment-Inszenierungen.

»Angestoßen wurde unser Umdenkprozess in Richtung Nachhaltigkeit vor allem durch unseren hohen Ressourcenbedarf. Produktionssysteme für Studio und Playout verbrauchen viel Energie, hinzu kommen Bau- und Dekorationsmaterial«, erläutert Siglreithmayr. Weitere Impulse gaben gesetzliche Vorgaben und steigende Anforderungen von Kundenseite. »Ziel war es, Vorreiter bei der Umsetzung der Green-Motion-Standards für nachhaltige Film- und Fernsehproduktionen zu sein.« Inzwischen nutzt das Unternehmen vollständig Ökostrom. Der Fuhrpark wurde reduziert und, wo es ging, auf nachhaltige Antriebe umgestellt. Am Set werden Bau- und Dekomaterialien möglichst wie-



Foto: DMC Production Germany

Ressourcenbedarf gesenkt – Tina Siglreithmayr, Nachhaltigkeitsbeauftragte

derverwendet. IHK-zertifizierte »Green Consultants Film & TV« unterstützen Kunden bei nachhaltigen Produktionen.

»Wir können unseren Kunden bereits ein Produktionsumfeld nach Green-Motion-Standards bieten«, sagt Siglreithmayr stolz. Mehr ist geplant, etwa die Umstel-

lung der Studiobeleuchtung auf LED, die Stilllegung des Blockheizkraftwerks bis 2027. Bei Ersatzinvestitionen haben Energie- und Ressourceneffizienz grundsätzlich Priorität. EMAS ist für all das ein wichtiger Ankerpunkt. »Es bietet eine klare Struktur. Wir haben Schulungen durchgeführt, alle Mitarbeitenden eingebunden und können unsere Umweltziele nun systematisch verfolgen«, so Siglreithmayr. »Das hat auch das Umweltbewusstsein im Unternehmen weiter gestärkt.«

Bei aller Überzeugung geht es aber auch um die Kosten der Nachhaltigkeit. »Unternehmen müssen Strukturen schaffen, Teams qualifizieren, Budgets bereitstellen, während Fördermöglichkeiten oft begrenzt oder unübersichtlich sind«, sagt Siglreithmayr. »Wir müssen ehrlich mit uns sein. Nachhaltigkeit kostet zunächst Geld, rechnet sich oft erst langfristig. Sie ist zudem selten ein Ad-hoc-Erfolg, sondern meist kontinuierliche Arbeit.« Ihr Fazit: »Nachhaltigkeit ist nicht nur in wirtschaftlich unruhigen Zeiten wie diesen eine Herausforderung. Von unserem nachhaltigen Weg abhalten wird uns das aber nicht.«

Allianz Arena Stadion GmbH, München

»Wir sind gern Vorbild«

Schon seit fast einem Vierteljahrhundert erleuchtet die Allianz Arena den Münchner Norden – seit 2015 mit LEDs und inzwischen auch zu 100 Prozent mit Ökostrom. »Diesen nachhaltigen Fortschritt verdanken wir nicht zuletzt EMAS. Wir nutzen das Audit seit Baubeginn 2002, lassen uns jedes Jahr neu validieren«, erklärt Jürgen Muth, Geschäftsführer der Allianz Arena in München und Chef von 40 Mitarbeitern. »EMAS hilft uns, immer weiterzugehen, nicht betriebsblind zu werden, offen zu sein für Innovationen.« Bereits beim Bau habe man auf nachhaltige Materialien geachtet, »in anderen Bereichen wie der Stromversorgung mussten wir noch fossil einsteigen, jetzt rüsten wir klimafreundlich nach«.

Von fossilen Energieträgern unabhängig zu werden gelingt mit dezentralen, sich ergänzenden energiesparenden und innovativen Maßnahmen. So strahlt mittlerweile auch das Flutlicht mit LED.

Den Grundstrombedarf der Arena decken seit 2019 Photovoltaikanlagen auf dem Gästeparkplatz. Der Rasen wird mit einer Wärmepumpe geheizt, die Gebäud Klimatisierung soll 2026 ebenfalls auf Wärmepumpe umgestellt werden. Die Spielerräume nutzen Serverabwärme. Und auch beim Catering spart die Allianz Arena fossile Ressourcen. »Wir haben uns als erste deutsche Arena von Wegwerfplastikbechern verabschiedet und auf Mehrwegbecher umgestellt«, betont Muth.

Die Vorteile? »LED und Eigenenergie sind deutlich kostensparend«, sagt der Arena-Geschäftsführer. »Zugleich machen die Nachhaltigkeitsansätze uns aber auch zu einem interessanten Werbe- und Entwicklungspartner.« Die Umstellung der Hülle auf LED ging einher mit einer Werbepartnerschaft zwischen der Arena und dem Leuchtmittelhersteller. Mit Unterstützung eines Lkw-Herstellers wurde eine E-Tankstelle für Lkws vor der Arena für etwa



Foto: Allianz Arena/B. Dücke

Solarpaneele auf dem Parkplatz – für den Grundstrombedarf der Allianz Arena

500 Ladevorgänge täglich installiert. »Die E-Tankstelle diversifiziert zudem unser Geschäftsmodell«, sagt Muth.

Stolz ist er auch auf den Multiplikatoreffekt. »Die Fans haben beispielsweise die Mehrwegbecher gut angenommen. Die Wärmepumpe für die Rasenheizung haben wir bereits anderen Stadien emp-

fohlen.« Ein Forschungsprojekt, gefördert durch die EU, will neue Konzepte für eine nachhaltige Mobilität entwickeln und dafür die Besucherströme zur Arena als Basis nutzen. Muth: »Wir sind gern First Mover und Vorbild. Das bringt Vorteile für uns, unsere Besucher und Impact über die Arena hinaus.«

LaSelva Toskana Feinkost Vertriebs GmbH, Gräfelfing

»Wir werden resilienter«

Foto: LaSelva Bio-Feinkost



Für das Feinkostunternehmen LaSelva Toskana ist nachhaltiges Wirtschaften im wahrsten Sinne des Wortes existenziell. Seit 1980 baut das deutsch-italienische Unternehmen mit insgesamt 290 Mitarbeitenden auf seinem eigenen Bio-Landgut Gemüse, Obst und Weintrauben an, produziert daraus Bio-Spezialitäten und vertreibt diese zentral von Gräfelfing aus. »Der Klimawandel, Starkregen oder Dürren setzen uns schon jetzt zu«, sagt die Umweltmanagementbeauftragte Julia Gobs. »Wir sind auf intakte Böden und ein

gesundes Klima angewiesen. Nachhaltigkeit, Umweltschutz und Biodiversität sind für uns daher nicht nur grundsätzliche Werte, sie sichern unser Überleben.« Bereits seit der Gründung 1980 setzt LaSelva diese Werte bewusst um, nutzt dafür freiwillige Nachhaltigkeitsinstrumente. Da der Firmengründer Karl Egger zugleich Mitgründer des Naturland – Verband für ökologischen Landbau e.V. war, ist der LaSelva-Anbau von Anfang an Naturland- und inzwischen auch Naturland-Fair-zertifiziert.

Das Unternehmen schreibt seit 2017 Nachhaltigkeitsberichte und will nun nach VSME berichten. »Seit August 2025 sind wir zudem EMAS-validiert«, freut sich Gobs. »EMAS gibt uns den roten Faden für die Praxis und hilft uns bei unseren Zielsetzungen und Maßnahmen.« Es wurden ein Team, Prozesse, Strukturen aufgebaut, eine Umweltpolitik verankert, alle Abteilungen und Partner eingebunden und geschult. »Über die ganze Wertschöpfungskette weiß so jeder seinen Beitrag zu leisten, alle ziehen an einem Strang.«

Auf diese Weise hat LaSelva einiges erreicht: An den deutschen Standorten kommt der Strom zu 100 Prozent aus erneuerbaren Quellen, dabei im Lager zu rund 50 Prozent aus der eigenen Photovoltaikanlage. Für die Wärmeversorgung wird Biogas genutzt. Der Fuhrpark ist bereits zur Hälfte auf Elektromobilität umgestellt. »Das alles spart erheblich CO₂«, betont Gobs. Der nächste Schritt sei, die nicht direkt vom Unternehmen verursachten Treibhausgase, die entlang der gesamten Wertschöpfungskette entstehen (Scope-3-Emissionen), weiter zu senken.

Im sozialen und kulturellen Bereich legt LaSelva Wert auf faire Lieferketten und eine gute Bezahlung der Saisonarbeiter, setzt sich für Umweltbildung und Kunst ein, finanziert Schutzgebiete für Oktopusse, realisiert Aufforstungs- und Vogelschutzmaßnahmen und Vielfalt im Landbau.

»Die mit den Zertifikaten und Berichten einhergehende Mess- und Belegbarkeit macht uns glaub- und vertrauenswürdig, stärkt unsere Marke und schlussendlich auch unsere Wettbewerbsfähigkeit«, fasst Gobs zusammen. »Wir sparen zudem Kosten, werden wie etwa in der Stromversorgung autarker und stärken unseren Anbau im Hinblick auf den Klimawandel. Wir werden resilienter.« Sie betont: »Nachhaltigkeit lohnt sich vielfach.«

NACHHALTIG WIRTSCHAFTEN

Die IHK bietet auf ihrer Website umfangreiche Informationen für Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR):
www.ihk-muenchen.de/ratgeber/nachhaltigkeit-csr
 zum Umweltmanagementsystem EMAS:
www.ihk-muenchen.de/emas

IHK-Ansprechpartner zu EMAS
 Susanne Kneißl-Heinevetter
 Tel. 089 5116-1467
kneissl@muenchen.ihk.de
zu Nachhaltigkeitsberichterstattung
 Dr. Andri König, Tel. 089 5116-2197
koeniga@muenchen.ihk.de



Frauen sind in diesen Zeiten gefragte Führungskräfte. Unternehmen mit diversen Teams sind nachweislich wettbewerbsfähiger.«

Daniela Rittmeier,
Head of Generative
AI Accelerator Capgemini



Foto: Tom Kirkpatrick

Führung, die Firmen jetzt brauchen

Künstliche Intelligenz verändert die Anforderungen an Führungskräfte gerade deutlich – warum das für Frauen ein Vorteil ist.

Von Gabriele Lüke

Empathie ist der Schlüssel. Wenn die künstliche Intelligenz als Kollegin – oder Rivalin – mit in der Runde sitzt, brauchen die menschlichen Teammitglieder besonders empathische Führungskräfte. Davon ist Jana-Josephine Chowdhury überzeugt. Sie ist Gründerin der Alpha-Mint AI, mit der sie Führungskräfte in ihren Kundenunternehmen bei der Implementierung und Nutzung von KI unterstützt. »KI verändert alles, sie ist immer noch sehr neu, entwickelt sich zugleich sprunghaft weiter«, sagt Chowdhury. »Das verun-

sichert, fordert heraus, macht aber auch neugierig, braucht Lernwillen, Flexibilität und Mut – mit Empathie bringen Führungskräfte ihre Teams und Unternehmen erfolgreicher in die neue Welt.« Chowdhury versteht Führungskräfte als Übersetzer der neuen Technologie, die den Umgang mit KI am besten selbst vorleben. »Sie sollten stets dialogbereit sein, zuhören, Zweifel und Sorgen der Teammitglieder ernst nehmen, Begeisterung stärken. Zudem gilt es, zu Fortbildungen, vor allem zur KI-Anwendung zu

ermuntern.« Dafür schlägt Chowdhury »AI Gyms« vor: »Hier können die Teammitglieder gemeinsam trainieren, sich austauschen, KI-News teilen, bei komplexen Fragen auch Schleifen drehen.« Die Unternehmerin betont: »Empathie ist der härteste Skill, den Führung gerade braucht. Frauen bringen dafür oft die besseren Voraussetzungen mit – und genau das macht sie zu den Führungskräften, die Unternehmen jetzt benötigen.« KI verändert nicht nur unzählige Arbeitsprozesse von Grund auf, sie beeinflusst

auch die Unternehmenskultur und Führung spürbar. Gefragt sind jetzt Chefs, die technologische Transformation mit menschlichen Bedürfnissen verbinden können, die Unsicherheiten auffangen und Lernen fördern. Und das sind nur einige Aspekte. Experten führen zahlreiche Argumente an, warum weibliche Führungskräfte wichtig sind, wenn Firmen die Möglichkeiten von KI ausschöpfen wollen.

»Unternehmen arbeiten aktuell noch sehr hardwaregetrieben, geben Anweisungen und kontrollieren. Im KI-Zeitalter reicht das nicht mehr«, sagt Daniela Rittmeier, Ingenieurin und Head of Generative AI Accelerator bei der Beratungsgesellschaft Capgemini. Das Entwickeln von KI-Systemen bedürfe zum Beispiel aufgrund der inhaltlichen Verzerrungen heute und in Zukunft stets des kritischen Hinterfragens durch Menschen, so Rittmeier. »Frauen sind Meister im kritischen Denken und



»Insbesondere für Führungskräfte ist es essenziell, fundierte KI-Kompetenz zu erwerben.«

Sirid Böhm, Expertin
Women in AI, IPAI Foundation

Foto: Nico Kurth/IPAI Foundation

ständigen Hinterfragen. Das senkt im KI-Kontext messbar die Risiken«, so die Expertin.

Und sie nennt weitere Pluspunkte weiblicher Führung: »Viele Frauen sind durch ihre diversen Verantwortungen in Familie, Freundeskreis, Ehrenamt und Beruf gewohnt, agil und interdisziplinär zu agieren, Menschen mit diversen Kompetenzen empathisch mitzunehmen und zu vereinen. Genau diese Rollenwechsel ermöglichen es, leichter über den Teller-

rand zu blicken und die KI so kreativer einzusetzen.« Ihr Fazit: »Frauen sind in diesen Zeiten gefragte Führungskräfte. Unternehmen mit diversen Teams sind nachweislich wettbewerbsfähiger. Deshalb können wir es uns nicht leisten, auf Frauen in der Führung zu verzichten.«

In der Praxis ist die Beziehung von Frauen und KI allerdings noch ambivalent. Das gilt gerade im Hinblick auf Führungspositionen: Die mit historisch verzerrten Daten trainierten Systeme vervielfältigen vielfach traditionelle Stereotype – für KI sind technisches Wissen, Führung und Macht vor allem männlich.

»Arbeiten Personalabteilungen mit KI, schlägt diese beispielsweise Frauen trotz gleicher oder besserer Qualifikation für gewisse Führungspositionen seltener vor«, sagt Sirid Böhm, Expertin für Women in AI bei der IPAI Foundation in Heilbronn. Hier brauche es qualitativ hochwertige Filter, die Voreingenommenheit (Bias) erkennen, und »eine gute KI-Kompetenz, damit es zu fairen Entscheidungen kommt«.

Frauen nutzen KI aktuell noch weniger als Männer, ermittelten Studien, zum Beispiel vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg 2025. »Insbesondere für Führungskräfte ist es aber essenziell, eine fundierte KI-Kompetenz zu erwerben. Sie müssen KI anwenden und verstehen, um die Output-Qualität einordnen zu können und so



»Empathie ist der härteste Skill, den Führung gerade braucht.«

Jana-Josephine Chowdhury,
Gründerin AlphaMint AI

Foto: Melanie Scheller

potenzielle Fehler und Bias zu erkennen«, sagt Böhm.

Gleichzeitig gilt: Weil Frauen vor allem in wohlhabenden Ländern oft in administrativen Berufen mit hohem Automatisierungsrisiko arbeiten, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie durch KI ersetzt werden, dreimal so hoch wie bei Männern. Das zeigte 2025 eine Untersuchung der Internationalen Arbeitsorganisation der Vereinten Nationen (ILO).

Was heißt das konkret für die Frauen? Neugierig und mutig sein, sich fortbilden, sich mit KI-Kompetenz sichtbar machen und gezielt positionieren, um die eigene Rolle zu stärken oder neue Möglichkeiten zu erschließen. Also »einfach machen – und diese Chance ergreifen«, ermuntert Begonia Vazquez Merayo, Gründerin der internationalen Managementberatung Why Consult in München und treibende Kraft hinter dem Frauenkarrierenetzwerk net4tec: »Für den Einstieg in KI gibt es viele, oft kostenlose Angebote – und Netzwerke, die diese Themen gemeinsam voranbringen. Frauen sind nicht allein.« Sie betont: »Männer haben hier keinen Vorsprung: KI ist für alle neu. Je mehr Frauen sie nutzen und mitgestalten, desto eher wird Bias reduziert und werden Chancen gerechter.« Capgemini-Expertin Rittmeier appelliert zugleich an die Firmen: »Aktuell werden weltweit Diversityprogramme zurückgefahren – das ist kontraproduktiv für unsere Wirtschaft, die Wettbewerbsfähigkeit sowie nachhaltig inklusive KI-Systeme.«

Bea Kusnitzoff, Business Lane Lead »Digital Solutions« & Transformation Coach bei der codecentric AG am Standort München, führt rund 150 Mitarbeitende. Ihr Unternehmen begleitet Firmen bei der Digitalisierung und nun auch bei der KI-Transformation: »Führung bedeutet für uns aktuell vor allem, alle Mitarbeitenden in das The-

ma KI mitzunehmen – damit diese dann wiederum die Kunden mitnehmen können.«

Für sich als Führungskraft sieht Kusnitzoff zwei Herausforderungen: »Erstens Befähigung. Nicht alle Mitarbeitenden teilen meine eigene Begeisterung für KI. Zudem bemerke ich, dass Frauen und Männer unterschiedlich an KI herangehen – Frauen wollen sie erst verstehen, Männer machen einfach.« Und der zweite Punkt? »Aufgrund des hohen Gender Bias in der KI und der Gefahr, dass Frauen durch KI ihren Arbeitsplatz leichter verlieren können als Männer, müssen Frauen besonders gefördert werden.«

Sie schaut daher nun noch genauer auf jeden Einzelnen und jedes Team, ermuntert, fördert und begleitet alle individuell und versucht, KI-Skeptiker nicht zu verlieren. »Die KI bleibt uns erhalten – wir

IHK-VERANSTALTUNGSTIPP

IHK Unternehmerinnentag – Future Tech Perspectives

Im Mittelpunkt des diesjährigen IHK Unternehmerinnentags stehen die Tech-Trends der Zukunft. Wie führe ich KI erfolgreich in meinem Unternehmen ein und wie nehme ich meine Mitarbeitenden mit? Wie bleibe ich wettbewerbsfähig? Und welche Rolle spielen dabei soziale Medien?

Termin: 1. Juli 2026, 13–21 Uhr

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

Anmeldung unter:

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

müssen gemeinsam zu ihren Gestaltern werden. Weibliche Führungskräfte haben für diesen Prozess auf jeden Fall das nötige Fingerspitzengefühl.«

IHK-Ansprechpartnerin zu Business Women

Marlene Eder, Tel. 089 5116-1174
ederm@muenchen.ihk.de



**Männer haben hier
keinen Vorsprung:
KI ist für alle neu.«**

**Begonia Vazquez Merayo,
Gründerin Why Consult**



Foto: People Picture München

Innovations- und Jobchancen nutzen

Gründungen erreichen in München Rekordniveau, Start-ups für DefenseTech wachsen stark. Doch in einem Bereich gilt es aufzuholen.



Münchens Ökosystem –
Gründergeist und
Lust anzupacken,
wie im MakerSpace
des Munich Urban
Colab

Foto: Constantin Mirbach

Es ist ein Rekord mit Potenzial auf mehreren Ebenen: 290 neue Start-ups wurden 2025 in München gegründet. Das waren 43 Prozent mehr als im Vorjahr, der bundesweite Zuwachs betrug 29 Prozent.

Das zeigt der erste Startup & Scaleup Monitor, den die neun bayerischen IHKs mit dem Startup-Verband Deutschland erstellt haben. Insgesamt gibt es 4.400 Start-ups

in Bayern und damit so viele wie in keinem anderen deutschen Bundesland. Zu diesem Boom steuert München mehr als ein Drittel bei. Dabei weht Gründergeist auch rund um die Landeshauptstadt und ihren Landkreis (s. Grafik S. 41 »Das weitverzweigte Münchner Ökosystem«).

Mittlerweile beheimatet München zehn sogenannte Unicorns (Unternehmen mit einer Bewertung von über einer Milliarde

Dollar). Mit ihnen sind laut Monitor rund 500.000 Stellen verbunden. Das Investitionsvolumen in der Region hat sich zwischen 2023 und 2025 auf 6,4 Milliarden Euro verdoppelt.

Und das Ökosystem entwickelt sich stetig weiter. Denn neben der aktiven Start-up-Politik in Bayern ist vor allem die Nähe zur bestehenden Industrie, zu Bundeswehr-Einrichtungen sowie der Tech-

nischen Universität (TUM) und der Ludwigs-Maximilian-Universität München (LMU) wichtig. Sie wurden im März 2026 wiederum mit dem Siegel »Exzellenzuniversität« ausgezeichnet. Insgesamt sieht IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Gößl eine »Gründerepoche«, die das Potenzial der Start-ups nutzen müsse, »um unsere Wirtschaft in der ganzen Breite wieder mitanzukurbeln«.

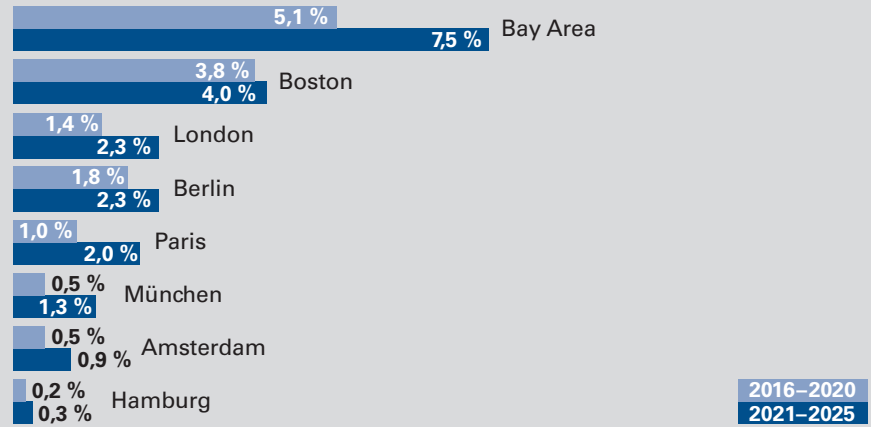
Aufholjagd international

Angesichts der angespannten Weltlage wächst vor allem ein kleiner, aber investitionsstarker Bereich: Von rund 1,74 Milliarden Euro, die in den vergangenen zwei Jahren deutschlandweit in Verteidigungstechnik (DefenseTech) flossen, landete der Großteil in Bayern. Mit Helsing, Quantum Systems und ARX Robotics sitzen die bestfinanzierten deutschen Defense-Scale-ups in München. Das ist Spitze in Europa, mit deutlichem Abstand vor London mit 230 Millionen Euro (Rang 2). Doch neben den Top 2, dem Prozesssoftware-Spezialisten Celonis und dem Rüstungs-Scale-up Helsing – beide mit Bewertungen von mehr als zehn Milliarden Euro – offenbart sich insgesamt großes Aufholpotenzial zu den US-Spitzenstandorten Silicon Valley oder Boston. Das gilt vor allem bei DeepTech-Firmen, die zukunftsweisende Innovationen auf Basis neuer wissenschaftlicher Forschungsergebnisse nutzen.

An den zwei US-Standorten wurde mit 7,5 Prozent Anteil an der regionalen Wirtschaftsleistung (BIP) deutlich mehr Wachstumskapital zwischen 2021 und 2025 investiert als in München mit nur 1,3 Prozent (s. Grafik oben »Aufholbedarf bei Wachstumskapital für Start-ups«). Damit Bayerns Landeshauptstadt ihre Rolle als

AUFHOLBEDARF BEI WACHSTUMSKAPITAL FÜR START-UPS

Durchschnitt der jährlichen Start-up-Investitionen als Anteil am regionalen BIP

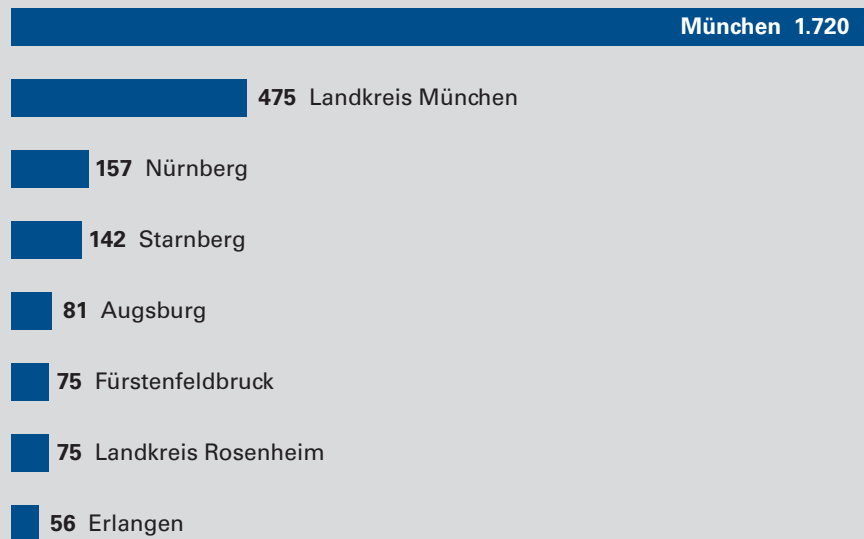


International liegt München deutlich hinter den amerikanischen Boomregionen bei Investitionen in Start-ups, gemessen am regionalen Bruttoinlandsprodukt (BIP).

Quelle: 1. Startup & Scaleup Monitor 2026

DAS WEITVERZWEIGTE MÜNCHNER ÖKOLOGISCHES SYSTEM

Anzahl aktiver Start-ups



Nicht nur das Stadtgebiet München ist Heimat zahlreicher Start-ups, auch der Landkreis und die umliegenden Kreise bilden das Ökosystem.

Quelle: 1. Startup & Scaleup Monitor 2026

europäische Innovationsschmiede behaupten kann, braucht es laut Gößl mutigere politische Weichenstellungen, wie eine europäische Kapitalmarktunion und einen leichteren Zugang zu öffentlichen Aufträgen für Start-ups. Um sich insgesamt internationaler aufzustellen, emp-

fehlt der Startup Monitor zudem Englisch als Arbeitssprache.

Den Bayern Startup & Scaleup Monitor gibt es hier: www.ihk-muenchen.de/politik/studien-und-umfragen/startup-scaleup-monitor-bayern



Foto: Thorsten Jochim

»Wir wollen unsere Tradition
bewahren« – Franz Kröner junior (l.)
und Franz Kröner senior



»Unser Publikum ist bunt und jung«

Zwischen Kronleuchtern, Schokoladenkäfern und Internet: wie das 1759 gegründete Familienunternehmen Krönner die Tradition bewahrt und dennoch mit der Zeit geht.

Von Sebastian Schulke

Maikäfer, überall Maikäfer. Sie sitzen einfach nur da, aneinandergereiht und regungslos. Die dicken Brummer geben nicht einen Mucks von sich. Fliegen wollen und können sie nicht. Denn ihre Flügel bestehen aus feinsten Schokoladen, genauso wie der Kopf und der gesamte Körper. Alles von Hand gefertigt.

Udo Kabisch von der Franz Krönner KG in Garmisch-Partenkirchen lässt gerade wieder einen Käfer über das Fließband mit Gitter laufen, darüber ein Wasserhahn, aus dem Schokolade fließt. Kabisch bringt den Käfer in Form und stellt ihn zu den anderen. »Die Käfer sind ein Klassiker«, sagt der Konditormeister.

Wenig später stehen sie, befüllt mit Pralinen und Schleife um den Bauch, oben im Café auf einem Tisch und ziehen die Blicke von Kindern und Erwachsenen auf sich. Die süße Konkurrenz ist allerdings groß – handgeschöpfte Schokoladen mit Nüssen oder Pistazien, Teegebäck, Trüffel, Baumkuchen oder edelste Torten gibt es gleich daneben.

Bereits 1759 begann die Familie Krönner, süße Köstlichkeiten zu kreieren und zu verkaufen. Anfangs nur in Moosburg, mittlerweile an vier verschiedenen Orten in Bayern. Neben Konditorei und Kaffee-

häusern gibt es einen Onlineshop – der Verkauf von Torten, Pralinen & Co. läuft auch im Web sehr gut.

Irgendwie liege der Familie das Konditorgeschäft im Blut – »das gilt auch für die zehnte Generation, also unsere Kinder. Über die Nachfolge braucht sich bei uns niemand Sorgen machen«, sagt Firmenchef Franz Krönner senior (60). Die notwendige Anpassungsfähigkeit jedenfalls haben die Krönners immer wieder bewiesen.

Vor 267 Jahren brachte Johann Baptist Krönner alles ins Rollen. Als gelernter Lebzelter eröffnete er in Moosburg sein eigenes Geschäft. »Ein Lebzelter hat damals den Honig der Bienen zum Backen von Lebkuchen genutzt«, erklärt Krönner senior. »Zucker war damals sehr teuer, wurde aus Südamerika importiert. Den konnten sich nur Adelige leisten.« Außerdem zogen Lebzelter aus den Waben der Bienen Kerzen und gossen Wachsfiguren, die den Menschen als Opfergabe dienten. Und aus dem Honig wurde Met (Honigwein) gesiedet. »Ein Lebzelter hatte einiges zu bieten«, meint Krönner.

Doch die Zeiten änderten sich: Zu Beginn des 19. Jahrhunderts löste die heimische Runkelrübe den südamerikanischen Rohrzucker ab. Zucker konnte nun indus-

triell und zu einem bezahlbaren Preis hergestellt werden. Honig und Lebzelter waren nicht mehr gefragt.

Leopold Krönner, der Urenkel von Johann Baptist, ging 1866 als Zuckerbäcker nach München. Doch sein Geschäft in der Maximilianstraße, nicht weit von der königlichen Residenz entfernt, war von Baustellen umgeben. Das bedeutete viel Dreck und Lärm – und wenig Kundschaft. So versuchte Leopold 1869 mit Frau und Kind in Weilheim sein Glück, und das gelang.

Die folgenden Generationen führten das Geschäft fort. Es entstanden 1903 in Straubing, 1934 in Garmisch-Partenkirchen und 1998 in Murnau weitere Konditoreien und Kaffeehäuser, die den Namen Krönner tragen.

Mit einer Kette haben die Kaffeehäuser der Krönners allerdings nichts zu tun. »Wir sind eine Familie. Doch jedes Kaffeehaus steht für sich und hat seinen ganz eigenen und besonderen Charme«, erklärt Franz Krönner. Sein Sohn ergänzt: »Wir wollen unsere Tradition bewahren. Das hindert uns allerdings nicht daran, mit der Zeit zu gehen.«

Die traditionellen Zuckerbäcker sind mittlerweile auch Chocolatiers, entwickeln alte Rezepturen weiter, setzen auf natürliche und feinste Zutaten. »Zu uns kommen nicht nur ältere Herrschaften«, meint Franz Krönner junior (35). »Unser Publikum ist bunt und jung.« Auch der Online-shop laufe sehr gut. Den hatte der Senior bereits vor knapp 30 Jahren gestartet. »Vor über 90 Jahren hatte mein Großvater bereits einen deutschlandweiten Versand aufgebaut. So war mir immer schon klar, wie wichtig das Internet ist – auch für uns als Konditoren.«

Im Kaffeehaus in Garmisch-Partenkirchen hängen Kronleuchter an der Decke. An den alten Holztischen und in den eleganten Sesseln saßen bereits der Komponist Richard Strauss mit seiner Frau Pauline sowie die Sängerin Zarah Leander. Eine geschwungene und frei stehende Trep-



Foto: Thorsten Jochim

Das Krönner Kaffeehaus mitten in Garmisch-Partenkirchen – im Sommer finden draußen auf der Terrasse auch Konzerte statt



Foto: Thorsten Jochim

Glänzende Auslagen und Kronleuchter geben dem Geschäft im Inneren einen ganz eigenen Charme

pe führt in die erste Etage und zu einer großen Terrasse, von der aus man einen imposanten Blick auf die Alpspitze hat. Im Sommer finden hier Konzerte statt, bei denen immer wieder auch Vater (Klassikrock) und Sohn (Folkrock) mit ihren Bands auftreten.

»Wir haben ja einen Koch für unser Kaffeehaus. An diesen Konzertabenden gibt es dann nicht nur Kaffee und Kuchen«, sagt Krönner junior, »die Speisekarte variiert.« Auch da gelte natürlich: frisch und hausgemacht – ob es die klare Fleischbrühe ist, der Burger mit Pommes oder die



Klassiker in der Produktpalette – Konditormeister Udo Kabisch fertigt Schokokäfer am laufenden Band



Die Produktion ist Handarbeit – jede Form wird einzeln mit flüssiger Schokolade gefüllt

Königinpastete mit Ragout fin. Die Küche, das Warenlager und der Onlineversand befinden sich im Erdgeschoss. Ebenso die sogenannte Halle, in der neben wichtigen Eisenstangen, auf denen der Baumkuchen gedreht wird, auch eine Speiseemaschine steht und leise brummt.

Die Backstube befindet sich im Keller. »Da sind wir schon als Kinder herumgelaufen«, erinnert sich Krönner junior, »haben uns da den Konditor-Virus eingefangen.« Seine Schwester Sophie (38) hätte gern zusammen mit ihrem Bruder die Konditorei übernommen, lebt mittlerweile

aber mit ihrer Familie in Berlin. »Ich bin gelernter Koch und Konditor«, sagt der Junior, »bin Garmisch treu geblieben, fühle mich hier sehr wohl. Mein Vater hat damals seine Lehre in Straubing beim Onkel Pepps gemacht. Wir sind ein gutes Team.« Dazu gehört noch seine Mutter Tina, die als Grafikerin die Schaufenster sowie die Verpackungen für die verschiedenen Krönner-Produkte gestaltet. Um Verwaltung und Internet kümmert sich Antonia Pfefferle. Insgesamt arbeiten mehr als 50 Leute für Kaffeehaus und Konditorei.

Allerdings trifft der allgemeine Personal-mangel auch die Krönners. »Seit April haben wir sonntags geschlossen, weil wir dafür gerade nicht genügend Mitarbeiter haben«, erklärt Krönner junior. Doch dieser Tag Pause habe auch etwas Gutes, lasse das gesamte Team mal durchschnaufen. »Das ist wichtig. Und wir haben so auch mehr Raum für neue Ideen«, meint er. »Bislang haben wir mit Social Media nur am Rande zu tun. Unser Onlineshop läuft in Verbindung mit der Website sehr gut. Aber auch hier wollen wir mit der Zeit gehen.«

Das betrifft ebenfalls das Sortiment. So hat Krönner senior zwei Jahre lang an veganen und glutenfreien Elisenlebkuchen herumexperimentiert. »Die Bedürfnisse unserer Kunden ändern sich mit der Zeit. Darauf gehen wir natürlich ein und erweitern unser Angebot. Das war bei den speziellen Elisenlebkuchen eine besondere Herausforderung. Jetzt entsprechen sie unseren hohen Qualitätsansprüchen«, sagt er. »Denn genau wie bei unserer Agnes-Bernauer-Torte, dem Baumkuchen, den Pralinen und Schokoladen, aber auch bei unseren gastronomischen Speisen aus der Küche – wir arbeiten nur mit natürlichen Zutaten, machen alles selbst. Fertigprodukte, Farb- oder Füllstoffe gibt es bei uns nicht.«

Das soll auch die nächsten 267 Jahre so bleiben.

www.chocolatier-kroenner.de



Mit Tempo nach vorn – nicht nur bei Robotern hat China eine rasante Entwicklung hingelegt

Foto: Unitree Robotics

Mit China-Speed

Das Reich der Mitte setzt auf Hightech, KI und grüne Transformation. Das bringt neue Perspektiven für bayerische Firmen – wenn sie Tempo und Innovation vor Ort ernst nehmen.

Von Natascha Plankermann

China ist längst nicht mehr die Werkbank der Welt. Das Land definiert sich neu – als Hightech-Nation, in der Innovationen vorangetrieben werden, und als Markt, der mit beeindruckender Geschwindigkeit neue Technologien hervorbringt. Der 15. Fünfjahresplan macht das aktuell klar: KI, Elektromobilität, Robotik, neue Batterien und eine umfassende grüne Transformation stehen im Zentrum. Für bayerische Unternehmen bedeutet das: Wer in China erfolgreich sein will, muss sich mit diesen Themen auseinandersetzen und sich an veränderte Bedingungen anpassen. »Technologie ist das Einlassticket in den chinesischen

Markt«, sagt Oliver Oehms, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Deutschen Handelskammer in Nordchina.

Die Auslandshandelskammer (AHK) Greater China vertritt mehr als 1.800 Mitgliedsunternehmen. In jüngsten Umfragen zeigen sie eine leicht aufgehellte Sicht auf die Entwicklung der chinesischen Wirtschaft: Mehr als die Hälfte der deutschen Firmen plant, in China weiter zu investieren. Gleichzeitig wächst der Respekt vor der lokalen Konkurrenz. Viele sehen ihre chinesischen Wettbewerber auf dem Weg, Innovationsführer in der eigenen Industrie zu werden – neun Prozent der Befragten sagen, dass dies bereits der Fall ist.

Oehms beobachtet, dass Innovation längst keine Einbahnstraße mehr ist. Deutsche Unternehmen bringen weiter Technologie und Qualität nach China. Doch zunehmend fließt Wissen, das die Tochtergesellschaften etwa aus Projekten mit chinesischen Partnern oder in Co-Creation-Formaten in China gewonnen haben, zurück nach Deutschland in die Firmenzentralen.

Hinzu kommt die Geschwindigkeit, die den wirtschaftlichen Alltag prägt. Oehms spricht vom »China-Speed«, einem Tempo, das nicht nur kulturell geprägt ist, sondern auch aus der umfangreichen Kapazität entsteht. China verfügt über einen Fachkräftepool, der in Bayern kaum vor-

stellbar ist. Während deutsche Firmen oft unter Engpässen leiden, können chinesische Firmen Projekte parallel vorantreiben und Produkte in rasantem Takt weiterentwickeln.

Die Klüber Lubrication München GmbH & Co. KG zeigt, wie sich die Dynamik nutzen lässt. Das Münchner Unternehmen, Teil der Freudenberg-Gruppe, ist seit den 1980er-Jahren in China präsent und betreibt dort seine zweitgrößte Fertigungsstätte weltweit. »Mehr als 80 Prozent unserer Produkte für das Land fertigen wir lokal«, sagt Burak İldam, General Manager Sales & Marketing von Klüber China.

China ist für Klüber längst ein Innovationsstandort. Lokale Teams entwickeln Schmierstoffe für Autos, Textilmaschinen, Lebensmittelproduktion, Windkraftanlagen und neue Energietechnologien, zugeschnitten auf die Betriebsbedingungen in China. Die Zusammenarbeit mit chinesischen Kunden ist eng. »Wir entwickeln und testen gemeinsam und passen Lösungen so an, dass sie im Alltag funktionieren«, sagt İldam. Klüber kooperiert zudem mit Unis und Forschungsinstituten und beteiligt sich an der Entwicklung neuer Standards. Entscheidend ist laut İldam, dass man offen zusammenarbeite und gleichzeitig klar definiere, wer welchen Beitrag leistet.

China investiert massiv in humanoide und industrielle Roboter und Klüber entwickelt dafür Spezialschmierstoffe, die die Feinsteuerung der Bewegung und die Lebensdauer verbessern. Demnächst eröffnet die Freudenberg-Gruppe in Shanghai ein Co-Creation-Center, in dem Klüber eine zentrale Rolle spielt – ein deutliches Signal, wie wichtig der Standort für die globale Innovationsstrategie geworden ist. Die grüne Transformation verändert den Markt in China. Das Land will seinen CO₂-Ausstoß ab 2030 senken. Dies beeinflusst die Nachfrage bereits jetzt. »Kunden verlangen nachweisbare Energie- und CO₂-Einsparungen«, sagt İldam. Klüber biete dafür energieeffiziente Schmierstoffe, digitale Services und Lösungen für Windkraft, Kältekettensysteme und Hochleistungsanlagen.



AHK-Experte Oehms ist überzeugt: Für bayerische Firmen entstehen durch den »green lifestyle« in China neue Chancen – nicht nur im Energiesektor, sondern auch in der Gebäudetechnik, bei grünen Materialien und in der Gesundheitswirtschaft. Gleichzeitig bleibe der Markt anspruchsvoll: Die Binnennachfrage ist schwach, der demografische Wandel drückt und die regulatorischen Rahmenbedingungen ändern sich schnell.

Zu den Herausforderungen zählt auch das europäische CO₂-Grenzausgleichssystem CBAM, das hierzulande oft als Marktzugangshürde wahrgenommen wird. In China hingegen wächst die Überzeugung, dass grüner Stahl, grüner Wasserstoff und klimafreundliche Produktion künftig über Wettbewerbsfähigkeit entscheiden. Viele Firmen beschäftigen sich intensiv damit – nicht notwendig als Folge von politischem Druck, sondern aus strategischem Kalkül.

Corinne Abele, Leiterin Trade Information bei Germany Trade & Invest (GTAI) in Shanghai, sieht das Potenzial für deutsche Firmen, in Nischen erfolgreich zu sein, etwa durch hochwertige Technologie und effiziente Industrieprozesse. Besonders in grünen Zukunftsfeldern, in der Modernisierung traditioneller Industrien und in serviceorientierten Geschäftsmodellen könne der deutsche Mittelstand punkten. Abele betont, dass China selbst ein Interesse an ausgewogeneren Handelsbeziehungen habe, aber Importe bevorzugt aus der Region bezieht. Umso wichtiger sei es, mit Spezialisierung, Qualität und verlässlichem Service zu überzeugen. Sie sieht die Zukunft nicht im reinen Verkauf von



Mehr als 80 Prozent unserer Produkte für China fertigen wir lokal.«

Burak İldam, General Manager Sales & Marketing Klüber China

Maschinen, sondern in umfassenden Lösungen mit kundenspezifischen Anlagen, digitalen Services und einer langfristigen Betreuung.

Oehms fasst es so zusammen: »Chinas Firmen begegnen uns heute auf Augenhöhe. Respekt ist wichtig, aber deutsche Unternehmen haben nach wie vor fortschrittliche Technologien, die in China gebraucht werden.« China beeindrucke zwar mit Technologie und Tempo, aber auch dort werde nur mit Wasser gekocht. ●

IHK-Ansprechpartner zu China

Hannes Aurbach, Tel. 089 5116-2017

aurbach@muenchen.ihk.de

Dominic Lehmann, Tel. 089 5116-1473

lehmann@muenchen.ihk.de

IHK-VERANSTALTUNGSTIPP

Greater China Day 2026

Das Event der AHK Greater China bietet Unternehmen in Deutschland einen kompakten Überblick über alle Aspekte des China-Geschäfts. Die Themen reichen von Handelspolitik und Lieferkettensicherheit über aktuelle Markttrends und regulatorische Entwicklungen bis hin zu Strategien für Partnerschaften und Chancen in High-tech- und Zukunftsindustrien.

Termin: 24. Juni 2026

Ort: Design Offices Düsseldorf Fürst & Friedrich, Friedrichstraße 56, 40217 Düsseldorf

Weitere Informationen und Anmeldung:
ihkportal.de/duesseldorf/?#/tibrosVD/event/2631GCDXXD01

Wasserstoff für die Inseln

Wie wird Rarotonga im Südpazifik unabhängig von Diesel? Ein Wasserstoff-Modellprojekt mit oberbayerischer Beteiligung kann weitere Chancen für deutsche Unternehmen eröffnen.



Foto: Iris Heinz

Stehen hinter dem Energieprojekt – die Schulleitung mit Rektorin Raewyn Morgan (l. am Schild), Tim Meyer (r. am Schild, GEFF Consulting), Iris Heinz (AHK), Leslie Katoa (CEO des Energieversorgers) und Tai Tangaroa (technische Implementierung vor Ort)

Von Natascha Plankermann

Wenn Tim Meyer, Chef der Beraterfirma GEFF Consulting, von Rarotonga aus telefoniert, klingt es im Hintergrund nach Dorfleben: Hähne krähen, Hunde bellen und irgendwo rauscht das Meer. Er erlebt die Cookinseln als einen Ort, an dem die Zeit etwas langsamer läuft. Ein Projekt in dieser tropischen Gelassenheit könnte für die Energieversorgung im gesamten Südpazifik Modellcharakter haben. Mit dabei ist die ostermeier H₂ydrogen Solutions GmbH (OHS) aus Schweitenkirchen in Oberbayern. Sie hat gemeinsam mit der Auslandshandelskammer (AHK) Neuseeland die Machbarkeit eines Microgrid

untersucht. Das ist ein kleines, in sich geschlossenes Energiesystem mit der Aussicht auf großen Erfolg: Photovoltaik, grüne Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologien sowie Batteriespeicher werden kombiniert.

Meyer lebt seit 15 Jahren auf der Insel, hat lange ein Hotel geführt und sich stets zusammen mit den Menschen in der Nachbarschaft engagiert. Er kennt die Strukturen, die Herausforderungen auf Rarotonga – spätestens seit gemeinsamen Aktivitäten während Coronazeiten wie Renovieren oder den Strand von Müll zu befreien. Das hat die Inselgemeinde, die nur rund 10.000 Menschen zählt, zu-

sammengeschweißt. Auf diese Weise ist wie nebenbei eine ideale Projektbasis entstanden: »Wir wollten nicht nur ein Hotel mit Energie versorgen, sondern auch die Schule und Kent Hall, unser Gemeindehaus und zentraler Versammlungsort«, sagt Meyer.

Ein Testfall, der zur Idee von Iris Heinz, Leiterin DEinternational Projekte und Services bei der AHK Neuseeland, und zum Auftrag der Kammer insgesamt passt: Deutsche und damit auch bayerische Unternehmen sollen in internationalen Zukunftsmärkten positioniert werden. Die Energieversorgung erscheint in diesem Zusammenhang als geeignetes Feld. »Neuseeland ist das

Tor zu den pazifischen Inselstaaten«, so Heinz. »Dort wächst der Druck, weg vom Diesel zu kommen.«

Auch Meyer erlebt die Lage so angespannt wie nie. Die Inseln importieren ihren Kraftstoff und die Preise steigen – nicht erst seit dem Iran-Krieg. Dieselgeneratoren laufen Tag und Nacht, sie sind laut, teuer und klimaschädlich.

Gleichzeitig lebt die Region vom Tourismus und der wird zunehmend nachhaltiger. Auch dazu würde ein autarkes Energiesystem wie das geplante Micro-grid gut passen: Photovoltaik liefert den Strom, ein Elektrolyseur spaltet Wasser in Wasserstoff und Sauerstoff, der Wasserstoff wird gespeichert und bei Bedarf wieder verstromt.

»So könnten wir eine Versorgung rund um die Uhr erreichen, unabhängig vom Wetter und ohne Diesel«, sagt Timo Schuseil von OHS. Dafür würde das Unternehmen seine wasserstoffbasierten Speicher einsetzen, mit denen sich auch Wochen mit wenig Sonnenschein überbrücken ließen. »Die gesamte Technik passt in einen 20-Fuß-Seecontainer, der in Deutschland beladen und nach Rarotonga verschifft werden könnte«, so Schuseil. »Vor Ort würde die Installation rund eine Woche dauern – vorausgesetzt, die Photovoltaikanlage steht.« Bei einer Umsetzung würden die Herausforderungen für ihn und sein Team weniger in der Technik als im Umfeld liegen: salzhaltige Luft, hohe Feuchtigkeit, Insekten, Geckos. »Wir müssten die Anlage so schützen, dass sie all dem standhält«, sagt Schuseil. Das Wetter auf Rarotonga ist komplex. Ein 650-Meter-Berg in der Inselmitte sorgt für Mikroklimata. Das bedeutet auch trübe Tage mit Wolken, die das System berücksichtigen muss. Dafür wurde extra eine Wetterstation gebaut. Wie wichtig in diesem Zusammenhang präzise Daten sind, zeigte eine erste Erhebung durch den lokalen Partner ICTne-



Foto: Timo Schuseil/Ostermeier H₂Hydrogen Solutions

Münchner Technik für die Südsee – Elektrolyseanlage

xus. Sie ergab, dass der Stromverbrauch in der Schule während der Ferien überraschend hoch blieb. Die Ursache konnte ermittelt werden: Eine defekte Pumpe lief ununterbrochen. Nach der Reparatur sank der Verbrauch sofort. Das Einsparpotenzial lag bei rund 8.760 Kilowattstunden pro Jahr – ein Beispiel dafür, wie viel Effizienz allein durch Monitoring möglich ist. Diese Erkenntnisse können dem Micro-grid zugutekommen. Doch bevor es gebaut werden kann, müssen unter anderem Landrechte geklärt werden. Auf Rarotonga sind viele Grundstücke in der Hand von Familien. »Wir haben gelernt, dass wir die Community früh einbinden müssen, damit die Verhandlungen gut laufen und alle zustimmen«, sagt Meyer. Die Machbarkeitsstudie ergab: Der ideale Standort für die Anlage ist auf dem Gelände des Titikaveka College – nicht zuletzt, da hier die Regierung entscheidet,

das erleichtert die Genehmigungen. Die AHK hat das Projekt in den vergangenen zwölf Monaten geleitet. Nun liegt eine detaillierte Projektskizze für eine mögliche Umsetzung vor, abgestimmt mit allen Partnern. Budgets sind eingereicht. Jetzt muss das deutsche Bundesministerium für Umwelt, Klimaschutz, Naturschutz und nukleare Sicherheit der Förderung zustimmen, um die nächste Phase einzuläuten.

Meyer ist zuversichtlich: »Die Installation könnte im Oktober 2026 starten.« Auch für bayerische Unternehmen würde das neue Perspektiven bedeuten. Die Region benötigt neben Photovoltaik und Speichertechnik auch Steuerungssysteme, Korrosionsschutz sowie Schulungen und Wartungskonzepte. Dafür werden Partner gebraucht, die langfristig denken (s. IHK-Veranstaltungstipp oben).

»Eine Firma kann das nicht allein stemmen«, sagt OHS-Experte Schuseil. »Wenn das Projekt erfolgreich ist, sprechen wir über Hunderte von Inseln – von Samoa bis Tonga.« Die Infrastruktur ist vielerorts veraltet, das Interesse laut Meyer bereits jetzt groß.

Auf Rarotonga selbst stößt das Projekt schon auf breite Zustimmung. Als es an der Schule vorgestellt wurde, zeigten besonders die Jüngeren Interesse. Viele hoffen, später selbst an der Technik mitarbeiten zu können. Das passt zu einem zentralen kulturellen Prinzip der Cookinseln: »Mana Tiaki«, die Verantwortung für kommende Generationen.

»Es geht um mehr als Energie«, sagt Meyer, der es kaum erwarten kann, die mögliche Umsetzung zu begleiten. »Es geht darum, die Inseln fit für die Zukunft zu machen.«

IHK-Ansprechpartner zu Außenwirtschaft
Dominic Lehmann, Tel. 089 5116-1473
lehmann@muenchen.ihk.de



Markus Riese – seit Januar 2026
Geschäftsführer der BRmedia

Foto: BR/Markus Konvalin

»Radio wirkt auch bei Jüngeren«

Markus Riese, Chef der BR-Vermarktungstochter BRmedia, über einen Werbemarkt im Umbruch, die Rolle internationaler Konzerne – und die Faszination des Mediums Radio.

Von Eva Müller-Tauber

Herr Riese, in der Politik zieht man nach 100 Tagen im Amt erste Bilanz. Welche Schwerpunkte haben Sie in Ihren ersten Monaten als neuer Geschäftsführer der BRmedia gesetzt?

Wir haben begonnen, unsere Vermarktungsangebote noch stärker an den aktuellen Bedürfnissen der Werbekunden auszurichten, insbesondere in den Bereichen Audio und Eventsponsoring sowie crossmediale Kooperationen. Alles Themen, die mir auch schon als Marketingleiter wichtig waren. Ich bin mit der Visi-

on angetreten, BRmedia noch deutlicher als wertorientierten, innovativen und nachhaltigen Qualitätsvermarkter zu positionieren, der langfristige strategische Partnerschaften pflegt. Diese Vision gilt es nun, gemeinsam mit allen Mitarbeitenden der BRmedia zu realisieren. Bei einer zweimonatigen Tour durch unsere Geschäftsbereiche habe ich mich daher intensiv mit meinen Kolleginnen und Kollegen ausgetauscht und mit ihnen klare strategische Prioritäten definiert. Dabei halte ich natürlich stets die Unterneh-

mensziele des Bayerischen Rundfunks im Blick, den »BR Kompass 2035«. Der sieht unter anderem auch vor, neue Ertragsquellen zu erschließen.

Das wird vermutlich nicht einfach, wenn wegen der schlechten Konjunktur gerade viele Unternehmen ihre Werbebudgets zusammenstreichen.

Ja, und das merken natürlich alle in der Medien- und Werbebranche, auch wir. Der Werbemarkt ist sehr fragmentiert, Budgets werden kritischer hinterfragt,

Kampagnen müssen immer effizienter werden, digitale Buchungen nehmen zu. Davon profitieren noch vor allem die Plattformbetreiber.

Das sehen wir mit Sorge, weil viele Mediengelder an internationale Konzerne gehen, die keine oder wenig Wertschöpfung in Deutschland erzielen. So fehlen Investitionen, die ansonsten in den Medienstandort Bayern und in die Kreativität fließen würden. Wir sind der Meinung, dass der Standort nicht allein den Metas, Googles und TikToks überlassen werden darf. Wir wollen als BRmedia dazu beitragen, dass die werbungstreibenden Unternehmen in Bayern und Deutschland von diesen Plattformbetreibern und Anbietern unabhängiger werden.

Was setzen Sie den Plattformen entgegen?

Unseren Fokus auf Qualität, Glaubwürdigkeit und eine große Reichweite. Denn digitale Plattformen sind zwar im Bereich Targeting und Messbarkeit stark, weil über sie viele Clips veröffentlicht werden. Aber sie haben ein Reichweitenproblem.

Inwiefern?

Das Ziel muss ja sein, Menschen wirksam zu erreichen. Es braucht also Performance und eine Marke. Deshalb setzen wir dem

rein digitalen Performancemarketing die Markenbildung entgegen. Wir entwickeln mit dem Kunden individuelle Kommunikationslösungen, bei denen wir gemeinsame Kooperationen, Sponsoring, aber auch Events crossmedial geschickt miteinander verbinden. Abgesehen davon, können wir Kunden, die schwerpunktmäßig digital werben möchten, künftig mit Programmatic Radio eine Alternative bieten und sie so fürs Medium Radio gewinnen.

Wie funktioniert das konkret?

Bei dieser automatisierten und datenbasierten Buchungssteuerung der Werbung werden Audiowerbeplätze in Echtzeit ver- und gekauft, das ermöglicht eine effiziente Zielgruppenansprache. Eine hohe Reichweite, verbunden mit einer digitalen Buchungssteuerung, in dieser Kombination sehen wir hohes Wachstumspotenzial.

Wollen die Kunden denn weg vom Performancemarketing?

Wir beobachten, dass viele Unternehmen derzeit genauer prüfen, welche Werbeformen tatsächlich wirken. Markenaufbau bekommt wieder eine höhere Relevanz, zumindest bei größeren Unternehmen.

ZUR PERSON

Markus Riese (55) arbeitet seit 25 Jahren in verschiedenen Positionen beim Bayerischen Rundfunk (BR), zuletzt leitete er das Gesamtmarketing. Zum 1. Januar 2026 hat der gebürtige Franke, studierte Diplom-Kaufmann und promovierte Wirtschaftswissenschaftler die Geschäftsführung der BRmedia übernommen. Sie ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft des BR mit Sitz in München und trägt zur Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks bei.

Ihr Kerngeschäft besteht aus der Vermarktung der Werbezeiten in BR-Radioprogrammen. Zudem vermarktet sie im Auftrag aller ARD-Häuser das Sponsoring im TV Das Erste.

Diese achten mehr auf Umfeldqualität und Markenvertrauen, weniger auf Klicks, Shares und Views. Das freut mich als Markenexperte, weil ich die wachsende Markenkraft in der bayerischen Wirtschaft herausstellen will, eine Markenkraft, die nicht in Sekunden auf Social Media verpufft, sondern sich über Jahre nachhaltig aufbaut, bestmöglich wirkt – und genau das ist eben unsere Stärke als BRmedia.

Ziel ist es also, einen nachhaltigen Eindruck zu hinterlassen ...

Nachhaltigkeit – die wieder stärker bei Werbungstreibenden in den Fokus rückt



SCHLÜSSELFERTIGER GEWERBEBAU

#professionell #kompetent #erfahren



www.laumer.de



Jeder Zweite in Bayern hört Radio – zum Beispiel im Auto

– ist mir tatsächlich ein Herzensanliegen. Ich möchte die Entwicklung der BRmedia zum nachhaltigen Vermarkter vorantreiben und stark zur Differenzierung nutzen. Dabei meine ich Nachhaltigkeit im ganzheitlichen und kooperativen Sinn. Ganzheitlich, weil in der gesamten Wertschöpfungskette Ansatzpunkte für eine nachhaltige Ausrichtung bestehen. Kooperativ, weil nachhaltiges Handeln eine Gemeinschaftsaufgabe ist – ganz besonders im ökologischen Bereich. Denn wer Radio für seine Kommunikation nutzt, tut auch seinem Umfeld was Gutes. Es verursacht mit Abstand den geringsten CO₂-Ausstoß aller Werbemedien.

Sie sprachen davon, dass Radio eine große Reichweite hat. Aber ist es in einer digitalen Welt überhaupt noch ein wirksames Werbemedium?

Aktuelle Mediaanalysen belegen, dass Audio insgesamt stabile und hohe Reichweiten besitzt und sehr geeignet ist für den Markenaufbau. Gleichwohl wird Werbung zielgerichteter, werden Kampagnen immer vernetzter gedacht sowie crossmedialer eingesetzt. Bei Radiospots geht der Trend dahin, immer mehr in kürzeren Wer-

beblöcken zu denken und zu planen, was die Chancen erhöhen soll, dass Werbebotschaften aufmerksamer aufgenommen werden. Diese kürzeren Spots haben den Vorteil, dass auch kleinere Unternehmen mit geringerem Werbebudget an den hohen Reichweiten partizipieren können.

Kurzspots entsprechen auch der kurzen Aufmerksamkeitsspanne von jüngeren Nutzern, die durch Social Media an knappe Inhalte gewöhnt sind. Wie ist Ihre Erfahrung: Erreicht Radiowerbung auch die Gen Z?

Tatsächlich wirkt Radiowerbung Studien zufolge auch bei jüngeren Zielgruppen – wenn sie mit digitalen Angeboten verknüpft ist. Denn natürlich sind gerade die 14- bis 29-Jährigen stark online unterwegs. Deshalb haben wir eine digitale Community aufgebaut, organisieren Events in den Regionen, machen Radio über Festivals persönlich erlebbar.

Wie positionieren Sie sich im Wettbewerb mit privaten Vermarktern?

Hier verfolge ich schon länger den sogenannten Coopetition-Ansatz (*Cooperation and Competition, also Zusammenar-*

beit und Wettbewerb, d. Red.). Einerseits stehen wir im intensiven Wettbewerb miteinander. Andererseits haben wir gemeinsame Interessen und sind daher offen für eine Zusammenarbeit mit anderen Vermarktern, beispielsweise, was das »Gattungsmarketing« betrifft. Denn ob öffentlich-rechtliches oder privates Radio: Uns liegt allen daran, dass das Radio insgesamt seine Position als stärkstes Massenmedium behält.

Wir erreichen in Bayern jeden zweiten Menschen mit Radio, wie die jüngsten Mediaanalysen belegen. Daher erneuern wir auch immer wieder gemeinsam unsere Imagekampagne, um dafür zu werben, dass Kunden bei den Qualitätsmedien werben. So wollen wir einen Kontrapunkt zu den digitalen Medien setzen. Eine solche Verantwortungsgemeinschaft pflegen wir auch mit den Verlagen schon seit vielen Jahren.

Wo sehen Sie Ihre größten Herausforderungen – und wo Wachstumsfelder?

Eine große Herausforderung ist, die Werbegelder im Medien- und Wirtschaftsstandort Bayern zu belassen. Hier fehlt noch ein entsprechender medienpolitischer Rahmen. Wachstumspotenzial sehen wir gerade im Mittelstand wie auch bei Start-ups, von denen es in Bayern über 4.000 gibt. Wir wollen und können mit unserer Reichweite, unserer Marktstärke und Vertrauen die Hidden Champions zu Visible Champions machen. Gerade für junge Unternehmen, denen Nachhaltigkeit wichtig ist, dürfte eine Zusammenarbeit mit uns attraktiv sein – zumal wir verstärkt langfristige Partnerschaften anstreben. ●

IHK Zollforum Bayern

International durchstarten

Fünfmal Wissen rund um aktuelle Zollthemen, kompakt aufbereitet und kostenfrei – das bietet die Webinarwoche des IHK Zollforums Bayern. Zum Auftakt gibt Luisa Cichy von der Generalzolldirektion einen Überblick zum Umsetzungsstand der EU-Zollreform. Zu Warenursprung und Präferenzen (Zollvergünstigungen) berichtet Mathias Meißner, ebenfalls von der Generalzolldirektion.

Welche Praxiserfahrungen Firmen mit der ESG-Compliance im Zollbereich haben, referiert Richard J. Albert von der EY Tax GmbH Steuerberatungsgesellschaft. Finanzwirt Tobias Schnettler bietet Tipps für die Praxis, wenn der Zoll prüft. Abschließend erläutert Ulrich Möllenhoff, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht, was bei Erklärungen beim Grenzübertritt zu beachten ist, um fehlerhafte Anmeldungen zu vermeiden.



Foto: moofushi/Adobe Stock

IHK Zollforum Bayern

Termin: 6. bis 10. Juli 2026, jeweils 10–11.30, online

Kostenfreie Anmeldung: weltweit-erfolgreich.de/bayern/veranstaltungen/zollforum-bayern

Digitale Woche

Über Grenzen hinweg

Die Chancen des EU Binnenmarkts nutzen – und Dienstleistungen auch in anderen Ländern Europas anbieten. Das wird durch die Regelungen zur grenzüberschreitenden Dienstleistungserbringung gesteuert. Wie Beschäftigte rechtssicher im Ausland arbeiten können, klärt der Auftakt zur digitalen Dienstleistungswoche mit einem kompakten Überblick zu arbeits-, steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Vorgaben bei der Mitarbeiterent-

sendung. Daneben sind je nach Zielland eigenständige Meldepflichten zu erfüllen sowie nationale Vorschriften, etwa zu Mindestlöhnen oder Arbeitsbedingungen, einzuhalten – dies wird in vier weiteren Webinaren vertieft, die auf Italien, Slowenien, Norwegen und Frankreich eingehen.

Digitale Woche: Aufträge in Europa – gewusst wie!

Termine: 29. Juni bis 3. Juli 2026, jeweils 10–11 Uhr

Mehr Infos und kostenfreie Anmeldung: weltweit-erfolgreich.de/bayern/veranstaltungen/digitale-dienstleistungswoche

Netzabdeckung

Gegen Funklöcher

Eine zuverlässig verfügbare und möglichst schnelle Mobilfunkanbindung ist für Unternehmen essenziell. Doch wie gut ist das Mobilfunknetz tatsächlich – im Alltag, unterwegs oder zwischen Ballungszentren? Das will die bundesweit zweite Mobilfunk-Messwoche vom 24. Juni bis 1. Juli 2026 herausfinden. Unter dem Motto »Check dein Netz« sind alle Nutzenden hierzu lande aufgerufen, selbst aktiv zu werden und ihre Erfahrungen zu melden – auch eine Chance für Unternehmer.

Mit einer kostenfreien App der Bundesnetzagentur kann jeder sein Netz checken. Die dabei gesammelten, anonymisierten Daten fließen in das Gigabit-Grundbuch ein und zeigen, wie das Mobilfunknetz im Alltag erlebt wird. Bereits 2025 wurde daraus eine Funklochkarte erstellt.

Die Initiative von Bund, Ländern und Kommunen soll die Netzqualität aus Perspektive der Nutzenden sichtbar machen und aufzeigen, wo Verbesserungsbedarf besteht. Besonders in länd-



Foto: Jelenai/Adobe Stock

lichen Regionen oder in topografisch anspruchsvollen Gebieten erhoffen sich die Initiatoren wichtige Erkenntnisse aus den Messdaten.

Mehr Infos zu App, Funklochkarte und dem Ablauf der Messwoche: www.check-dein-netz.de



Will Recycling vorantreiben –
Merlin Reingruber,
Geschäftsführer
Mayerhofer Elektronik

Foto: Sym

Zinnteller zu Hightech

Die Firma Mayerhofer Elektronik zeigt, wie sich Ressourcen effizient nutzen lassen. In der Verwendung von recyceltem Zinn gilt der 15-Personen-Betrieb als Pionier.

Von Daniel Boss

Mit dem Zusammenhang zwischen dem Menschen und seinem Werk ist es so eine Sache: Wie viel Handeln sich aus der jeweiligen Biografie ableiten lässt, ist kaum genau zu fassen – und soll an dieser Stelle auch nicht versucht werden. Im Fall des Unternehmers Merlin Reingruber lässt der Blick in die Jugend aber vielleicht doch den einen oder anderen Rückschluss auf sein heutiges Tun zu.

Aufgewachsen in idyllischer Umgebung am Starnberger See, zeigte der heute 47-Jährige als Teenager »eindeutig revolutionäre Tendenzen«, wie er selbst sagt. Poster im Hintergrund seines Homeoffices

zeigen John Travolta mit Pistole im Kultfilm »Pulp Fiction« und den jungen Clint Eastwood in »Für eine Handvoll Dollar«. Drei Ehrenrunden, so Reingruber, habe er in der Schule drehen müssen. Auch das VWL-Studium an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) endete rasch mit der Exmatrikulation: »Ich bin an der Statistikprüfung gescheitert«, erklärt der Mann ein Vierteljahrhundert später ohne Bedauern.

Mit der dann folgenden Lehre zum Systemelektroniker und der anschließenden Meisterprüfung begann seine Karriere in einer Branche, in der er seine innovativen und außergewöhnlichen Ideen offen-

bar besonders gut umsetzen kann. Das Stichwort lautet »Kreislaufwirtschaft«. Es handelt sich um den sorgsamsten Umgang mit wertvollen und zugleich endlichen Ressourcen. Die Mayerhofer Elektronik GmbH im oberbayerischen Sauerlach geht dieses Thema aktiv an – und Reingruber ist geschäftsführender Gesellschafter mit Minderheitsbeteiligung.

Das mittelständische Unternehmen mit 15 Mitarbeitenden fertigt elektronische Baugruppen und Geräte für verschiedene Branchen – von der Industrieelektronik bis zur Medizintechnik. Seit mehr als drei Jahrzehnten ist das Unternehmen als sogenannter EMS-Dienstleister tä-

tig. Das Kürzel steht für »Electronic Manufacturing Services«. Ein Kerngeschäft von Mayerhofer ist die Bereitstellung von elektronischen Geräten und Systemen. Und dafür braucht es zwingend Zinn. »Ohne Lötzinn würde die Welt, wie wir sie heute kennen, nicht funktionieren«, sagt Reingruber.

Ohne die wichtigen Bauteile laufen weder Waschmaschinen noch können Flugzeuge abheben. Kommunikation, Energieversorgung und zahllose weitere Bereiche sind von Elektronik abhängig. Die weltweite Zinnförderung konzentriert sich auf wenige asiatische Hauptakteure. »Wenn sie nicht mehr liefern würden, würde alles stillstehen. Die Abhängigkeit ist also extrem hoch«, sagt Reingruber und fügt hinzu: »Man geht davon aus, dass die Primärzinn-Quellen ohnehin in wenigen Jahrzehnten erschöpft sind.«

Vor diesem Hintergrund ist Mayerhofer dazu übergegangen, recyceltes Zinn aus Deutschland in der Produktion zu verwenden. Seit 2019 arbeitet das Unternehmen eng mit einer niedersächsischen Recyclingfirma und einer sächsischen Feinhütte zusammen. Von ihnen beziehen die Oberbayern seither ihr Lötzinn.

»Wir sind deutschlandweit Pioniere auf diesem Gebiet«, sagt der Geschäftsführer. Ob Zintteller, Pokale oder die berühmten Zinnsoldaten – »viele aus Opas Zeiten lässt sich heute in recycelter Form in hochmoderner Technik nutzen«. Das bedeutet: Weniger neues Zinn aus dem Bergbau ist notwendig. »Damit bleibt ein wertvoller Rohstoff im Wirtschaftskreislauf und muss nicht erneut unter hohem Energie- und Ressourcenaufwand gewonnen werden«, so Reingruber.

Dieser Ansatz folgt dem Prinzip der zirkulären Wirtschaft: Ziel ist es, Materialien möglichst lange im Nutzungskreislauf zu halten und Ressourcen effizient einzusetzen. Gerade in der Elektronikbranche sei das, so Reingruber, von großer Bedeutung, da die Herstellung elektronischer

Systeme mit einem hohen Bedarf an Rohstoffen verbunden sei. Durch nachhaltige Konzepte und den Einsatz von Recyclingmaterialien soll die Umweltbelastung reduziert und eine langfristig stabile Versorgung mit Ressourcen unterstützt werden. Ein zentraler Bestandteil dieser Strategie ist der Entwicklungsansatz »Design for Sustainability«. Bereits bei der Konstruktion elektronischer Systeme werden Aspekte wie Langlebigkeit, Reparierbarkeit und Recyclingfähigkeit berücksichtigt. Ziel ist es, Produkte zu entwickeln, die



langfristig genutzt und später möglichst vollständig in den Materialkreislauf zurückgeführt werden können.

Darüber hinaus arbeitet Mayerhofer in Netzwerken und Kooperationen mit anderen Unternehmen zusammen, um nachhaltige Lösungen in der Elektronikbranche voranzutreiben. »Allein können wir das als kleines Unternehmen nicht stemmen«, betont Reingruber. Mayerhofer gehört mit weiteren kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zur Schwienbacher Gruppe mit Sitz in München.

Wie ökonomisch sinnvoll ist der neue Ansatz? Die eigentliche Verwendung von Recyclingzinn sei nicht mit Mehrkosten verbunden, betont Reingruber. »Bis zur Umstellung mussten wir allerdings jede Menge Zeit und Geld in die Recherche zu

Recyclingmethoden, Lieferanten und so weiter investieren.« Wie viel Geld genau, habe er nicht ausgerechnet – »und möchte es auch in Zukunft lieber nicht tun«, so der Geschäftsführer lachend. »Doch es hat sich auf jeden Fall gelohnt.«

Sowohl Mayerhofer als auch weitere Unternehmen im Verbund profitierten inzwischen vom Einsatz des recycelten Zinns. »Unter anderem ist es für viele unserer Kunden sehr interessant, weil sie es in ihre Nachhaltigkeitsberichte aufnehmen können.« Eine bis heute bestehende Herausforderung sei allerdings die Zertifizierung von recyceltem Zinn für kritische Einsatzbereiche wie zum Beispiel im Flugzeugbau. »Bei der Regulatorik besteht durchaus Optimierungsbedarf seitens der Politik«, findet der Unternehmer.

Man möchte annehmen, dass Mayerhofer den in langen Jahren erarbeiteten Vorsprung um jeden Preis verteidigen will. Aber: »Wir sind nicht nur bereit, unser Wissen mit anderen Marktteilnehmern zu teilen, sondern drängen sogar förmlich darauf.« Die Ecosystem Development & Operations Company Sym (auch ein Unternehmen der Schwienbacher Gruppe) will, ausgehend von München, Unternehmen auf der Plattform Symsuite vernetzen, um faires und nachhaltiges Wirtschaften zu fördern.

Einige Erfolge gab es schon. Dennoch fühlt sich Reingruber häufig wie der »Rufener in der Wüste«. Zahlreiche Unternehmen in der Elektronikbranche reagierten »extrem zurückhaltend« auf recycelte Stoffe. Davon will sich der Ottobrunner aber nicht abhalten lassen. Schließlich sei er »schon immer revolutionär unterwegs gewesen«.

mayerhofer.de

IHK-Ansprechpartnerin zu Kreislaufwirtschaft

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

Überraschung am Regal – manche
Verpackung wird bald anders aussehen





»Fair« und »öko« genügen nicht

Die EU geht mit der Empowering-Consumers-Richtlinie EmpCo ab September 2026 gegen bestimmte Werbeaussagen vor. Was Unternehmen dazu wissen sollten.

Von Gabriele Lücke

Klimafreundliche Produktion«, »faire Löhne«, »recycelte Verpackung«, – das klingt nachhaltig. Oder steckt doch Green- oder Socialwashing dahinter, also irreführende Marketingpraktiken? Die EU jedenfalls hat bei solchen Angaben von Unternehmen Handlungsbedarf gesehen. Ihre Richtlinie »Empowering Consumers for the Green Transition«, kurz EmpCo, will mehrdeutigen, potenziell trügerischen Werbeaussagen und Siegeln zu Umwelt oder sozialer Nachhaltigkeit den Riegel vorschieben. Vertieft werden sollte sie ursprünglich durch die Green-Claims-Richtlinie, die liegt aktuell jedoch auf Eis.

»Es braucht weder EmpCo noch Green Claims«, betont IHK-Rechtsexpertin Tatjana Neuwald. »Das bestehende Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb, das UWG, hätte genügt.« Es gebe auf Basis des UWG ausreichend Gerichtsurteile gegen Irreführung im Umwelt- und Nachhaltigkeitsbereich. »Doch nun ist die EmpCo Fakt«, fügt Neuwald hinzu. »Die Unternehmen müssen am 27. September 2026 EmpCo-fit sein. Es sind keine Übergangsfristen geplant.«

Worauf müssen sich die Unternehmen konkret vorbereiten? Auf nationaler Ebene ändert die EmpCo vor allem das UWG. Unter anderem gilt nun: Allgemeine Umweltaussagen sind generell verboten. Nur wenn eine anerkannte Umwelthöchstleistung dahintersteht, sind sie erlaubt –

ausgedrückt etwa in staatlichen oder EU-Öko-, -Bio- oder Energieeffizienz-Siegeln. Das gilt auch für soziale Aussagen. Spezifischere Umwelt- oder Nachhaltigkeitsaussagen sind zugelassen, müssen aber belegt sein. Umweltaussagen, die auf der Kompensation von Treibhausgasen beruhen, sind künftig verboten. Damit soll ausgeschlossen werden, dass echte Einsparungen weiterhin Kompensationen gleichgestellt werden.

Zugleich ergänzt die EmpCo die Anforderungen des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) in Bezug auf Kennzeichnungspflichten. Stationäre und Onlinehändler sowie Hersteller müssen in einheitlichen gesetzlichen Formularen sichtbar über gesetzliche Gewährleistungsrechte und/oder über das Bestehen einer Herstellergarantie informieren. Die Formulare dafür gibt die EmpCo vor.

»Für die praktische Umsetzung gibt es von der EU ein umfangreiches FAQ-Dokument. Dennoch bleiben Unsicherheiten«, sagt Reiner Münker, Hauptgeschäftsführer der Wettbewerbszentrale in Wiesbaden. Was passiert zum Beispiel mit Waren, die schon an den Handel ausgeliefert, aber noch nicht nach EmpCo-Vorgaben etikettiert sind? Die Antwort ist wenig erfreulich: »Solche Produkte müssen Stand jetzt zum 27. September tatsächlich aus den Regalen geräumt sein«, erklärt Münker. Müssen womöglich auch be-

schreibende Marken- und Firmennamen mit Umweltaussagen geändert werden? »Es gibt aktuell keinen Bestandsschutz«, so der Wettbewerbsexperte und fügt hinzu: »Einige Fragen werden sicher noch vor Gericht geklärt werden müssen.«

Um sich so rechtssicher wie möglich aufzustellen, empfiehlt Münker Unternehmen, alle Werbeaussagen und -materialien systematisch auf EmpCo-Konformität

Foto: Wettbewerbszentrale



Für die praktische Umsetzung bleiben Unsicherheiten.«

Reiner Münker, Hauptgeschäftsführer Wettbewerbszentrale

zu prüfen. »Untersucht werden sollte, ob die Aussagen spezifisch genug sind, ob es rechtssichere Belege oder Maßnahmenpläne gibt, ob Siegel regelkonform sind.« Ansonsten müssten Unternehmen

die Aussagen spezifizieren, anpassen, umformulieren oder streichen, Belege erstellen, alte Materialien aus dem Verkehr ziehen. »Auf die Belege oder Maßnahmenpläne muss der Verbraucher Zugriff

DIE EMPCO IM ÜBERBLICK

Grundsätzlich gilt die EmpCo nur für die Kommunikation zwischen Unternehmen und Konsumenten (B2C). Bei Aussagen, mit denen Firmen sowohl End- als auch Geschäftskunden ansprechen, kann sie aber ebenfalls einschlägig sein. Wichtige Vorgaben sind:

- **Allgemeine Umwelt- und Nachhaltigkeitsaussagen** wie »klimaneutral«, »umweltfreundlich«, »ressourcenschonend«, »fair«, »grün« oder »öko« sind verboten. Aussagen müssen spezifiziert sein und nachgewiesen werden können. Staatlich anerkannte Nachhaltigkeitssiegel oder anerkannte Umwelt- oder Nachhaltigkeitshöchstleistungen dürfen weiter kommuniziert werden. Diese drücken sich etwa in den EU- oder staatlichen Bio- oder Eco-Labels wie dem Blauen Engel, in der Energieeffizienzgrafik oder im EMAS-Audit aus.
- **Spezifische Umwelt- oder Nachhaltigkeitsaussagen** – zum Beispiel »Für die Herstellung dieses Joghurtbechers wurde zu 100 Prozent Energie aus regenerativen Quellen genutzt« – sind zulässig, müssen aber belegt sein.

- **Hinweise auf zukünftige Umwelt- und Nachhaltigkeitsleistungen** sind erlaubt, wenn erklärt wird, wie sie erreicht werden. Hier sind Maßnahmenpläne, messbare Fortschritte in einem definierten Zeitrahmen, regelmäßige Überprüfungen der Fortschritte zu veröffentlichen.
- **Die Bewerbung von kompensationsbasierter Klimaneutralität** ist verboten. Eigene nachweisbare CO₂-Einsparungen und Reduzierungen dürfen kommuniziert werden.
- **Umwelt- und Sozialsiegel** von privaten Anbietern müssen mit einem Sachverständigen, dessen Kompetenz und Unabhängigkeit auf internationalen, unionsweiten oder nationalen Normen und Verfahren beruhen, erarbeitet und fortlaufend überwacht werden. Die Kriterien müssen transparent und nachvollziehbar sein. Die Siegel müssen allen gewerblichen Unternehmen offenstehen. Die Leistungen des Siegelnutzers sind regelmäßig zu überprüfen. Nichteinhaltung der Anforderungen führt zu Sanktionen oder Löschung. Die Ver-

gabe des Siegels wird vom Siegelgeber mit dem Siegelnehmer und dem Sachverständigen zu dritt geprüft. Individuelle Siegel ohne ein System oder selbst kreierte siegelähnliche Logos – etwa grüne Blätter – sind verboten.

- **Firmennamen und Marken oder Logos**, die wie eine allgemeine Umweltaussage wirken, werden vom EU-Gesetzgeber ausdrücklich nicht privilegiert.

Verstöße gegen die EmpCo können in Deutschland nach dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb mit Unterlassungen oder Zuerkennung von Schadensersatzansprüchen geahndet werden. Bei EU-weiten Verstößen sind auch der Rückruf der Ware oder Strafen von bis zu vier Prozent des Jahresumsatzes möglich.

Weitere Infos gibt es auf der IHK-Website unter: www.ihk-muenchen.de/ratgeber/recht/werbung-fairer-wettbewerb/green-claims

www.ihk-muenchen.de/ratgeber/recht/vertragsrecht/kaufrecht

haben. Links oder QR-Codes etwa auf der Verpackung sollten reichen«, ergänzt Münker.

Die Bio-Lebensmittelbranche ist schon seit Längerem dabei, sich auf EmpCo-Kurs zu bringen. Sie bangte vor allem darum, ob Bio-Mehrwerte überhaupt noch beworben werden dürfen. Unter Federführung des Bioland e.V. und der Assoziation ökologischer Lebensmittelherstellerinnen und -hersteller e.V. (AöL) reichten 57 Verbände, Hersteller und Händler daher beim Bundesjustizministerium eine Stellungnahme ein. »Die deutschen Bio-Verbände sind noch strenger als die europäische

aus den Lagern und Läden zu holen, umzuetikettieren oder gar zu vernichten, wäre nicht nachhaltig. Das kann die EU nicht wollen.«

Wie Firmen reagieren

Die HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG in Pfaffenhofen an der Ilm, die zu den Unterzeichnern der Stellungnahme gehört, hat ihre Werbebotschaften bereits angepasst. »Bei Umweltaussagen sind wir mittlerweile zurückhaltend, weil wir schon schlechte Erfahrungen gemacht haben«, sagt Evi Weichenrieder, die bei HiPP die Nachhaltigkeitskommunikation leitet. »2024 haben

und Bio-Qualität sind für HiPP zentrale Werte«, betont Weichenrieder. »Wir wollen dies auch weiterhin kommunizieren – klar, glaubwürdig und EmpCo-konform. Wo das nicht verlässlich möglich ist, üben wir bewusst Zurückhaltung.«

In der EmpCo sogar eine Chance sieht die ClimatePartner GmbH in München. Die Beratung unterstützt Firmenkunden bei Strategien zum Klimaschutz und gibt dafür eigene Labels aus. Das frühere Label »klimaneutral« geriet noch vor der EmpCo in die Kritik, weil für Verbraucher nicht klar war, auf welcher Grundlage das Label vergeben wurde. Das Unternehmen reagierte mit transparenteren Labels: »ClimatePartner certified« verlangt klare unternehmensbezogene Reduktionsziele und nachweisliche Reduktionsmaßnahmen. Wer kompensiert, kann das Label »Finanzieller Klimabeitrag« nutzen.

»Aktuell passen wir die neuen Labels final auf die EmpCo-Vorgaben an, überprüfen dabei auch bereits vergebene Labels, haben den vorgeschriebenen neutralen Dritten an Bord und unterstützen unsere Kunden mit Checklisten und Webinaren«, sagt Dennis Uieß, Leiter Research und Development. Um Engagement für den Klimaschutz sichtbar zu machen, seien Labels wichtig. Zudem motivierten sie zu mehr Klimaschutz. Bisher hätten aber klare Regeln gefehlt.

»Durch die EmpCo werden Labels robuster und glaubwürdiger«, sagt Uieß. »Für uns und unsere Kunden ist das trotz des Mehraufwands ein gutes Zeichen.« ●

IHK-Ansprechpartnerinnen zum Wettbewerbsrecht

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

zum Gewährleistungsrecht

Andrea Nützel, Tel. 089 5116-1318
nuetzel@muenchen.ihk.de



Wir brauchen eine Lösung für alle nach EmpCo falsch etikettierten, aber schon vorproduzierten Waren.«

**Larissa Zacke,
Referentin Politik und Recht Bioland**



Foto: privat

Bio-Verordnung«, erläutert Larissa Zacke, Referentin Politik und Recht bei Bioland. »Durch unsere Eingabe sind Bio-Produkte, die auf den Regeln der EU und unserer Bio-Verbände basieren, nun gesetzlich als Umwelthöchstleistung anerkannt. Für sie darf deshalb weiterhin mit pauschalen Umweltaussagen geworben werden.«

Dennoch bleibt einiges zu tun: »Unsere Mitglieder müssen ihre individuellen Werbebotschaften trotzdem auf die EmpCo hin prüfen – denn sie werben ja auch mit Inhalten über Bio hinaus«, sagt Zacke. »Zudem brauchen wir eine Lösung für alle nach EmpCo falsch etikettierten, aber schon vorproduzierten Waren«, fordert sie. »Diese bis zum 27. September

wir Produkte als klimapositiv beworben – auf Basis ambitionierter Ziele und messbarer Ergebnisse: Wir haben mehr CO₂ vermieden, reduziert und kompensiert, als wir verursacht haben.«

Im Dialog mit Verbrauchern zeigte sich jedoch, dass Kunden den Begriff und die dahinterliegende Methodik vielfach als zu komplex wahrnahmen. Gleichzeitig kritisierten Nichtregierungsorganisationen die Berechnungssystematik einzelner Klimazertifikate grundsätzlich. In der Folge haben die Nachhaltigkeits-, Marketing-, Vertriebs- und Rechtsabteilungen gemeinsam alle Nachhaltigkeitsbotschaften überprüft – in Broschüren, auf Verpackungen, online und in Marketingtexten. »Nachhaltigkeit

Fenster, Böden, Dach & Co. –
generalsanierter Gewerbebau
in Kirchheim



Foto: Jens Küsters

Aus Alt mach Neu

Bestandsgebäude zu sanieren, macht Sinn: Bauherren können Ressourcen schonen und so ihre Klimabilanz verbessern. Neue Projekte sollen hier Maßstäbe setzen.

Von Stefan Bottler

Er ist berühmt für seine transparenten Gebäude mit ihren eleganten Außenfassaden aus viel Glas und wenig Beton. Der vom bekannten Architekten und Städteplaner Sep Ruf (1908–1982) konzipierte Tucherpark gilt als architektonisches Highlight der Nachkriegsmoderne. Jetzt wird dieses Areal am Rande des Englischen Gartens, das Ruf in den späten 1960er-Jahren nach amerikanischem Vorbild als »Innenstadtquartier im Grünen« gestaltete, saniert. Voraussichtlich bis 2029 wollen die Immobilienunternehmen Hines und Commerz Real, die 2020 den Tucherpark erworben haben, diesem Areal zu neuem Glanz verhelfen.

Auf rund 140.000 Quadratmetern stehen zehn Bauten, darunter sieben Bürogebäude und ein Hotel. »Wir streben einen CO₂-neutralen Betrieb mit einem nachhaltigen Energiekonzept an, das mehrere

Energieträger nutzt und mit 60 Prozent Einsparungen bei der Wärmeerzeugung die Nebenkosten für gewerbliche Mieter um etwa 20 Prozent senkt«, sagt Mario Schüttauf, Geschäftsführer der Commerz Real Investment GmbH. Rund 4.000 Beschäftigte sollen nach der Sanierung hier arbeiten.

Der Tucherpark ist das wohl prominenteste Beispiel für Bestandsgebäude in München und Oberbayern, die aus dem letzten Jahrhundert stammen und jetzt saniert werden. Das Ziel ist nicht nur eine energetische Ertüchtigung solcher Bauten. Es müssen auch neue Nutzungskonzepte entwickelt und Beton sowie andere Baumaterialien instandgesetzt werden. Wenn die Gebäude wie beim Tucherpark zum Teil denkmalgeschützt sind, ist die Sanierung alternativlos. Abriss und Neubau kommen nicht infrage.

Aber auch für nicht geschützte Gewerbegebäude kann eine Sanierung die bessere Alternative sein. Weil Baurecht bereits existiert, fallen Genehmigungsprozesse häufig kürzer aus. Außerdem sparen Bauherren Ressourcen und reduzieren so CO₂-Emissionen.

Mit diesen Argumenten will die BEOS AG überzeugen. »Wir arbeiten bevorzugt mit dem, was bereits vorhanden ist«, sagt Valerie Lorenz, Senior Project Managerin des Projektentwicklers in München. Sie hat unlängst eine Gebäudesanierung in Kirchheim im Landkreis München abgeschlossen. Rund zwei Jahre lang ließ BEOS eine fast 50 Jahre alte Gewerbeimmobilie erneuern und investierte in nachhaltige Technologien und Baumaterialien.

Alle Fenster wurden ausgetauscht, der Hallenboden und das Dach saniert. Auf den Außenfassaden wurden Dämmun-

gen installiert, anstelle der alten Ölheizung und Stableuchten sorgen eine Pelletheizung und eine LED-Beleuchtung für Wärme und Licht.

Jetzt sucht der Projektentwickler Mieter für knapp 9.300 Quadratmeter Fläche. Vor 2023 hatte hier das Modeunternehmen Bogner genäht, gelagert und ausgeliefert. BEOS kann sich eine multifunktionale Nutzung für Produktion und Lager vorstellen. Der Entwickler strebt eine Zertifizierung nach der »Building Research Establishment Environmental Assessment Method« (BREEAM) an. Das in Großbritannien entwickelte Bewertungssystem gilt als ältester Nachhaltigkeitsstandard und ist international sehr verbreitet.

Solche Generalsanierungen müssen auf gut durchgerechneten Kosten-Nutzen-Analysen beruhen. Gebäudebetrieb und -unterhalt dürfen für den späteren Mieter nicht zu teuer werden. Außerdem müssen die baulichen Voraussetzungen stimmen. So können Photovoltaikanlagen nur installiert werden, wenn die Gebäudestatik eine solche Auflast tragen kann und die Dachabdichtungen intakt bleiben. Außerdem müssen die Leistungen der Anlagen auf das vorhandene Netz abgestimmt werden, wenn dieses überschüssigen Strom aufnehmen soll. Beim Heizen haben die Immobilienentwickler die Qual der Wahl und müssen auch standortspezifische Kriterien berücksichtigen.

Für nachhaltige Wärme können unter anderem Wärmepumpen, Infrarotstrahler, Pellets, Biomasse und Solarthermie sorgen. In manchen oberbayerischen Gemeinden steht außerdem Geothermie zur Verfügung. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass ein CO₂-neutraler Betrieb am leichtesten mit mehreren Energieträgern erreicht werden kann.

Mehr Raum, mehr Grün

Das haben auch Hines Immobilien und Commerz Real für den Tucherpark berücksichtigt. Beide Unternehmen entwickelten ein Sanierungskonzept, das bislang versiegelte Flächen für neue Bauten und Grünflächen freigibt. Das vergrößerte den vorhandenen Büroraum um 10.000 auf 90.000 Quadratmeter und schuf zehn Hektar zusätzliche Grünflächen. Alle baulichen Maßnahmen müssen außerdem dem Denkmalschutz Rechnung tragen. Zwei Bauten sind als Einzeldenkmale geschützt, das gesamte Areal hat das Bayerische Landesamt für Denkmalpflege auf der Denkmalliste eingetragen.

In der ersten Sanierungsphase werden die Gebäude von Asbest und anderen Schadstoffen befreit, Betonwände und -decken saniert sowie Anbau- und Abbrucharbeiten erledigt. Wo es möglich ist, werden alte Baumaterialien wiederverwendet. Denkmalgeschützte Fassaden und andere Bauteile werden, falls nötig, nachgebaut.

In der zweiten Phase wird eine dezentrale Energieversorgung realisiert und ein Quartiernetz für die Wärme- und Kälteversorgung gebaut. In Zukunft versorgen Photovoltaikanlagen auf den Dächern sowie ein Wasserkraftwerk am Eisbach das Viertel mit Strom. »Wir wollen autark werden«, sagt Christian Meister, Senior Managing Director von Hines Immobilien. Der Miteigentümer ist als Entwickler für das Riesenprojekt verantwortlich.

Für die richtige Temperatur sorgen Wärmetauscher, die Abwärme aus den Datacentern nutzen, sowie Heiz- und Kühlsysteme an den Decken, die mit wechselnden Energieträgern arbeiten können. Der bisherige Fernwärmeanschluss bleibt bestehen. Der Eisbach wird für Kühlwasser in der neuen KI-Fabrik sorgen, die die Telekom-Tochter T-Systems im ehemaligen Rechenzentrum des früheren Eigentümers Hypo Vereinsbank eröffnet hat. Rund 10.000 Grafikprozessoren des US-Technologiegiganten NVIDIA müssen permanent auf niedrigen Temperaturen gehalten werden.

Auch in anderen Gewerbegebäuden stehen künftige Nutzungen bereits fest. Im denkmalgeschützten Ruf-Haus sollen Büro und Lager einziehen, der künftige Nutzer JetBrains, ein internationales Software-Haus, hat unlängst 21.500 Quadratmeter angemietet. Der neue Tucherpark wird offenkundig eine Hightech-Hochburg. ●

Mobile Raumlösungen für jeden Einsatz

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

Mehr Informationen und Fachberatersuche:
www.container.de



ela[container]



360°-Kompetenz für Ihre Immobilie – Neubau und Bauen im Bestand

Die BREMER Süd GmbH ist Ihr Generalunternehmer in Süddeutschland und liefert starke Lösungen von der Planung bis zum Betrieb.

Kompetenz für schlüsselfertige Lösungen

Als moderner Baudienstleister realisiert das Familienunternehmen BREMER Bauprojekte von der Planung über den Bau bis hin zur schlüsselfertigen Übergabe. Auf Wunsch übernimmt BREMER nach der Fertigstellung auch das Facility Management. „Da wir alle Planungs-, Bau- und Dienstleistungen aus einer Hand bieten, profitieren unsere Kunden von einer durchgängigen Prozesskette, die sowohl klare wirtschaftliche als auch zeitliche Vorteile bringt“, erklären die Geschäftsführer der BREMER Süd GmbH Kristoff Steinke und Michael Staudinger. Zur BREMER Süd GmbH, einer 100-prozentigen Tochter der BREMER SE, gehören die Standorte Stuttgart, Ingolstadt, Karlsruhe, Nürnberg und Augsburg. BREMER zählt deutschlandweit zu den führenden Generalunternehmern im schlüsselfertigen Bauen mit Stahlbetonfertigteilen. Das europaweit tätige Unternehmen ist spezialisiert auf Logistik-, Produktions- und Bürogebäude sowie Kühlhäuser und Verbrauchermärkte in jeder Größenordnung.

Durch den Einsatz vorgefertigter Stahlbetonfertigteile können Projekte in Rekordzeit umgesetzt werden. „Je früher wir in die Planung einbezogen werden, desto größer sind die Vorteile für unsere Kunden“, betonen Steinke und Staudinger.

Bauen im Bestand: Chancen für Unternehmen

Für Unternehmen, die ihre Immobilien an neue Anforderungen anpassen möchten, bietet BREMER das Bauen im Bestand als schlüsselfertige Lösung. Sämtliche Planungsleistungen werden übernommen und alle Gewerke vor Ort koordiniert, sodass sich Bauherren vollständig auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Durch die Modernisierung oder Erweiterung bestehender Gebäude kann auf einen kompletten Neubau verzichtet werden. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen eröffnen sich dadurch attraktive Möglichkeiten, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die langjährige Erfahrung im Umgang mit Bestandsgebäuden ermöglicht es, frühzeitig

individuelle und wirtschaftliche Lösungen zu entwickeln, die sowohl Zeit als auch Kosten sparen. Der Einsatz moderner Technologien und Arbeitsmethoden wie BIM und 3D-Scans sorgt für präzise digitale Modelle und eine verlässliche Planungsgrundlage.

Ein weiterer Vorteil des Bauens im Bestand ist die häufig mögliche Umsetzung während des laufenden Betriebs. Dank einer vorausschauenden Bauleitung können Einschränkungen für den Betriebsablauf auf ein Minimum reduziert werden.

Förderprogramme für Bauen im Bestand

Insbesondere eine energetische Modernisierung kann sich gleich doppelt lohnen. Durch attraktive Förderprogramme können Sie nicht nur Kosten sparen, sondern gleichzeitig einen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Verschiedene Maßnahmen an der Gebäudehülle, der Anlagentechnik und der Heizung werden unterstützt.

Sprechen Sie gerne unsere Experten an und lassen Sie sich individuell beraten.



Wir geben Bestand eine neue Zukunft.

BREMER Süd GmbH

Motorstraße 26 • 70499 Stuttgart • Tel +49 711 540813-0

infosued@bremerbau.de

bremerbau.de

BREMER

BREMER

Ihre nachhaltige Zukunftsimmobilie aus einer Hand.

Ein Partner. Ein Versprechen. 360° Service.

Warum Kompromisse eingehen, wenn Sie den perfekten Partner haben? BREMER verwandelt Ihre Vision in Realität, in jeder Größenordnung – mit unserem 360°-Ansatz. Ein Ansprechpartner, individuelle Planung statt Schema F, schlüsselfertige Lösungen, wenn Sie wollen, inklusive Facility Management. Wir denken den Mehrwert Ihrer Immobilie gleich mit. Passgenau, effizient, partnerschaftlich.



Geschäftsführer-Duo – Monja
Mühling und Florian Schimandl



Foto: Smartlane

Optimale Touren für Lkw

Das Münchner Unternehmen Smartlane automatisiert mit künstlicher Intelligenz Disposition und Tourenplanung – damit Logistik immer effizienter wird.

Von Stefan Bottler

Transportaufträge aufnehmen und auf die Fahrzeugflotte verteilen, Fahrereinsätze und Touren planen und alle Prozesse bis zum Sendungsempfänger steuern – das ist Aufgabe der Disponenten. Sie sind für die optimale Auslastung der vorhandenen Personalressourcen und Transportkapazitäten verantwortlich. Sie sorgen für zufriedene Kunden, indem sie kurze und kostensparende Transportwege austüfteln und mögliche Einschränkungen berücksichtigen. So können Lenk- und Ruhezeiten, besondere Fahrerqualifikationen und

Fahrzeugausrüstungen oder Baustellen und andere Staufallen die Tourenplanung erschweren.

»Ein solches Aufgabenbündel kann mit einer Digitalisierung am besten gelöst werden«, ist Monja Mühling überzeugt. Die Betriebswirtin ist Geschäftsführerin des Münchner IT-Unternehmens Smartlane GmbH und hat die Firma 2015 gemeinsam mit den Informatikern Mathias Baur und Florian Schimandl gegründet. Alle drei haben an der Technischen Universität München (TUM) studiert und mit Smartlane Forschungsergebnisse des Lehrstuhls für

Verkehrstechnik umgesetzt: Sie entwickelten eine cloudbasierte Software, die Disposition und Tourenplanung vollständig automatisiert. Mit diesem Programm erhalten Anwender in wenigen Minuten eine Lösung, wie sie Sendungen unter Berücksichtigung von Planungsanforderungen und Kundenwünschen optimal zusammenstellen und ausliefern – mithilfe von künstlicher Intelligenz (KI).

Die Software lernt selbstständig, wie sie vorhandene Lösungen noch besser macht und neue Einflussfaktoren unmittelbar verarbeitet. »Die KI ist kein Selbstzweck«,

versichert Mühling. »Sie hilft dem Anwender, mit vielen Faktoren in der Disposition optimal umzugehen und die Datenqualität in laufenden Prozessen zu verbessern. So entstehen Touren, die nicht nur auf dem Papier gut aussehen, sondern auch im Alltag wirklich funktionieren.« Die Smartlane-Macher verfolgen den Anspruch, dass Disponenten bis zu 95 Prozent der Software-Vorschläge übernehmen können und lediglich minimale Anpassungen vornehmen müssen.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass das Programm den Arbeitsaufwand drastisch verkürzen kann. So berichtet zum Beispiel eine westfälische Spedition von bis zu fünf Stunden weniger Arbeit pro Tag. Die Folge: Die Disponenten müssen ihre Arbeit nicht mehr mitten in der Nacht beginnen, um Touren zu planen. »Solche Erfolge erleichtern auch die Anwerbung neuer Fachkräfte«, ist Mühling überzeugt. Auch unerwartete Zwischenfälle kann die Software gut verarbeiten. Wenn beispielsweise ein Lkw-Fahrer von einem Kunden aufgehalten wird oder in einen unvorhersehbaren Stau gerät, berechnet sie die Ankunftszeiten bei den nachfolgenden Kunden neu.

Solche Aha-Effekte bescherten dem Unternehmen über viele Jahre hinweg einen Vorsprung vor zahlreichen Konkurrenten und lockten bekannte Investoren an. In der Seedphase stieg zum Beispiel der Technologiekonzern Siemens ein, später flossen Mittel aus dem europäischen Innovationsförderprogramm. Mittlerweile betrachten die Smartlane-Gründer die Start-up-Phase als abgeschlossen. Mit knapp 20 Beschäftigten erzielen sie einen siebenstelligen Umsatz.

»Wir wollen unseren Ruf als Pionier für KI-gestützte Tourenplanung nutzen«, sagt Mühling auch mit Blick auf die Konkurrenz. Viele Wettbewerber, darunter einige jahrzehntealte IT-Häuser, reichern ihre Software neuerdings ebenfalls mit KI-Tools an. Allerdings hat Smartlane zwischenzeitlich in einer Zielgruppe Fuß gefasst, die ein besonderes Interesse an anspruchsvoller Tourenplanung hat. Die Anbieter von Stückguttransporten und regionalen Verteilerverkehren fahren auf ihren Touren zahlreiche Stationen an und wünschen deshalb eine Software, die mit überdurch-

schnittlich vielen Daten arbeiten kann. Für nahezu jeden Empfänger müssen eigene Öffnungszeiten, Zeitfenster, Stellplätze, Rampenausrüstungen und sonstige Besonderheiten berücksichtigt werden. Viele Informationen fehlen jedoch oder sind unvollständig.

Genau hier will das Münchner Unternehmen seine Stärken ausspielen. Seine Lösung lernt dank KI immer aus früheren oder vergleichbaren Touren. Seit 2020 arbeiten Partner der nationalen Stückgutkooperation CargoLine mit Smartlane, später sind die internationale Spedition Emons und andere nationale Branchenunternehmen hinzugekommen.

Auch außerhalb der Logistikbranche findet Smartlane Kunden. So planen mittlerweile ein Großhändler für italienische Lebensmittel und ein Außendienst mit mehr als 100 Vertriebsmitarbeitern Touren mit der Münchner Software.

Kernzielgruppe bleiben jedoch Stückgut- und Sammelgutdienstleister, wie Mühling versichert. »Wir entwickeln unsere Software mit unseren Kunden kontinuierlich weiter.« Gleichzeitig werben sie und ihr Co-Geschäftsführer Schimandl – Mitgründer Baur schied 2023 aus dem operativen Geschäft aus – um Neukunden und wollen diese über Partnerschaften mit anderen

DIE PROBLEMLÖSER

Knappe Ressourcen, Digitalisierung, IT-Sicherheit – das sind nur einige der gewaltigen Herausforderungen, vor denen wir stehen. In Oberbayern gibt es zahlreiche Unternehmen, die sich diesen Problemen stellen: Sie entwickeln kluge Lösungen für die drängenden Aufgaben unserer Zeit. Das IHK-Magazin stellt diese Problemlöser in einer Serie vor.

Softwareunternehmen ansprechen. Vor allem Anbieter von Transportmanagementsystemen (TMS) kommen für solche Kooperationen infrage: Ihre Produkte können zwar Transportaufträge verwalten und abrechnen sowie deren Zustellung verfolgen, aber sie beherrschen keine Tourenplanung.

Smartlane bietet daher die Anbindung über eine standardisierte Schnittstelle an. »Smartlane muss lediglich Sendungs- und Fahrzeugdaten inklusive der im System hinterlegten Attribute abrufen und übernimmt die intelligente Konfiguration und Verknüpfung«, sagt Schimandl. Der große Vorteil: Anwender müssen dann nur noch mit einem System arbeiten. ●

smartlane.ai

ELEKTRISCH - NACHHALTIG - INNOVATIV







www.DETTENDORFER.de

Johann Dettendorfer Spedition Ferntrans GmbH & Co. KG
Tel. +49 (0) 8034 3000-0 E-Mail: info@dettendorfer.de

#SonjaHerpich

Heben mit Hightech-Hilfe

Mit Exoskeletten erledigen Mitarbeiter schwere Arbeiten in Produktion, Logistik und Instandhaltung leichter. Worauf es beim Einsatz ankommt.



Von Stefan Bottler

Arbeiten am Lkw-Unterboden können anstrengen. Wenn Kfz-Mechaniker Achsen, Auspuff, Antriebsstrang und andere Fahrzeugteile reparieren, müssen sie in Werkstattgruben oder auf Hebebühnen stehend arbeiten und über Kopf schwere Teile heben. Bei MAN Truck & Bus SE wiegen allein die Werkzeuge bis zu fünf Kilogramm. Der Nutzfahrzeughersteller rüstet daher seit Mitte 2024 seine Werkstätten mit Exoskeletten aus. Die Stützprodukte, die wie Rucksäcke getragen werden, entlasten Muskeln und Gelenke vor allem an Schultern und im Rücken. Eine fein abgestimmte Mechanik stellt sicher, dass

Belastungen im Körper verteilt werden und die Arme leichter Werkzeuge und Fahrzeugteile heben können. Mittlerweile tragen auch Mitarbeitende in den Lagern der Werkstätten die Wearables, wie elektronische Geräte, die am Körper getragen werden, auch genannt werden.

Die Exoskelette entlasten nachhaltig, wie MAN in Sensormessungen ermittelt hat. Die Mechaniker und Lagermitarbeiter fühlen sich nach getaner Arbeit erheblich fitter als früher. »Wir erhöhen mit Exoskeletten die Motivation und Zufriedenheit deutlich«, freut sich Dennis Affeld (53), Geschäftsführer von MAN Truck & Bus Deutschland. »Mit diesen Produkten

gehen technologische Innovationen und soziale Verantwortung Hand in Hand.« Mittlerweile rüsten rund 40 MAN-Werkstätten ihre Mitarbeiter mit Exoskeletten aus, Tendenz weiter steigend.

Der Münchner Lkw-Hersteller nutzt eine Technologie, die seit einigen Jahren in Produktion und Logistik Einzug hält. Exoskelette unterstützen menschliche Bewegungen mit mechanischen oder maschinellen Prozessen. Der Nutzer kann körperlich anstrengende Arbeiten leichter und schneller erledigen als nur mit eigener Kraft, er lebt unterm Strich gesünder. Die meisten Skelette werden auf dem Rücken getragen.

Die Entwickler haben sich diese Technologie von der Natur abgeschaut. Der Begriff Exoskelett kennzeichnet ursprünglich Außenskelette von Krebsen, Spinnen und anderen wirbellosen Gliederfüßern. Ohne diese Körperteile können sich die Tiere kaum bewegen. Die ersten maschinellen Exoskelette wurden Ende des 20. Jahrhunderts für militärische und medizinische Einsätze entwickelt. Industrie- und Logistikunternehmen folgten mit Zeitverzögerung.

Vor allem für anstrengende Arbeiten, die nicht automatisiert werden können, kommen Exoskelette infrage. Die Anwender haben die Wahl zwischen passiven und aktiven Modellen. Die passiven Varianten arbeiten ausschließlich mechanisch und müssen nicht mit Energie versorgt werden. Sie nehmen mit Druckfedern, Schienen oder Elastomeren bei bestimmten Bewegungen Energie auf und geben diese bei Bedarf ab.

Die aktiven Modelle arbeiten hingegen mit elektrischer Energie und sind mit Akkus oder Batterien ausgerüstet. Über technische Komponenten, die elektrische Signale in physische Bewegungen umwandeln, steuern sie menschliche Bewegungen.

Egal für welches Modell ein Unternehmen sich entscheidet: Es muss das Gerät an den einzelnen Träger anpassen und vor der Produktentscheidung erhebliche Vorarbeiten leisten. Auf Tests von unterschiedlichen Modellen und den Austausch mit Ergonomiemedizinern sollte kein Unternehmen verzichten.

Besonders gründlich ging MAN vor. Der Nutzfahrzeughersteller ließ in einer Studie die Bewegungsabläufe an den Arbeitsplätzen von drei Werkstätten analysieren. Anschließend testeten ausgesuchte Mitarbeiter mehrere Modelle eines Herstellers und schil-

deten ihre Erfahrungen in Fragebögen. Die weitaus meisten Teilnehmer reagierten erfreut und sprachen von »Wow-Momenten«. Sie hatten das Gefühl, dass ihnen bei jedem Arbeitsvorgang eine dritte Person »unter die Arme greift«.

Am Ende entschied sich MAN für zwei Modelle, die der Hersteller für Arbeiten in Schulterhöhe oder mit Wirbelsäulenbelastung konzipiert hatte. Jedes eingekaufte Produkt wurde vom Hersteller an die individuellen Körpermaße der Träger angepasst.

Auch Audi unterstützt Mitarbeiter mit Exoskeletten. Es setzte sie erstmals in seinem 2016 eröffneten Mexiko-Werk ein. Ab Ende 2026 sollen die Hebehilfen im Hauptwerk in Ingolstadt Überkopf- und Schleifarbeiten erleichtern. Die bisherigen Erfahrungen sind laut Audi erfreulich. Messungen ergaben, dass Schultern und Nacken um 47 Prozent entlastet werden; außerdem sind die eingesetzten Model-

le höchstens 2,4 Kilogramm schwer und können leicht an den Träger angepasst werden. Wenn nötig, sollen Mitarbeiter die Hebehilfe einen ganzen Arbeitstag lang tragen.

Für Unternehmen und Beschäftigte werden die Exoskelette nach ihrer Einführung schnell selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitslebens. Das hat das Bio-Handelshaus dennree GmbH (Denn's Biomarkt) erfahren, das in seinen bayerischen Getränkeagarn 25 Exoskelette einsetzt. »Neue Kolleginnen und Kollegen erhalten ihr Wearable bereits am ersten Arbeitstag«, sagt Rebekka Völkel, Koordinatorin Arbeitssicherheit. Auch dennree hat Messungen in Auftrag gegeben. Bei Hebevorgängen entlasten die Skelette die Mitarbeiter um bis zu 15 Kilogramm. Das erhöht die Arbeitsleistungen mancher Träger deutlich: Beim Kommissionieren beispielsweise erzielen diese bis zu 15 Prozent bessere Ergebnisse. ●

INNOVATIVE BRANCHE

Der Markt von Stützhilfen entwickelt sich dynamisch. Anbieter sind zum Beispiel etablierte Unternehmen wie der Medizintechnikriese Ottobock SE & Co. KGaA aus Duderstadt. Bekannt ist auch das 2017 gegründete Augsburger Unternehmen German Bionic für seine KI-gesteuerten Exoskelette, das im März 2026 von dem Schweizer Investor Archimedes Partners übernommen wurde. Daneben sind zahlreiche Start-ups auf dem Markt wie etwa die exoIQ GmbH aus Hamburg oder die hTRIUS GmbH aus Horb.

Aus München kommt das Start-up EASE Ergonomische Assistenzsysteme GmbH. Es hat ein aktives Skelett mit Armschienen entwickelt, die die von Akkus erzeugte

Energie aufnehmen. Als Konsequenz werden über Rücken und Nacken hinaus auch die Arme entlastet. »Das Exoskelett hebt anstelle des Anwenders die Last und kompensiert bis zu 20 Kilogramm«, sagt Christina Harbauer (35), Vorstand von EASE. »Der Anwender spürt Lasten erst, wenn diese schwerer sind.«

Drei Jahre lang haben Harbauer und drei weitere Absolventen der Technischen Universität München (TUM) an diesem Modell geforscht. Zwei weitere Jahre steckte das Quartett in die Produktentwicklung und schloss diese mit Feldtests bei Rohde & Schwarz ab. Im Herbst 2026 will die Firma mit ihrem Produkt auf den Markt gehen.



Hier wird gebaut! Lieferanten und Kunden müssen in München häufig Ausweichrouten suchen

Foto: Peter Atkins/Adobe Stock

Hürden nehmen

Viele Großbaustellen beeinträchtigen derzeit in München Verkehr und Wirtschaft erheblich. Wie lassen sich die Folgen für Unternehmen zumindest lindern?

Von Josef Stelzer

Kilometerlange Staus, zeitraubende Umleitungen, Verspätungen bei der Warenauslieferung und verärgerte Kunden – die zahlreichen Baustellen im Münchner Straßen- und Schienennetz führen zu massiven Behinderungen für den Wirtschaftsverkehr. Durch neue Großbaustellen dürfte sich die Lage in den nächsten Jahren noch weiter zuspitzen.

Beeinträchtigungen durch Baustellen zeigen sich im Münchner Straßennetz derzeit an vielen Stellen. Mitte März 2024 starteten in der Münchner Innenstadt die

Arbeiten zum Neubau der Eisenbahnunterführung Lindwurmstraße. Zudem werden aufwendige, aber notwendige Brücken- und Tunnelsanierungen sowie die Arbeiten der Deutschen Bahn an der zweiten S-Bahn-Stammstrecke auch künftig zu Verzögerungen im Wirtschaftsverkehr führen. In der Fürstenrieder Straße wird an der Tram-Westtangente gebaut. Und im Juli 2026 wird die Oströhre des Luise-Kieselbach-Tunnels in nördlicher Fahrtrichtung komplett gesperrt, um einen Brandschaden zu beheben. Überdies steht in den kommenden Jahren die um-

fassende Sanierung des Allacher Tunnels an der Autobahn A 99 bevor (s. Kasten S. 70).

Solche Baustellen behindern oft Logistik und Kundenverkehr von Unternehmen, doch die Auswirkungen lassen sich mildern. Hilfreiche Informationen bietet zum Beispiel die städtische Baustellenkarte der Landeshauptstadt München mit einer Vorausschau von bis zu sechs Wochen, insbesondere für die Hauptverkehrsstraßen. Damit können Unternehmen zum Beispiel Fahrtrouten und Liefertermine frühzeitig anpassen.

Eine wichtige Rolle in der Koordinierung großer Baumaßnahmen spielt das Baustellenmanagement im städtischen Mobilitätsreferat. Es wurde 2022 eingerichtet, um große, verkehrsrelevante öffentliche Baumaßnahmen zu koordinieren und die Einschränkungen insbesondere durch eine zeitlich sowie verkehrlich sinnvolle Steuerung zu minimieren. »Baustellen sind eine Notwendigkeit, aber natürlich bringen sie temporär auch Einschränkungen mit sich. Sie können sich auf den Lieferverkehr und dessen Wege ebenso auswirken wie auf die Erreichbarkeit von Geschäften«, erläutert Katrin Taffel-Kley

(31), Leiterin des Baustellenmanagements bei der Stadt München. Zu den Aufgaben ihres Teams gehört es, die großen städtischen Baumaßnahmen etwa des Baureferats, der Stadtwerke oder der Verkehrsbetriebe so zu koordinieren und abzustimmen, dass wichtige Verkehrsverbindungen sowie Zufahrtsachsen möglichst funktionsfähig bleiben.

Ein Ziel ist es, den Unternehmen die vorgesehenen Baumaßnahmen transparent zu machen. Hierzu informiert sie die Wirtschaftsverbände zweimal pro Jahr über größere geplante öffentliche Bauvorhaben im persönlichen Austausch.

Den Betrieben rät Taffel-Kley, diese Informationen auch an ihre Partnerunternehmen weiterzugeben. »Außerdem kann es sinnvoll sein, im Rahmen umfangreicher Projekte, etwa für die Umgestaltung der Boshetsrieder oder der Augustenstraße, an einschlägigen Bürger- und Gewerbeinformationsveranstaltungen teilzunehmen.«

Wer über relevante Bauvorhaben frühzeitig Bescheid weiß, kann seine Logistikabläufe sowie Liefertermine leichter anpassen und seine Kunden über alternative Zufahrten, Umleitungsstrecken oder geänderte Wegführungen informieren.



**SPIELBANK
GARMISCH-PARTENKIRCHEN**

ICH BIN EIN
SCHLECHTER VERLIERER.
ALSO GEWINNE ICH.

VERSCHENKEN SIE
GLÜCK:



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

Baustellen seien notwendig, um die Infrastruktur zu erneuern, auszubauen und einer wachsenden Stadtgesellschaft gerecht zu werden, unterstreicht Taffel-Kley und fügt hinzu: »Das Baustellenmanagement koordiniert diese Maßnahmen so, dass die unvermeidbaren Einschränkungen für Verkehr, Bevölkerung und Wirtschaft möglichst gering bleiben.«

Welche gravierenden Folgen Baustellen für lokale Betriebe haben können, zeigt der Bau der Tram-Westtangente, die über eine Gesamtstrecke von mehr als acht Kilometern durch mehrere Stadtteile verlaufen wird. Die Bauarbeiten umfassen unter anderem Gleisbau, diverse Fahrbahnerneuerungen sowie teilweise Untergrundstabilisierungen, um die Trag-



Das Baustellenmanagement koordiniert Maßnahmen so, dass Einschränkungen möglichst gering bleiben.«

**Katrin Taffel-Kley, Leiterin
Baustellenmanagement Stadt München**

fähigkeit für die Trambahnen zu gewährleisten. Derlei behindert den Wirtschaftsverkehr zum Teil erheblich.

Parkplätze und Haltebuchten entlang der Trasse entfallen. Den Lieferanten, aber auch den Kunden der betroffenen Einzelhändler bleibt kaum Platz zum Be- und Entladen. Außerdem erschweren Abbiegeverbote und Sperrungen von Querstraßen die Zufahrten, Ausweichrouten verlängern die

Lieferzeiten, führen zu Verspätungen und steigenden Logistikaufwendungen. Laut der IHK für München und Oberbayern können in der Umgebung der Tram-Baustelle über die gesamte Strecke rund 840 Unternehmen betroffen sein, darunter mehr als 100 Einzelhändler.

Die Baustelle selbst lässt sich natürlich nicht beseitigen, kleinere Hindernisse aber oft schon. Es lohne sich, »gemeinsam mit

den am Bau Beteiligten nach Lösungen zu suchen, wenn betriebliche Abläufe gestört werden«, sagt Joseph Seybold, IHK-Verkehrsexperte für Mobilität und öffentlichen Personennahverkehr. »Mitunter helfen die Bauleiter vor Ort und schaffen Abhilfe, etwa wenn Baumaschinen und Lkws die Zufahrten, Laderampen oder Parkplätze versperren. Vor allem sparen sie teure und meist aussichtslose gerichtliche Auseinandersetzungen um Entschädigungszahlungen«, so Seybold. ●

ALLACHER TUNNEL: SANIERUNG STEHT AN

Für den Tunnel Allach auf der A 99 im Münchner Nordwesten plant die Autobahn GmbH in den nächsten Jahren umfassende Arbeiten. Für Unternehmen in der Region kann dies erhebliche Störungen für Lieferwege und Logistik bedeuten – zumal sich der Tunnel bereits jetzt als Nadelöhr mit häufigen Staus erweist.

Die Sanierung des 1998 in Betrieb genommenen Tunnels, der mit einem Verkehrsaufkommen von täglich mehr als 130.000 Fahrzeugen zu den wichtigsten Verkehrsadern in Bayern gehört, wird voraussichtlich in zwei Bauphasen erfolgen.

- In der ersten Phase (2027–2029) sollen Sanierungsarbeiten außerhalb der Tunnelröhren stattfinden. Baubedingte Verkehrsstörungen sind nicht zu erwarten.

- In Bauphase 2 (2030–2035) erfolgt die technische Sanierung, bei der jeweils eine der beiden Tunnelröhren gesperrt wird. Dann muss der gesamte Verkehr durch eine verbleibende Röhre fahren.

Während der Sanierungsarbeiten sollen die Folgen für Wirtschaft, Bevölkerung und Durchzugsverkehr so gering wie möglich bleiben. Dazu hat die Landeshauptstadt mit den umliegenden Landkreisen, dem Freistaat Bayern und der Autobahn GmbH in der gemeinsamen Mobilitätsallianz Mobilität Zukunft München und Region (MZM) ein umfassendes Maßnahmenpaket entwickelt. Aktuelle Infos unter:

www.ihk-muenchen.de/ratgeber/verkehr/baustellenmanagement/allacher-tunnel-sperrung

Weitere Informationen zum Baustellenmanagement gibt es unter:

www.ihk-muenchen.de/ratgeber/verkehr/baustellenmanagement

**IHK-Ansprechpartner
zum Thema Mobilität**

Joseph Seybold, Tel. 089 5116-1203
seybold@muenchen.ihk.de

Wirtschaftsempfang in Landsberg am Lech

Zahlreiche Gäste aus Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Verwaltung kamen zum großen Netzwerktreffen der IHK ins Stadttheater Landsberg.



Begrüßte die Gäste – Reinhard Häckl, Vorsitzender des IHK-Regionalausschusses Landsberg am Lech



Wie lässt sich die Wirtschaft ankurbeln? Auf dem Podium diskutierten Heidi Hausen, Mitglied Geschäftsleitung DELO Industrie Klebstoffe, IHK-Hauptgeschäftsführer Manfred Göbl, Moderatorin Monika Haugg, Markus Wasserle, Geschäftsführer Gebäudereinigung Wasserle und Kreishandwerksmeister, sowie Stephan Herrmann, Gründer des Cleantech-Start-ups Reverion (v.l.)



Geselliger Austausch – die mehr als 140 Gäste nutzten den Abend zum Netzwerken in entspannter Atmosphäre



Auf gute Partnerschaft – Landsbergs Oberbürgermeisterin Doris Baumgartl hob hervor, wie wichtig der Dialog zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Politik sei

Jubiläen des Monats

40 JAHRE

Andreas Herzog
Clariant Produkte (Deutschland) GmbH,
Burgkirchen

Gabriele Mayer-Sticht
Ecolab Engineering GmbH,
Siegsdorf

Dirk Schumpp
Tretter-Schuhe
Josef Tretter GmbH & Co. KG, München

Oliver Pohl
WWK Lebensversicherung a. G.,
München

25 JAHRE

Monika Brealey-Gerstner, Klaus Zellhuber
**Bayern-Chemie Gesellschaft für flugche-
mische Antriebe mbH, Aschau am Inn**

Karl Scheitzeneder
Clariant Produkte (Deutschland) GmbH,
Burgkirchen

Bernd Glassmann
Commerzbank AG, Augsburg

Artur Henneberg
**Doerner Industrievertretungen GmbH &
Co. KG, Gräfelfing**

Norbert Streicher (30 Jahre)
Erdwisch Zerkleinerungs-Systeme GmbH,
Igling

Thomas Hupf
**GfE Gesellschaft für angewandte
Elektronik mbH, Burghausen**

Silvia König
Getränke Hörl GmbH, Vohburg

Artur Pfeiffer
Gienger München KG,
Markt Schwaben

Dariusz Atras, Nikolaos Gatos
Schattdecor SE, Thansau

Andreas Hetze, Herbert Mergner
(35 Jahre)
Schiedel GmbH & Co. KG, München

Manuela Frankl
Tretter-Schuhe
Josef Tretter GmbH & Co. KG,
München

Foto: Goran Gajani/Das Kraftbild



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

VERÖFFENTLICHUNGEN + BEKANNTMACHUNGEN

Veränderung im IHK-Regionalausschuss Miesbach

Im IHK-Regionalausschuss Miesbach rückt in der Wahlgruppe A gemäß § 25 Abs. 1 i.V. mit § 2 Abs. 1 der Wahlordnung für Herrn Eybel nach:

Dieter Hein
Geschäftsführer
Heinmedia Verlags GmbH
Miesbach

München, 24. März 2026

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident i. V.
Peter Inselkammer

Hauptgeschäftsführer
Dr. Manfred Gößl

Veränderung im IHK-Regionalausschuss Bad Tölz-Wolfratshausen

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

Michael Reinfelder
Geschäftsführer
carpe tempus GmbH
Bichl

München, 24. März 2026

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Präsident i. V.
Peter Inselkammer

Hauptgeschäftsführer
Dr. Manfred Gößl

MARKTTEIL

PODCAST

Podcast – Kompetenz aus einer Hand

zentiMEDIA.de/podcast



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



KNOETGEN

Telefonysteme 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



FUGENSANIERUNG • SCHIMMEL

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

Badezimmer • Dusche • Schwimmbad • Küche • Treppenhaus • Balkon

Im Rückblick

Schätze aus dem Bayerischen Wirtschaftsarchiv



Foto: BWA

Als Fachkräftemangel kein Thema war – Verkäuferinnen im intensiven Beratungsgespräch bei Rosner & Seidl 1912. Das Geschäft in der Münchner City war lange eine Top-Adresse für Wäsche und Heimtextilien, bis es 1988 nach 115 Jahren schloss.

IMPRESSUM

Wirtschaft –
Das IHK-Magazin für München und Oberbayern
82. Jahrgang, 21. Mai 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, 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:

Shutter B/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: 113.608 (IVW I. Quartal 2026)
Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 82 vom 1.1.2026





Thomas Aigner und Jenny Steinbeiß, Geschäftsführung der Aigner Immobilien GmbH

AIGNER IMMOBILIEN: WIR SIND IHR SPEZIALIST FÜR DEN VERKAUF IHRES MEHRFAMILIENHAUSES

Gehen Sie keine Kompromisse ein, wenn es um Ihr Mehrfamilienhaus geht, sondern setzen Sie auf die 35-jährige Markterfahrung der Aigner Immobilien GmbH.

Ihre Vorteile:

- umfassendes Immobilienfachwissen
- professionelle Immobilien- und Standortbewertung
- tiefe Marktkenntnis
- individuelle Verkaufsstrategie
- persönliche, detaillierte Beratungsleistung
- beste Kontakte für eine gezielte und diskrete Vermittlung

Verschaffen Sie sich in einem persönlichen Gespräch einen ersten Eindruck und rufen Sie uns an – wir nehmen uns gerne Zeit für Sie.

Tel. (089) 17 87 87 - 0



Jetzt QR-Code scannen für mehr Informationen rund um den Verkauf Ihres Mehrfamilienhauses!

VERKAUFT



Au – 1. Reihe an der Isar: Mehrfamilienhaus mit Wertsteigerungspotenzial
Ca. 2.172 m² vermietbare Fläche, 610 m² Grund, 30 Einheiten, Baujahr 1954

VERKAUFT



Maxvorstadt – Charmantes Wohn- und Geschäftshaus in bester Lage
Ca. 989 m² vermietbare Wohnfläche, 262 m² Grund, 17 Einheiten, Baujahr 1955



HYBRIDE ARBEIT

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