

Wirtschaft

in Baden-Württemberg

Ausgabe 6 | 2018

Ein Gemeinschaftsprodukt der Stuttgarter Zeitung und der Stuttgarter Nachrichten

Preis 3,20 Euro | 87639

Aufholjagd nötig

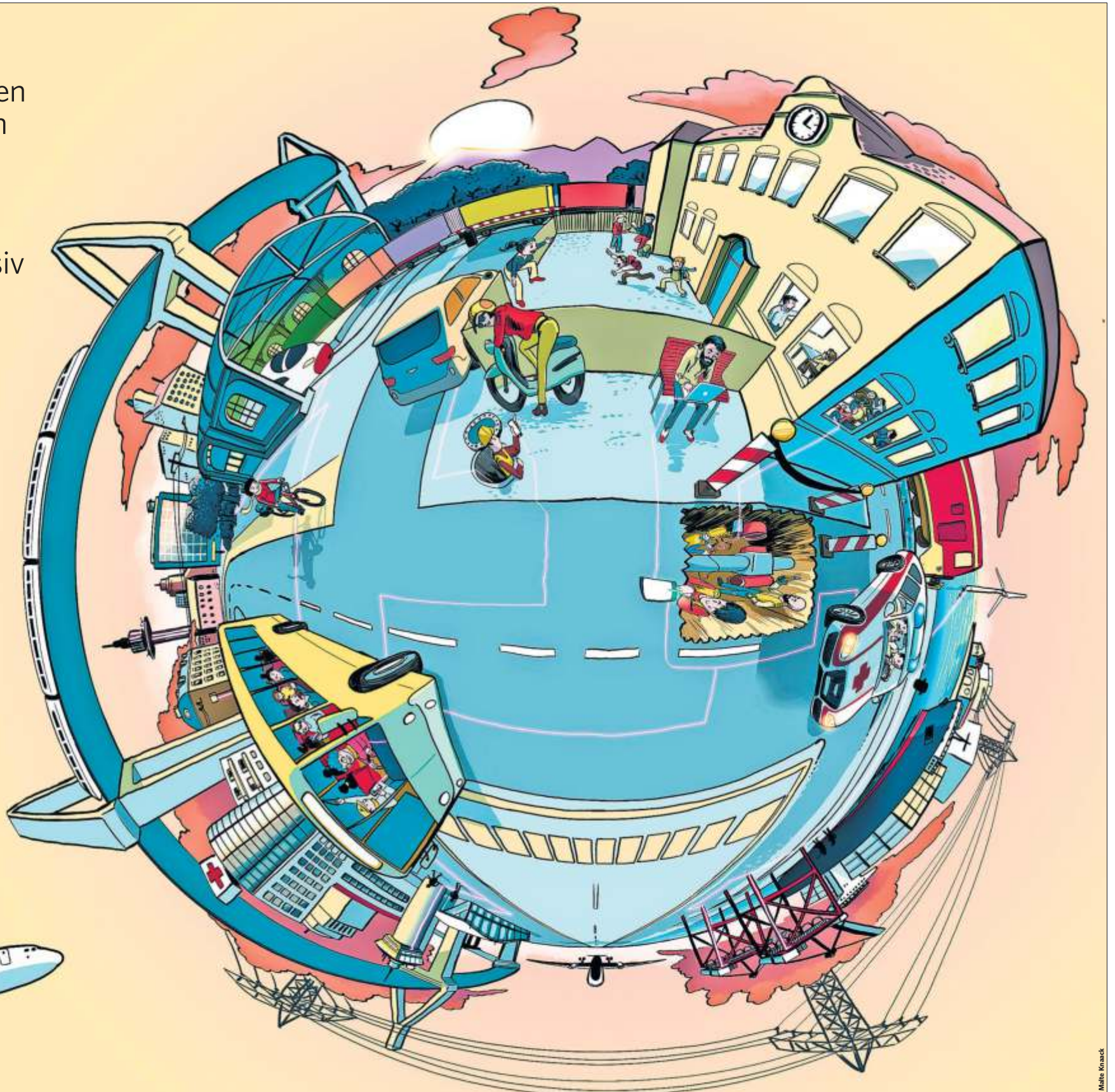
Infrastruktur ist mehr als Straßen und Schienen. Es geht vor allem um schnelles Internet. **SEITEN 1-12**

Wirtschaft & Start-ups

Gründer im Land suchen intensiv nach alternativen Antrieben. Zwei Beispiele. **SEITEN 13-20**

Wirtschaft & Erfolg

Richtige Körpersprache will gelernt sein. Führungskräfte machen oft Fehler. **SEITEN 21-32**



Kein Anschluss im Musterlände

Infrastruktur Der Südwesten droht abgehängt zu werden. Das gilt vor allem für die Versorgung mit schnellen Glasfaseranschlüssen. Das kann nicht nur für Vorzeigebereiche wie Maschinenbau und Fahrzeughersteller gefährlich werden. *Von Ulrich Schreyer*

Im deutschen Südwesten werden die weltweit besten Autos gebaut – dies ist die feste Überzeugung von zwei Konzernen aus der Landeshauptstadt. Die IG Metall würde diese Aussage wohl ebenso unterschreiben wie die Landesregierung. Es gilt einfach als stille Übereinkunft im Lande, dass die hiesigen Hersteller spitze sind. Und auch die Exporterfolge von Daimler und Porsche unterstreichen, dass die Marken mit dem Stern und dem Rössle ihr Licht nicht unter den Scheffel zu stellen brauchen – auch wenn die Dieselfähe mehr ist als nur ein Kratzer am Lack einer gerne glänzenden Branche.

Doch nicht nur die Namen der Fahrzeugbauer haben weltweit einen guten Klang. Der Maschinenbau gilt nicht nur landesweit als eine Vorzeigebereiche – auch weltweit sind die deutschen Hersteller führend. Dass es einmal Angst vor dem Aufstieg der Japaner gab – das ist längst Geschichte, nachlesbar noch in Archiven. Und die Chinesen? Die Hersteller aus dem Reich der Mitte könnten zur Gefahr werden – doch wenn es um Spitzentechnologie geht, sind sie es eben längst noch nicht.

Dazu kommt: Die Forschungsinfrastruktur im deutschen Südwesten gilt rund um den Globus immer noch als einmalig, auch bestimmte Bereiche wie IT-spezialisierte Regionen wie das Silicon Valley bil-

den nur einen kleinen Ausschnitt dessen ab, woran für die Wirtschaft geforscht wird.

Doch gerade das Beispiel Silicon Valley und die zahlreichen Pilgerfahrten nach Kalifornien zeigen, woran es hierzulande hapert: an vielem, das – wie auch immer – mit Informations- und Kommunikationstechnologie zusammenhängt. Das fängt nach Meinung der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart damit an, dass viele kleine und mittlere Unternehmen auf die Welt der Digitalisierung bis jetzt noch viel zu schlecht vorbereitet sind. Doch nicht nur das. Der Mangel zeigt sich auch außerhalb der Fabriken bei der Infrastruktur. Nicht nur die Stuttgarter IHK hat festgestellt, dass die Versorgung mit schnellen Glasfasernetzen mehr als zu wünschen übrig lässt. Klagen gibt es nicht nur aus dem Schwarzwald, aus Hohenlohe oder von der Schwäbischen Alb. Auch in der etwas weiter von der Landeshauptstadt entfernten Region hält so manches Unternehmen seine Verbindung noch für zu schlecht. Die Aktivitäten der Landesregierung für ein flächendeckendes 50-Mbit-Netz mögen zwar hier und da Besserung bringen – für Firmen aber ist eine solche Versorgung keineswegs ausreichend. Das weiß auch Digitalisierungsminister Thomas Strobl, der



denn auch eine Allianz für gigabitfähige Netze anstrebt. Mal sehen, was daraus wird. Die großen Datenmengen jedenfalls, die transportiert werden müssen, kommen erst noch auf uns zu: Digitalisierung, Industrie 4.0 und autonomes Fahren lauten die Stichworte. Forschen – das heißt heute mehr denn je, Daten zu verarbeiten, die dann schnell an die Industrie geliefert werden können.

Maschinen zu bauen, das heißt nicht nur, die eigenen Produktionsprozesse elektronisch zu steuern, das heißt auch, aus der Ferne sofort auf die Maschinen von Kunden zugreifen zu können, wenn eine Störung auftritt.

Autos herzustellen – das heißt ebenfalls, nicht nur die eigenen Fabriken besser zu organisieren. Das erfordert auch, Fahrzeuge zu fertigen, die eines Tages autonom fahren können. Es wäre ein Treppwitz der Geschichte, wenn diese in Unterfranken zwar gebaut werden könnten, aber hierzulande nicht auf die Straße dürften, weil das Netz zu schlecht ist. Daten sind das Schmiermittel für die Wirtschaft der Zukunft. Wer hier abgehängt wird, verpasst alles – die Spitzenstellung im Fahrzeugbau, den Vorsprung im Maschinenbau und den Glanz der südwestdeutschen Forschungseinrichtungen.

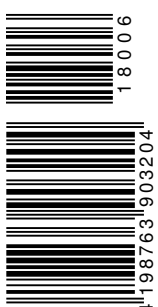
Start-ups und die Energiewende

Das Ölzeitalter geht dem Ende entgegen. Auch viele Start-ups und innovative Unternehmen beschäftigen sich deshalb intensiv mit dem Thema alternative Kraftstoffe, aber auch mit der Frage, wie traditionelle Energieträger, die zumindest noch in einer wohl längeren Übergangsphase parallel zum Einsatz kommen, effizienter eingesetzt werden können. Zwei Beispiele aus Baden-Württemberg zeigen, wie man aus

Ideenwerk **BW.de**

Innovation in Baden-Württemberg

Abfall Energie „machen“ kann. Der Begriff „Industrie 4.0“ ist zu einem Modebegriff geworden – aber nur in Deutschland. International werden die damit gemeinten Veränderungen in einem viel breiteren Kontext diskutiert, der sich eher unter dem Schlagwort „Internet der Dinge“ zusammenfassen lässt. Pforzheim, das einstige Sorgenkind im Land, hat sich seit einiger Zeit zu einem Gründermekka gemausert, das längst nicht mehr nur die Kreativwirtschaft anzieht. *bl*



Inhalt

Interview
„Wir müssen flott aufholen“
IHK-Präsident Wolfgang Gerke fordert schnelle Verbesserung der Infrastruktur. Sonst drohe Stillstand. **SEITE 3**

Netzausbau
Ohne Breitband geht nichts
Die Digitalisierung verlangt ein schnelles Internet. Doch der Ausbau im Land kommt nur schleppend voran. **SEITE 4**

Öffentlich-private Partnerschaften
Eine Sache des Risikos
Trotz vieler Bedenken gegen gemeinsame Bauprojekte von Staat und Privatwirtschaft läuft es gut im Land. **SEITE 6**

Bildung
Mit Kopf, Herz und Hand
Wie macht man die Jugend fit fürs Leben und für ihre berufliche Zukunft? Darüber wird trefflich gestritten. **SEITE 8**

Industrie 4.0
Modebegriff mit Schwächen
Kaum ein anderes Schlagwort hat eine solche Karriere hingelegt. Allerdings greift es viel zu kurz. **SEITE 13**

Standortporträt
Zum Gründermekka mutiert
Pforzheim hat mit zwei Gründerzentren und einem Digital Hub mächtig aufgeholt als Mekka für junge Existenzen. **SEITE 14**

Energieversorgung
Jenseits des Ölzeitalters
Start-ups im Land suchen intensiv nach alternativen Kraftstoffen – und feiern erste Erfolge. **SEITEN 16, 17**

Diskussionsrunde
Das Stigma des Scheiterns
Hilft oder schadet das neue Insolvenzrecht? **SEITEN 21, 22**

Zeitmanagement
Schon wieder Besprechung
Mit unstrukturierten und überbevölkerten Meetings wird viel Geld verbrannt. Welche Strategien helfen. **SEITE 30**

Porträt
Bewahrer des Teigwarenhandwerks
Markus Tress führt den gleichnamigen Nudel- und Spätzle-Hersteller mit Herzblut und Familieneinsatz. **SEITE 32**

Mobilität
Zeit umzudenken
Mehr Nachhaltigkeit beim Fahren ist möglich – egal ob im Fuhrpark, beim privaten Pkw oder mit dem E-Bike. **SEITEN 9-11**

Wirtschaftskanzleien
Steigender Beratungsbedarf
Internationalisierung, Brexit, Compliance und Legal Tech sind für Firmen auch wichtige rechtliche Themen. **SEITEN 33-40**

Wirtschaftsstandort
Starke Position
In den Landkreisen Rems-Murr und Ludwigsburg floriert die Wirtschaft. Das fordert die Kommunen. **SEITEN 41-46**

Kontakt
Kritik und Anregungen
Wie gefällt Ihnen „Wirtschaft in Baden-Württemberg“? Wir freuen uns auf Ihre Reaktionen – ob Lob oder Tadel. Schreiben Sie uns Ihre Meinung per **E-Mail** an **redaktion@wirtschaft-in-bw.de**

Die **Wirtschaftszeitung** wurde mehrfach mit dem **European Newspaper Award** ausgezeichnet.



Impressum

STUTTGARTER ZEITUNG
STUTTGARTER NACHRICHTEN
Chefredakteure Joachim Dorfs, Dr. Christoph Reisinger
Leitung Anne Gühlich
Redaktion Imelda Flaig, Sabine Marquard, Andreas Geldner, Bettina Bernhard, Gerhard Bläske, Achim Wörner, Norbert Burkert
Gestaltung/Produktion Sebastian Klöpfer, Sebastian Ruckaberle, Alexander Kijak, Dirk Steininger
E-Mail: redaktion@wirtschaft-in-bw.de
Telefon: 07 11 / 72 05 - 12 11 und 07 11 / 72 05 - 74 01
Internet: www.wirtschaft-in-bw.de
„Wirtschaft in Baden-Württemberg“ ist ein Produkt der Stuttgarter Zeitung Verlagsgesellschaft mbH / Stuttgarter Nachrichten Verlagsgesellschaft mbH
Anzeigen Tanja Dehner (verantw.)
Stuttgarter Zeitung Werbevermarktung GmbH,
Plieninger Str. 150, 70567 Stuttgart
Telefon: 07 11 / 72 05 - 16 03
E-Mail: anzeigen@wirtschaft-in-bw.de
Druck Pressehaus Stuttgart Druck GmbH,
Plieninger Str. 150, 70567 Stuttgart
Telefon: 07 11 / 72 05 - 0



Stefan Schmidt-Weiss
Der Ausbauer

Nicht nur in Baden-Württemberg steht bei Bauvorhaben oft der Name Leonhard Weiss auf dem Schild. Das 1900 in Göppingen als Gleisbaufirma gegründete Familienunternehmen mischt außer im Ingenieur- und Schlüsselfertigbau auch bei Straßenbauprojekten wie der Kochertalbrücke, der Bahnneubaustrecke zwischen München und Stuttgart oder beim Netzausbau kräftig mit. Stefan Schmidt-Weiss, Jahrgang 1968, ist Vertreter der vierten Generation in dem Unternehmen, das mittlerweile zu den größten der Branche in Deutschland gehört und 5100 Mitarbeiter zählt, vor allem an den Standorten Göppingen und Satteldorf bei

Crailsheim, aber auch in vielen weiteren Städten in Deutschland und in mehreren europäischen Ländern. Es gibt viel zu tun, weiß der gebürtige Crailsheimer, der Engpässe vor allem in der Realisierung von Vorhaben wie Brückensanierungen sieht, weil vielfach Projekte nicht so planfestgestellt sind, „wie es sein sollte“. Neben Schmidt-Weiss, der seit 2001 im Unternehmen ist und seit 2014 für Ressourcen und Beteiligungen verantwortlich zeichnet, sitzen mit Alexander und Ralf Weiss zwei weitere Vertreter der Familie in der Geschäftsführung des Unternehmens, das inzwischen von neun Familiengesellschaftern kontrolliert wird. *bl*



Manfred Leger
Der Problemlöser

Manfred Leger ist der Mann, der halb Stuttgart umgräbt – zumindest gefühlt, zum Ärger vieler Autofahrer. In der City hat die Baugrube für den Durchgangsbahnhof inzwischen das maximale Ausmaß angenommen. „Alles pünktlich 2021 fertig, warten sie ab, wie schnell wir hier werden“, verkündete der damalige technische Projektleiter 2015 überschwänglich. Inzwischen hat die Projektgesellschaft für Stuttgart 21 und die Schienenstrecke bis Ulm die forsche Ansage notgedrungen der Realität angepasst und spricht jetzt von Ende 2025. Manfred Leger verantwortet in beiden Jahrhundertprojekten insgesamt über elf Milliarden Euro. Er ist

in München aufgewachsen, das ist noch hörbar, und Leger hat sich eine bajuwarisch herzliche Art des Umgangs bewahrt. Über den Luft- und Raumfahrtkonzern MBB, die AEG, Adtranz, Belfour Beatty Rail Systems und Daimler kam er als versierter Manager zur Bahn. Inzwischen ist der Wirtschaftsingenieur Vorsitzender der Geschäftsführung, Olaf Drescher hat den Technikpart übernommen und könnte Leger nachfolgen, der im Februar 65 wird. Leger hält den Draht zum Bahnvorstand, zur Region, zur Stadtspitze und wird als Gesprächspartner, der die Lösung der S-21-Probleme im Konsens sucht und mit Kritik umgehen kann, geschätzt. *ks*

Weichensteller

Infrastruktur Das Thema hat viele Facetten – dazu gehören Verkehrswege, Energie- und Wasserversorgung, aber auch Kommunikations- und soziale Infrastruktur wie Hochschulen oder Museen. Deshalb sind die Akteure auch vielfältig.



Winfried Hermann
Der Mobilmacher

Wer Diesel sagt, sagt meist auch Winfried Hermann: Bisweilen erweckt der baden-württembergische Verkehrsminister den Eindruck, als sei er nur für Luftqualität und schlimmstenfalls für Fahrverbote zuständig. Dabei ist der Grüne oberster Sachwalter von Mobilität in einem umfassenden Sinn: vom Radschnellweg bis hin zum Schienennahverkehr. Dass er die Straßen dabei stiefmütterlich behandle, wie ihm Kritiker lange Zeit immer wieder unterstellten, hat der 66-Jährige mittlerweile entkräftet. „Investitionen für Straßenbau erneut auf Rekordniveau“, jubilierte er Anfang dieses Jahres. Dass der Erhalt der Infrastruktur dabei vor Neubau rangiert, daraus macht der gelernte Deutsch-, Politik- und Sportlehrer allerdings keinen Hehl. Und er drängt auch darauf, den öffentlichen Personennahverkehr auszubauen und attraktiver zu machen. Ein Baustein dazu soll der landesweite BW-Tarif sein, der kürzlich vom Ministerrat beschlossen wurde. Und Stuttgart 21? Auch hierbei lässt sich Hermann nicht verbiegen. Es sei die „größte Fehlentscheidung der Eisenbahngeschichte“, hat er kürzlich gesagt. Aber es lasse sich nun mal nicht mehr stoppen. *ari*



Ulrike Groos
Die Weitblickerin

Offen in der Ansprache, direkt in der Wortwahl – Ulrike Groos ist eine Macherin. Seit Januar 2010 leitet die Kunstwissenschaftlerin das Kunstmuseum Stuttgart. Hüterin der städtischen Kunstsammlung mit den weithin einmaligen Werkblöcken von Willi Baumeister, Otto Dix und Adolf Hölzel ist sie, mehr noch aber Museumschefin mit national hoch geschätztem Kunst-Weitblick. Mit Themenausstellungen wie aktuell „Ekstase“, aber auch mit der konsequenten Weiterentwicklung der Sammlung hält die begeisterte Taucherin das Kunstmuseum Stuttgart in der ersten Reihe. „Unsere Welt wird immer virtueller, da sind direkte Begegnungen zwischen Mensch und Kunst umso wichtiger“, sagt Groos. Und sie betont: „Stuttgart hat eine hohe Dichte herausragender Kultureinrichtungen im Stadtzentrum – das müssen wir unter dem Stichwort ‚Kulturquartier‘ kenntlich und erlebbar machen.“ Seit 2017 Mitglied in der Ankaukskommission des Bundes, setzt Ulrike Groos für die Kunstmuseum-Zukunft noch stärker auf internationale Kooperationen – 2019 wird man im Schulterchluss mit dem Museum Moderner Kunst – Sammlung Ludwig in Wien ein großes Projekt realisieren. *nbf*



Frank Mastiaux
Der Andersmacher

Seit 2012 hat der Karlsruher Energiekonzern EnBW einen Chef, der es verstanden hat, aus einem angeschlagenen Unternehmen mit zweifelhafter Perspektive einen zunehmend prosperierenden Konzern zu machen. Der promovierte Chemiker Frank Mastiaux ist ein Teamplayer und Pragmatiker. Analysieren, hinterfragen, Risiken streuen, um die Ecke denken – das ist sein Ding. Unter seiner Ägide hat sich die EnBW als einzige der vier Energieriesen entschieden, ihr Übertragungsnetz zu behalten und zum Wachstumsfeld zu erklären. Mehr noch: Netz, das ist Infrastruktur, und Infrastruktur, da ist Mastiaux felsenfest überzeugt, ist ein Zukunftsthema. „Der Bedarf gerade an kritischer Infrastruktur wird in den kommenden Jahren stark zunehmen. Und genau da sehen wir unsere Kernkompetenz: in der Planung, im Bau und im zuverlässigen Betrieb komplexer Infrastruktursysteme“, sagt er und hat das Thema zum Kern des zukünftigen Wachstums erklärt. Mit Strom und Gas muss das für Mastiaux gar nichts mehr zu tun haben. Angefangen beim Glasfasernetz über städtische Infrastruktur bis hin zu Schleusen denkt der Mann. Und erweitert damit das angestammte Geschäftsgebiet der EnBW massiv. *ave*

Index

Personen	Hesky, Andreas	42	Puteanus-Birkenb., K.	14	Weber, Nikolai	21, 22	Daimler	26	Johann Bunte Bauunt.	6
	Alles, Ivan	14	Pavlow, Alexey	14	Wenninger, T.	21, 22	Deutsche Bank	26	KIT	16
	Bauer, Wilhelm	4	Hoffmeister-Kraut, N.	6	Philippi, Ulrich	21, 22	DSA	18	Kuhn Carl N. B.	21, 22
	Benkert, Almut	14	Hossiep, Rüdiger	16	Rarbach, Markus	17	DSGV	26	Kunstmuseum Stuttgart	2
	Boelter, Tim	16	Kemeny, Andras	18	Roegoel, Elisabeth	26	DWS	26	Leonhard Weiss	2
	Boxberg, Henning von	32	Klopfer, Matthias	41	Rudnau, Michael	21, 22	Ecovis	24	Luther	21, 22
	Brenner, Harald	32	Kuchenbecker, Lars	21, 22	Schlereth, Joachim	32	E&Y	21	Menold Bezler	21, 22
	Burghof, Hans-Peter	20	Kuhn, Norbert	26	Schluck-Amend, A.	21, 22	Ellwanger & Geiger	32	Nox Robots	14
	Leger, Emmanuel	18	Leger, Manfred	2	Schmid, Andreas	32	Emma	14	Oppenländer	21
	Danzer, Kevin	14	Licht, Georg	4	Schmidt-Weiss, S.	2	EnBW	2	Optis Softare	18
	Delacour, Jacques	18	Lindauer, Kevin	14	Schöner, Hans-Peter	18	Fraunh.-Institut (IAO)	4	PwC Legal	21, 22
	Eisenmann, Susanne	8	Mailänder, Peter	21, 22	Spankowski, Ulli	26	Gemeidetag BW	6	Pforzheim	14
	Frühmorgen, M.	21, 22	Mast, Alexander Toni	26	Spec, Werner	44	Grenke	3	Sowa Labs	20
	Grenke, Wolfgang	3	Mastiaux, Frank	2	Sternad, Kai	14	Haver Mailänder	22, 23	Sternad Software	14
	Groos, Ulrike	2	Meidert, Moritz	14	Tress, Markus	32	Heussen	21, 22	Stuttgart Financial	20
	Haubold, Jens	21	Moll, Clemens	4	Tröllitzsch, Thomas	21, 22	Hochschule Pforzheim	14	Thümmel, Schütze	21, 22
	Heilig, Markus	26	Müller, Fabian	6	Tüngler, Marc	26	Hochtief	6	Tress	32
	Hellwing, Vanessa	32	Müller, Tim	24	Verra, Stefan	28	Ineratec	16	Urobots GmbH	14
	Hermann, Winfried	2, 6	Nothelfer, Oliver	21, 22	Vogt, Alexandra	14	Innotec	14	ZEW	4

„Wir müssen flott aufholen“

Interview Wolfgang Grenke, Präsident der baden-württembergischen IHKs, fordert auch den Bau des Stuttgarter Nordoststrings.



Wolfgang Grenke, der Präsident der Industrie- und Handelskammern im Südwesten, fordert rasche Verbesserungen bei der Infrastruktur. Foto: Alexander Fischer

Die Infrastruktur in Baden-Württemberg leidet unter dramatischen Mängeln. Wenn nicht schnell ein leistungsfähiges Glasfasernetz aufgebaut wird, ist der Südwesten abgehängt. Doch auch die Probleme auf Schienen und Autobahnen müssen behoben werden. Die Industrie- und Handelskammern kritisieren die schlechte Breitbandversorgung.

Herr Grenke, die Wirtschaft des Landes nennt die bessere Internetversorgung als das dringendste Problem bei der Infrastruktur. Geraten wir im Südwesten ins Hintertreffen? Ich sehe im Bereich der Breitbandverkabelung, also bei schnellen Glasfaserstrecken, einen sehr großen Verbesserungsbedarf. Gute Internetverbindungen sind ganz entscheidend dafür, wie sich unsere Wirtschaft künftig entwickelt. Wir werden auf dem Weltmarkt auf Dauer nur erfolgreich sein, wenn wir die modernsten Techniken anwenden, um Informationen schnell bereitzustellen und zu transportieren. Die anderen schlafen nicht.

Die Landesregierung plant ja eine flächendeckende Versorgung mit 50 Megabit. Viele Unternehmen sagen aber, das reicht vielleicht für Privatleute, aber nicht für uns. Das ist richtig. Und es müssen nicht nur große Datenmengen transportiert werden, weil die Unternehmen viele Informationen brauchen. Große Datenpakete sind auch nötig, um die Übertragung sicher zu machen, etwa bei Blockchain. Und auch die industrielle Entwicklung erfordert hohe Übertragungswerte. Ein Beispiel ist der 3-D-Druck, der sich immer mehr verbreitet. Das kann dazu führen, dass keine Ersatzteile mehr transportiert werden müssen, sondern lediglich Daten an den Drucker befördert werden. Dieser stellt dann das Ersatzteil her. Immer wenn aus der Ferne auf eine Maschine zugegriffen wird, müssen eine Menge Daten transportiert werden.

„Fürs autonome Fahren brauchen wir ein flächendeckendes und leistungsfähiges Mobilfunknetz.“

Wolfgang Grenke zu einer wichtigen Zukunftsinvestition

Wie stark müsste denn das Netz sein? Reichen 100 Megabit aus?

Das hängt von den Umständen ab. Ich weiß aber, dass in Japan kaum noch etwas mit weniger als einem Gigabit genehmigt wird. Aber das braucht natürlich nicht jeder. Wir haben eine Verbindung zu unserem Rechenzentrum in Karlsruhe, entlang der Eisenbahnlinie gibt es eine Glasfaserverbindung. Wir können damit unsere beiden Rechenzentren verbinden, das macht unsere Datenverarbeitung sicherer.

Da haben Sie ja dank der Eisenbahn noch Glück. Aber selbst in der Region Stuttgart gibt es Unternehmen, die sich abgehängt fühlen. Natürlich. Es gibt eine ganze Reihe von Problemen. Es kostet uns massive Zukunftschancen, wenn wir das Breitbandnetz nicht schnell ausbauen.

Wie viel Zeit hat man denn dafür noch? Die anderen sind eben leider zum Teil schneller. Wir haben höchstens noch ein paar Jahre, wenn wir nicht abgehängt werden wollen. Das gilt übrigens nicht nur für Glasfaserleitungen, sondern auch für den Mobilfunk. Ohne stabiles Netz ist autonomes Fahren nicht möglich. Ohne 5-G-Netz geht das gar nicht. Und dieses Netz muss flächendeckend sein. Es reicht nicht, nur entlang der Autobahnen ein Netz aufzubauen. Irgendwann muss das Auto von der Autobahn auch wieder runter.

Aus Firmen hört man auch immer wieder, eine Funkverbindung aus dem Auto zu einem Geschäftspartner reiße plötzlich ab, weil man in ein Funkloch fährt. Ist dies geschäftsschädigend? Ja, sicher. Aber der Schaden ist relativ gering gegenüber dem Schaden, den es beim autonomen Fahren geben könnte. Da darf die Verbindung auf keinen Fall abreißen.

Es gibt ja in der Bevölkerung auch Vorbehalte gegen Sendemasten aus Angst vor der Abstrahlung. Die gibt es natürlich, aber es gibt auch Grenzwerte für die Strahlung, die eingehalten werden müssen. Das ist auch richtig so, es wird ja Energie abgestrahlt. Viele Menschen glauben übrigens, wenn sie direkt unter dem Mast seien, sei das besonders gefährlich. Aber genau dort sind sie im Strahlungsschatten. Es ist wie bei einem Orkan: Im Zentrum ist es still.

Gibt es denn jetzt schon die Gefahr, dass vor allem mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg abgehängt werden? Ja, diese Gefahr gibt es. Aber genauso dringend wie der Breitbandausbau ist die Frage der Sicherung von Fachkräften. Fehlende Breitbandversorgung und Fachkräftemangel – das sind derzeit unsere drängendsten Probleme.

Die Glasfaserversorgung geht nicht schnell genug voran, aber es gibt auch andere Mängel bei der Infrastruktur: etwa die ständigen Staus auf den Autobahnen. Wo wäre denn ein Ausbau am wichtigsten? Wenn ich mal auf der badischen Seite anfangen darf, so geht es um den sechsspurigen Ausbau der A 5 von Walldorf bis nach Hessen und im Süden von Offenburg bis zur schweizerischen Grenze.

Wurde schon angefangen? Oder gibt es wenigstens Pläne?

Die A 5 ist leider noch nicht in der höchsten Planungsstufe. Aber wir kämpfen dafür, dass sie reinkommt. Wichtig ist aber auch der Alaufstieg an der A 8. Und dann gibt es auch noch einen Ausbaubedarf, der über einzelne Bundesländer hinausgeht. Ich denke da an den Ausbau der A 61 von Rheinland-Pfalz bis nach Baden-Württemberg und der A 6 vom Weinsberger Kreuz bis nach Bayern.

Autobahnen sind ja eigentlich Bundessache. Aber wäre nicht doch ein größeres Engagement des Landesverkehrsministers nötig? Der Landesverkehrsminister gehört einer Partei an, die in der Regel dem Auto etwas kritischer gegenübersteht, und er muss auch auf seine Wählerbasis im Blick haben. Wir haben trotzdem die Erfahrung gemacht, dass er dort, wo es möglich ist, auch flexibel ist. Aber Luft nach oben ist auf jeden Fall da.

In einem Fall ist er ganz und gar unflexibel. Den Stuttgarter Nordoststring, die Verbindung von der A 81 bei Ludwigsburg bis zur Bundesstraße B 10 hat er schon totgesagt. Ich glaube nicht, dass wir in dieser Sache schnell vorankommen. Aber ich bin natürlich dafür, dass der Nordoststring gebaut wird. Man muss sehen, dass Stuttgart anders als etwa München oder Köln keine Autobahnumfahrung hat.

Bevor gebaut werden kann, muss erst mal geplant werden. In diesem Punkt haben wir ein ganz großes Problem. Das Geld für Planungen ist da, es fehlt aber an Personal. Deshalb müsste man viel mehr Arbeiten an freie Ingenieure vergeben. Das muss nicht alles von Landesbeamten gemacht werden.

Ein ständiges Ärgernis sind auch Verspätungen oder Zugausfälle bei der Bahn. Das große Problem ist, dass man über lange Zeit zu wenig für die Erhaltung getan hat. Die Verbesserung des Schienenverkehrs ist eigentlich ein europäisches Thema. Als in Rastatt der Tunnel eingestürzt ist, stellte man fest, es gibt zu dieser Strecke keine Alternative, obwohl es eigentlich eine gäbe. Man könnte auf der französischen Seite des

Rheins fahren. Aber die Franzosen haben eine andere Signaltechnik, die Lokführer sprechen eine andere Sprache. Man konnte also nicht einfach umleiten, sondern musste die gesamte Lok umspannen.

Ist es angesichts des Zustandes des Schienennetzes realistisch, mehr Verkehr von den überlasteten Autobahnen auf die Schiene zu verlagern? Der Bau von Schienen ist sehr aufwendig. Und wenn man neue Trassen verlegen will, erst recht. Dann dauert es 20 Jahre, bis gebaut werden kann. Es gibt die Idee, Frankreich mit Deutschland besser zu verbinden. Man prüft, ob die Strecke Karlsruhe–Hagenau–Saarbrücken reaktiviert werden kann. Dort gibt es bereits eine Trasse. Vielleicht könnte man auch noch woanders alte Tassen reaktivieren. Dann geht es schneller. Grundsätzlich ist die Verlagerung von Verkehr von der Straße auf die Schiene sinnvoll.

„Es wäre sinnvoll, mehr Verkehr auf die Schiene zu verlagern.“

Wolfgang Grenke zum Kampf gegen Staus auf den Autobahnen

Aber auch realistisch? Könnte in Baden beispielsweise noch mehr Verkehr auf die Rheintalstrecke gebracht werden? Es wird in manchen Abschnitten noch eine weitere Trasse gebaut. Denn manchmal haben wir auf der Strecke neben Güterzügen und ICEs auch noch S-Bahn-Verkehr. Größere Steigerungen auf der Schiene sind nur bei einem Ausbau möglich. Aber auf jeden Fall sind Geschwindigkeitsbeschränkungen wegen schlechter Trassen Engpässe.

Eine weitere Möglichkeit zum Gütertransport wären Schiffe. Wenn es schnell gehen muss, sind Schiffe nicht geeignet. Aber es gibt genügend Güter, die auf dem Wasser transportiert werden könnten. Deshalb ist auch ein Ausbau der Neckarschleusen wichtig. Der Transport auf Schiffen ist kostengünstig und umweltfreundlich. Doch der Ausbau der Schleusen für 135-Meter-Schiffe muss schneller kommen als bisher geplant. Das darf nicht erst in einigen Jahrzehnten geschehen.

Das Gespräch führte Ulrich Schreyer.

WOLFGANG GRENKE - AN DER SPITZE DER KAMMERN IM SÜDWESTEN

Lebenslauf Wolfgang Grenke wurde 1951 in Baden-Baden geboren. Während seines Ingenieurstudiums in Karlsruhe gründete Grenke 1978 zusammen mit zwei Mitarbeitern die Grenke Leasing KG. 1990 eröffnete diese ihre erste Niederlassung, sieben Jahre später die erste Auslandsgesell-

schaft. Im Jahr 2000 ging das Unternehmen im Segment Neuer Markt an die Frankfurter Börse. In Baden-Baden residiert das Unternehmen in einem Gewerbegebiet unter der Adresse Neuer Markt 2 – eine Adresse, die er sich selbst aussuchen durfte. Inzwischen ist die Grenke AG im Börsen-

index S-Dax notiert. Sie bietet Mittelständlern die Möglichkeit, IT-Ausstattungen zu leasen, statt zu kaufen. Das Neugeschäft stieg 2017 um 24 Prozent auf knapp zwei Milliarden Euro, beschäftigt sind 1200 Mitarbeiter.

Ehrenämter Grenke wurde 2013 zum Präsi-

denten der IHK Karlsruhe gewählt. Seit November 2016 steht er an der Spitze des Baden-Württembergischen IHK-Tags, seit Anfang dieses Jahres ist er auch Vizepräsident der Kammervereinigung Eurochambres. Zu seinen kulturellen Aktivitäten zählt der Vorsitz des Stiftungsrates des Festspielhauses in Baden-Baden. ey

Ohne Breitband geht nichts

Netzausbau Die Digitalisierung braucht eine moderne Infrastruktur. Doch in Baden-Württemberg gibt es noch viel zu viele weiße Flecken auf der Landkarte. *Von Gerhard Bläske*

Amtzell hat gehandelt. Die 4200-Einwohner-Gemeinde, zu der auch 124 Weiler und Höfe, etwas Einzelhandel, medizinische Versorgungseinrichtungen und eine Filiale der Kreissparkasse Ravensburg gehören, baut das schnelle Internet aus. 65 Prozent der Bevölkerung sind schon angeschlossen, „aber es gibt noch Breitbandnotstandsgebiete“, sagt Clemens Moll, Bürgermeister der Kommune im Landkreis Ravensburg. In Amtzell wurde eine App entwickelt, über die sich die Bürger zeitnah über alles in der Gemeinde informieren können, es gibt freies WLAN und Mobilitätsangebote für Ältere, damit diese länger selbstbestimmt leben können. „Wir haben vieles ausprobiert und uns manchmal eine blutige Nase geholt“, berichtet der Bürgermeister. Er ist überzeugt: „Jede Kommune braucht einen Plan für die Digitalisierung.“ Und: „Die Verwaltung muss mitmachen. Da liegt auch auf Landesebene noch vieles im Argen.“

Doch vielfach fehlt die Infrastruktur für die Digitalisierung. Es gibt zu wenig leistungsfähige Breitbandanschlüsse in Baden-Württemberg, zu viele „weiße“ Flecken. 2,3 Millionen Anschlüsse im Land haben kein schnelles Internet, sind manchmal so langsam, dass selbst E-Mails nur mit Mühe durchgehen. Trotz der Innovations-offensive der Landesregierung zum Ausbau der Infrastruktur sowie zusätzlicher Mittel vom Bund ist es nach Ansicht von Moll „eine Utopie zu glauben, wir hätten in den nächsten ein bis zwei Jahren flächendeckend schnelles Internet“.

Moll hat in Amtzell in einem Testversuch Tablets an ältere Mitbürger verteilen lassen, bei denen diese Mobilitätsdienstleistungen, medizinische Angebote oder einen Einkaufsservice nutzen konnten. Die Senioren hätten erkannt, dass Digitalisierung einen konkreten Nutzen hat, meint Moll. Letztlich geht es ja darum, dass Technik und Innovationen den Menschen das Zusammenleben erleichtern sollen.

Die Digitalisierung ist für ländliche Gemeinden die Chance, die Landflucht zu stoppen und auch für junge Menschen attraktiv zu sein. Für Professor Wilhelm Bauer, geschäftsführender Leiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart und Technologiebeauftragter des Landes Baden-Württemberg, ist es der Breitbandausbau, der für die Entwicklung des Landes, speziell der ländlichen Regionen, entschei-

dend ist. Er sieht eine mögliche Trendwende zurück aufs Land: „Junge Kreative ziehen wieder aufs Land und finden dort günstigen Wohnraum und neue Gemeinschaftsformen vor – oder entwickeln sie selbst. „Das flache Land hat also definitiv eine Zukunft“, glaubt er. Voraussetzung sei aber, dass dort die richtigen Standortbedingungen geschaffen würden, „besonders in Verbindung mit Digitalinfrastrukturen und intelligenten Mobilitätsdiensten.“

Baden-Württemberg muss nach Ansicht Bauers darauf vorbereitet sein, dass bald nicht nur jeder Mensch, sondern auch jedes Auto, jeder Gegenstand wie Waschmaschinen, Heizungen, Öfen sowie Maschinen in Fabriken und vieles mehr miteinander vernetzt sein werden: „Das wird die Welt der

Zukunft sein. Wir brauchen den bedarfsorientierten Ausbau digitaler Höchstleistungsnetze mit Glasfaser und 5G-Standard.“

Dies ist zentral für zahlreiche Infrastrukturbereiche, den Verkehr, die Logistik, Gesundheit, Energie und mehr. Genauso sollten wir hier aber auch die Software, also Hochleistungsrechner für heimische KI bedenken.“ Künstliche Intelligenz (KI), Roboter und autonome Systeme, Gentechnologie und biointelligente Systeme könnten nur dann genutzt werden, wenn die entsprechende Infrastruktur geschaffen werde und übertriebene Sicherheitsängste oder ein allzu einschränkender Datenschutz überwunden würden. Wenn Estland mit seinen begrenzten Mitteln in der Digitalisierung so weit sei, dann könne Deutschland das auch. Die Digitalisierung sei eine



„Wir brauchen den Ausbau digitaler Höchstleistungsnetze mit Glasfaser und 5G-Standard.“
Wilhelm Bauer, Technologiebeauftragter

DIGITALISIERUNG ALS CHANCE FÜR LÄNDLICHE GEBIETE

Digitalisierung Baden-Württemberg ist führend in der industriellen Wertschöpfung. In der Produktion von Autos, Maschinen und Dienstleistungen, aber auch in der Fertigung von Nahrungsmitteln ist die Digitalisierung längst Wirklichkeit. Damit die deutsche und europäische Wirtschaft vorn dabei bleiben, müssen jetzt die Kräfte gebündelt werden. Denn bei der Entwicklung neuer Technologien und Lösungen sind bisher Unternehmen wie Amazon, Google oder Apple führend.

Landflucht Der Trend geht in die Stadt. Dort gibt es modernere Infrastruktur, schnelles Internet, Ärzte und öffentliche Verkehrssysteme.

Dafür machen Wohnungsmangel, Staus und schlechte Luft vielen Menschen zu schaffen. Der Trend in die Stadt ist nicht umkehrbar. Die Digitalisierung kann helfen, das flache Land attraktiver zu machen und dort Keimzellen für Innovationen und eine neue Gründungskultur zu schaffen. Es geht nicht nur darum, dass Weltmarktführer im Land gut angeschlossen sind. Es geht auch um Mobilitätskonzepte, die digitale Wertschöpfung für die Menschen generieren, sei es durch getaktete Verkehrsverbindungen, durch On-Demand-Shuttles oder die Organisation von Treffen. Auch die Digitalisierung der Verwaltung bringt Erleichterungen.

Begegnungsorte Digitalisierung und physische Treffen sind kein Widerspruch. Entscheidend ist das richtige Zusammenspiel zwischen analog und digital. Im Rahmen des Verbundprojekts Digitalakademie@bw bauen Mitarbeiter des Fraunhofer-Institutes für Arbeitswirtschaft und Organisation derzeit das Kommunale Innovations-Center auf, in dessen Rahmen neue Konzepte für die Daseinsvorsorge auf dem Land entwickelt und möglichst zur Umsetzung gebracht werden sollen. Womöglich steht eine Renaissance für echte Treffpunkte, für Kneipen, Jugend- und Seniorentreffs bevor. Voraussetzung dafür ist eine vernünftige Infrastruktur. bl

große Chance – auch weil Europa in den nächsten 20 Jahren etwa ein Drittel des heutigen Arbeitskräftepotenzials verloren gehe und es zu wenige qualifizierte Arbeitskräfte etwa im Bildungswesen, in der Informationstechnologie oder in den Naturwissenschaften gebe.

Georg Licht, Leiter des Forschungsbereichs „Innovationsökonomik und Unternehmensdynamik“ beim Mannheimer Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), stimmt Bauer zu. Flächendeckend schnelles Internet sei nicht nur für die vielen Weltmarktführer Baden-Württembergs auch in der Provinz essenziell, wenn sie ihre Führungspositionen behaupten wollten und die neuen Herausforderungen in der industriellen Produktion von Autos, Maschinen, Dienstleistungen und Nahrungsmitteln bewältigen wollten. Es sei aber auch deshalb wichtig, damit Menschen bereit seien, dort einen Arbeitsplatz anzunehmen. „Die wollen auch privat eine sehr gute Internetverbindung, die vielfach nicht vorhanden ist.“

Licht fordert, dass auch öffentliche Dienstleistungen schnell elektronisch vorhanden sein müssen, damit die Provinz nicht abgehängt wird. Für das Flächenland Baden-Württemberg ist es aus seiner Sicht aber auch entscheidend, die völlig überlasteten Straßenverbindungen auszubauen, Wohnungen zu bauen und in die Bildung zu investieren. Es fehlten vor allem Lehrer. Die Kollegien in den Schulen seien völlig überaltert, der Lehrermangel werde sich verschärfen, weil die Bevölkerung im wirtschaftsstarken Südwesten – anders etwa als im Norden Deutschlands – weiterwache, aber zu wenig Lehrpersonal nachkomme.

Aus der Sicht Bauers sind die Weiterentwicklung und der Ausbau der bestehenden Infrastruktur „fast am wichtigsten. Baden-Württemberg hat beispielsweise in 2017 die Rekordsumme von 1,2 Milliarden Euro in Straßenerhalt investiert. Intelligente Technologien könnten bei den Infrastrukturen von morgen helfen, Schäden zu erkennen, bevor sie auftreten, und dadurch massiv Kosten einsparen.“ Dafür brauche es neben den entsprechenden digitalen Höchstleistungsnetzen auch neue Finanzierungs- und Geschäftsmodelle „an der Schnittstelle von öffentlicher und privater Hand – nur dann kann sich Baden-Württemberg im globalen Wettbewerb weiterhin als innovationsstärkster Standort mit der modernsten Infrastruktur behaupten.“

Lässt der Vermögensaufbau Ihnen keine Zeit, dieses auch noch zu verwalten?

Asset Management
Wealth Management
Asset Services



Frankfurt 069 / 23 805 73 0
München 089 / 210 20 46 00
Stuttgart 0711 / 722 6430
gruppe.pictet

 **PICTET**

Building Responsible Partnerships



Eine Frage des Risikos

PPP-Projekte Der Widerstand gegen Partnerschaften von Unternehmen und öffentlicher Hand bei Bauprojekten ist groß. Es gibt viele Bedenken. Das Land Baden-Württemberg dagegen zieht eine vorwiegend positive Bilanz. *Von Oliver Schmale*

Funktioniert ein Straßenbauprojekt schneller oder günstiger, wenn es in einer öffentlich-privaten Partnerschaft betrieben wird?

Foto: Sondem/Adobe Stock

Der sechsstreifige Neubau des Alaufstiegs zwischen Mühlhausen und Hohenstadt an der Autobahn 8 wird aus Bundesmitteln finanziert. Diese Entscheidung ist kürzlich gefallen. Denn die Finanzierung war lange unklar. Zwei Jahrzehnte lang sei ohne überzeugendes Ergebnis geprüft worden, ob der Alaufstieg-Neubau mithilfe einer Partnerschaft zwischen öffentlicher Hand und privaten Finanziers realisiert werden könnte, so Verkehrsminister Winfried Hermann (Grüne). In einer öffentlich-privaten Partnerschaft (ÖPP) – auch Public Private Partnership (PPP) genannt – überträgt der Staat einen Teil seiner Aufgaben an Privatfirmen, um Geld zu sparen. Der Staat vertraut darauf, dass die Firmen die Leistungen günstiger erbringen können als er selbst – und die Unternehmen versprechen sich davon Gewinne, zum Beispiel beim Ausbau von Autobahnen.

So hatte 2016 beispielsweise ein privates Konsortium den Zuschlag für den Ausbau der Autobahn 6 zwischen der Anschlussstelle Wiesloch/Rauenberg und dem Autobahnkreuz Weinsberg erhalten. Das Projektvolumen beträgt den damaligen Angaben zufolge rund 1,3 Milliarden Euro. Der Ausbau soll Mitte 2022 abgeschlossen sein. Bei dem Konsortium sind Hoch Tief, Dif Infra Luxemburg sowie die Johann Bunte Bauunternehmung mit von der Partie. Die Unternehmen werden sich für drei Jahrzehnte auch um den laufenden Betrieb der Autobahn kümmern. Baden-Württemberg wird mit drei ÖPP-Projekten demnächst rund 17 Prozent seines gesamten Autobahnnetzes als ÖPP-Modell betreiben, wie das Verkehrsministerium in Stuttgart mitteilt. Im Haus von Winfried Hermann gibt es durchaus Bedenken bei solchen Partnerschaften. Vor

dem Start eines Vergabeverfahrens sei zwar die Wirtschaftlichkeit einer Realisierung als ÖPP-Projekt in jedem Einzelfall im Rahmen einer vorläufigen Wirtschaftlichkeitsuntersuchung nachzuweisen. „Die endgültige Bewertung der Wirtschaftlichkeit ist in der Rückschau allerdings erst nach Ablauf der Konzession möglich.“ Die Bundesregierung sieht die bisherigen Erfahrungen mit ÖPP-Modellen positiv, wie ein Sprecher Hermanns erläutert. Sie stellt die Mittel für den Autobahnausbau zur Verfügung.

Aktuell gibt es im Südwesten 23 landeseigene Projekte, die von privater Seite vorfinanziert werden. Das reicht vom Gefängnis in Offenburg bis hin zum Bau eines Finanzamtes und zur Erstellung von mehreren Polizeirevieren und Hochschulbauten. Bislang gab es nach Darstellung des Wirtschaftsministeriums keine größeren Schwierigkeiten bei solchen Partnerschaften: „Die Staatliche Vermögens- und Hochbauverwaltung des Landes verfügt über langjährige Erfahrungen mit alternativen Finanzierungsmodellen. Die Abwicklung der Projekte erfolgte bisher vertragsgemäß, ohne dass nennenswerte oder nicht beherrschbare Probleme aufgetreten wären“, so ein Sprecher von Wirtschaftsministerin Nicole Hoffmeister-Kraut (CDU). Der

Bund der Steuerzahler in Baden-Württemberg betrachtet die Finanzierungsform sehr differenziert. Ein Sprecher betont: „Der Rechnungshof sagt, und dem können wir uns anschließen, dass öffentlich-privat Partnerschaften zwar nicht den Staatshaushalt schonen, Infrastrukturprojekte aber beschleunigen können. Wichtig ist aus Sicht der Steuerzahler zudem, dass wirklich nur wirtschaftliche ÖPP-Projekte gefördert werden.“ Wenn sich der Staat die Finanzierung eines Projekts aus Steuermitteln nicht leisten könnte, sollte er es nicht über den Umweg ÖPP finanzieren.

„ÖPP-Projekte sind kein Allheilmittel, denn die öffentliche Hand geht damit langfristige Zahlungsverpflichtungen ein, die zukünftige Haushalte belasten. Dadurch besteht auch die Gefahr einer verschleierte Verschuldung“, warnt der Sprecher des Steuerzahlerbunds nachdrücklich. Die Effizienzrendite müsse jeweils nachgewiesen werden durch vergleichbare Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zwischen konventionellen Projektfinanzierung in Eigenregie und der ÖPP-Variante, wobei sämtliche Kosten einbezogen werden müssten. Die Zusammenarbeit zwischen Staat und privater Seite kann, muss aber nicht von gemeinsamen öffentlich-privaten Gesellschaften getragen werden.

Die Rolle des Privaten bei der Durchführung eines solchen Projekts kann nach Darstellung des Deutschen Instituts für Urbanistik unterschiedlich sein: Anfangs wurden Private meist nur zur Finanzierung von öffentlichen Infrastrukturprojekten einbezogen, mittlerweile beteiligen sie sich darüber hinaus auch an der Planungsphase, übernehmen Bau oder Sanierung, Betrieb und Instandhaltung oder auch die gegebenenfalls am Ende der öffentlichen Nutzung eines Objekts erforderliche Verwertung. Ein neuerer Ansatz versteht denn auch unter PPP nur solche Kooperationen, bei denen wenigstens drei dieser Lebenszyklusphasen eines Objekts vom Privaten übernommen werden. Die Kommune zahlt während der Nutzung des Objekts für die Leistung des Privaten meist ein im Voraus vereinbartes regelmäßiges Entgelt. Daneben kann die Leistung des Privaten auch ganz oder teilweise durch Entgelte oder Gebühren der Nutzer dieser Einrichtung finanziert werden. In den Kommunen spielen solche Projekte heute schon in folgenden Bereichen eine größere Rolle: Schulen, Sport, Touristik, Freizeit, Stadthallen und Verwaltungsgebäude. Das sind auch diejenigen Bereiche, denen in Zukunft besondere Bedeutung beigemessen wird. Aber in Baden-Württemberg ist das nicht der Fall. Dort herrscht große Skepsis vor. Fabian Müller vom Gemeindetag weist auf die Entscheidung zum geplanten Alaufstieg hin. „Am Beispiel des Ausbaus von Bundesautobahnen wurde bereits nachgewiesen, dass der finanzielle Vorteil von PPP-Modellen häufig gerade nicht aufseiten der öffentlichen Hand zu sehen ist.“ Insoweit habe sich der Bund aktuell entschieden, den Ausbau der Autobahn 8 auf die Schwäbische Alb gerade nicht als PPP-Modell durchzuführen.



„Die Abwicklung der Projekte erfolgte bisher vertragsgemäß, ohne dass nennenswerte oder nicht beherrschbare Probleme aufgetreten wären.“
Arndt Oschmann, Sprecher des Wirtschaftsministeriums



„Am Beispiel des Ausbaus von Bundesautobahnen wurde nachgewiesen, dass der finanzielle Vorteil von PPP-Modellen häufig nicht aufseiten der öffentlichen Hand zu sehen ist.“
Fabian Müller, Gemeindetag Baden-Württemberg

BAUINDUSTRIE UMGARNT DEN STAAT

Partnerschaftsmodelle Die deutsche Bauindustrie wirbt für die Kooperation von Staat und privaten Investoren bei Bauprojekten. Sie will in den nächsten Monaten auf öffentliche Auftraggeber zugehen. In einer Broschüre mit dem Titel „Bauen statt streiten – Partnerschaftsmodelle am Bau: kooperativ, effizient, digital“ beschreibt die

Bauindustrie nach eigener Aussage verschiedene Ansätze des partnerschaftlichen Bauens, Rahmenbedingungen für ein kooperatives Miteinander auf der Baustelle sowie die dahinterstehenden Vertragsmodelle. Als wesentliche Elemente dieses Partnerschaftskonzepts werden die Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten auf

einer digitalen Plattform, die frühe Einbindung der Bauunternehmen in die Planung, die Optimierung des Bauprozesses sowie die Optimierung des Projekts über den Lebenszyklus genannt. Der Bau einer Kita erfordert nun mal eine andere Herangehensweise als der eines Flughafens, heißt es vonseiten des Industrieverbandes. os



**EBNER
STOLZ**

**WIRTSCHAFTSPRÜFER
STEUERBERATER
RECHTSANWÄLTE
UNTERNEHMENSBERATER**

Wir suchen
Rechtsanwälte (m/w)

mit und ohne Berufserfahrung
in Voll- oder Teilzeit für unseren
Standort Stuttgart in den
Bereichen:

- › Gesellschaftsrecht
- › Steuerrecht
- › Immobilienrecht
- › M&A
- › Commercial/Litigation
- › Kartellrecht
- › IT-Recht
- › Nachfolgeberatung
- › Arbeitsrecht
- › Gewerblicher Rechtsschutz
- › Banking/Finance
- › Kapitalmarktrecht
- › Wirtschaftsstrafrecht

WO »WIR« MEHR BEWEGT.

WERDE TEIL VON EBNER STOLZ.

Ergreifen Sie die einmalige Chance in einer der größten Beratungsgesellschaften Deutschlands den Ausbau der Rechtsberatung aktiv mitzugestalten. Werden Sie Teil eines stark wachsenden Teams von derzeit über 120 Anwälten. Unser Anspruch ist es, exzellente Arbeit für unsere namhaften Mandanten aus dem internationalen und nationalen Mittelstand zu leisten. Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann besuchen Sie uns auf unserer Website unter www.ebnerstolz.de/karriere

Mit Kopf, Herz und Hand

Bildung Im Land wird angestrengt gerungen um die richtigen Inhalte einer zukunftsorientierten Bildung. Von Susanne Roeder

Nicht für die Schule, für das Leben lernen wir. Die Maxime des Philosophen und Lehrers Seneca ist fast 2000 Jahre alt und gilt doch unverändert, vielleicht mehr denn je, glaubt man Prognosen, dass im Zuge der Digitalisierung das Arbeitsleben weit weniger Lebenszeit in Anspruch nehmen wird als bisher.

Wie bereiten Lehrer ihre Schüler auf die neue Lebens- und Arbeitswelt vor? Wer glaubt, nun werde die nächste Bildungssau durchs Land getrieben, hat die Zeichen der Zeit nicht erkannt. Die Geschwindigkeit und Vehemenz der gesamtgesellschaftlichen Änderungen, ausgelöst durch die Digitalisierung, macht grundlegende Änderungen auch an Schulen unumgänglich.

Keineswegs neu ist das Nörgeln über vollgepfropfte Lehrpläne und unzureichende Vermittlung von Wissen und Bildung an den Schulen. Verschärft wird die Situation durch einen fachabhängigen Lehrermangel, der streckenweise zu Unterrichtsausfall führt. Mehr noch als Gymnasien, wo Lehrkräfte nur für bestimmte Fächer wie Informatik, Physik, Naturwissenschaft und Technik, aber auch Religionspädagogik und Musik fehlen, suchen die Grundschulen händeringend nach Pädagogen. Nicht neu als Folge fehlenden Unterrichts und überfrachteter Lehrpläne sind auch Klagen von Hochschulprofessoren aller Fakultäten über große Lücken bei den Studienanfängern.

Und wie steht es mit den Schulen als Orte, die zum Lernen einladen? Liebe geht bekanntlich durch den Magen. Dass die Aufnahme von Nahrung besser mundet, wenn sie appetitlich zubereitet ist, gilt ähnlich für die Aufnahme geistiger Nahrung. Vom Image der Wohlfühlloase sind viele Schulen aber weit entfernt, hinlänglich bekannt die Berichte, wonach Eltern in den Ferien Klassenzimmer renovieren. Marode Schulen als Abbild des Zustands der Bildung?

Überhaupt – was ist Bildung in disruptiven Zeiten? Wie sollen junge Menschen gebildet werden, sich bilden? Wann ist ein Mensch gebildet? Im Sinne des Schlagworts vom lebenslangen Lernen, das angesichts des rasanten Wandels von Berufsbildern ein kategorischer Imperativ geworden ist, muss Bildung ein dynamischer Prozess sein.

„Die Mischung hinzubekommen: Wo müssen wir stehen, was sind die Bedarfe in der Persönlichkeitsentwicklung, aber auch im Wissen, im Tun, im Handwerk für die Zukunft?“, das sieht Kultusministerin Susanne Eisenmann als zentrale Aufgabe. Die spezifischen Herausforderungen will die energische Stuttgarterin nicht am Schreibtisch ihres Ministeriums diskutieren. Und wie umgehen mit dem Megathema Schulen im Land, das zeitverzögert direkte Auswirkungen auf die Arbeitswelt und die Struktur der Gesellschaft haben wird? „Unsere Kinder und Jugendlichen mit der Bildung die Handreichungen geben, die sie brauchen, um im beruflichen wie im privaten Leben zu bestehen und Bürgergesellschaft positiv zu gestalten“, heißt ihr Rezept.

Es gehe nicht darum, für den einen Arbeitsplatz, sondern auf einen beruflichen Werdegang hin auszubilden, und zwar gemäß Interessenlage und Begabung jedes Einzelnen – sei es beruflich oder akademisch“, führt die promovierte Germanistin aus und verweist auf Bildung als „Gesamt-schau“ und als das Handwerkszeug fürs weitere erfolgreiche Leben. Die Diskussion darüber, wie dieser „Baukasten für die Bildung der Zukunft“ genau aussehen muss, ist ihr sehr wichtig, weshalb Eisenmann ihn nicht in den wenigen Händen lassen will.

„Diese Diskussion sollte man insgesamt, also in Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und auch in der Politik noch intensiver führen als momentan.“ Deshalb entwickle ihr Ministerium aktuell verschiedene Gesprächsformate, mit denen sie Automobilindustrie, Handwerk und Dienstleister in die Diskussion einbinden



Medienerziehung ist eine komplexe Angelegenheit.

Foto: Gorodenkoff/Adobe Stock

„Ersetze Lesen durch Wischen ist keine Pädagogik.“

Susanne Eisenmann, Baden-Württembergs Kultusministerin

möchte. „Die Streitgespräche über die Inhalte beschreibt Eisenmann als „zähes, aber lohnendes Ringen.“ Mit ihren Diskussionsrunden will sie ein weites Feld beackern. „Es geht um Persönlichkeitsentwicklung, um ethische Fragen, um Allgemeinbildung, aber ganz entscheidend auch um Naturwissenschaften und Technik – in der ganzen Bandbreite“, skizziert sie das ehrgeizige Unterfangen. Natürlich spielt die Digitalisierung der Schulen und als Unterrichtsthema eine große Rolle. „Da ist die Frage, wie wir digitale Pädagogik entwickeln“, so Eisenmann. „Ersetze Lesen durch Wischen ist keine Pädagogik.“ Gleichwohl bestehe Nachholbedarf in der digitalen Ausstattung und in der Unterrichtsgestaltung.

Medienerziehung ist seit drei Jahren fest in den Bildungsplänen verankert, die Umsetzung allerdings zäh. Generell warnt Eisenmann davor, „dass der Begriff Digita-

lisierung selbst zum Mantra wird.“ Schließlich habe Digitalisierung erst dann einen Mehrwert, wenn sie in einen Bildungsplan eingepasst werde. Es gehe um einen gesunden Mix im Unterricht zwischen verschiedenen Medien und Techniken. „Ich glaube, dass auch in Zukunft in der Frage, wie wir Religion bewerten, uns Lessings ‚Nathan der Weise‘ beim Thema Toleranz und Humanismus immer mehr helfen kann als jedes noch so gute Medienprogramm.“

Die richtige Mischung zu erreichen, die einerseits die Persönlichkeitsentwicklung ermögliche, andererseits das Wissen, das Tun, das Handwerk für die Zukunft ausbilde, diesen Spagat richtig zu bewerkstelligen, darauf wird es ankommen. Eisenmann definiert Bildung gemäß dem 200 Jahre alten Grundsatz von Pestalozzi „mit Kopf, Herz und Hand“ und fügt hinzu: „Ich glaube, dass genau diese Mischung in Zukunft noch bedeutsamer wird.“



W

WÖLLHAF®

Konferenz- und Bankettcenter

STUTTGART AIRPORT



WÖLLHAF Konferenz- und Bankettcenter
Stuttgart Airport
Terminal 1, Ebene 4

woellhaf-airport-konferenz.de

Tagung, Meeting oder Ihre persönliche Feier –
wir bieten für jeden Anlass den richtigen Empfang.


Kontaktieren Sie uns. Wir freuen uns auf Sie!

0711 948-2700
kbc.str@airport-konferenz.de

in

X

f



SCHWERPUNKT MOBILITÄT

DEZEMBER 2018



Konzepte für mehr Nachhaltigkeit im Fuhrpark gibt es bereits eine Menge

CO₂-BILANZ HYBRID
ERDGASFAHRZEUG
EMISSIONEN ZERTIFIKAT
ELEKTROANTRIEB
PROJECT CLIMATE SPRIT
VIDEOKONFERENZ

Die grundsätzliche Tendenz ist eindeutig: Nachhaltigkeit spielt in deutschen Chefetagen eine immer größere Rolle. Einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young zufolge halten rund 80 Prozent der hierfür befragten deutschen Mittelständler eine entsprechende Betriebsführung für wichtig oder gar sehr wichtig. Das verwundert nicht. Schließlich verbessert ökologisches Wirtschaften nicht nur das Image der Firma, sondern senkt auch die Kosten und optimiert das Ergebnis. Eine wichtige Rolle spielt hierbei der Fuhrpark, der die CO₂-Bilanz eines Unternehmens nach wie vor massiv beeinflusst.

Um für ein möglichst hohes Maß an Nachhaltigkeit zu sorgen, können Flottenbetreiber an zahlreichen Stellschrauben drehen. Klar steht an erster Stelle die Antriebsfrage. „Elektro-, Gas- oder Hybridfahrzeuge einfach nur bereitzustellen oder zur Auswahl anzubieten, wird allerdings nicht ausreichen“, meint Marc-Oliver Prinzing, Vorsitzender des Bundesverbandes Fuhrparkmanagement. Vielmehr müssen die

Mitarbeiter von den neuen Technologien überzeugt und dafür begeistert werden. „Wenn das nicht klappt, endet die Umstellung im Chaos und man fährt lieber weiter die lieb gewonnenen Diesel- oder Benzinervarianten“, befürchtet Prinzing. Die Führungskräfte müssten daher mit gutem Beispiel vorangehen. „Wasser predigen und Wein saufen führt nicht zum Erfolg.“ Wenn der Geschäftsführer mit dem PS-starken SUV vorfähre, während die Mitarbeiter für Green-Fleet, Nachhaltigkeit und Downsizing begeistert werden sollen, leide darunter die Glaubwürdigkeit.

Dessen ungeachtet spielen alternative Antriebe in Unternehmensflotten nach wie vor nur eine geringe Rolle. Lediglich zehn Prozent verfügen über derart emissionsarme Fahrzeuge. Das zeigt eine Umfrage der Deutschen Energie-Agentur unter 100 Betreibern mit einem vor allem aus Pkws bestehenden Fuhrpark ab 50 Fahrzeugen. Am weitesten verbreitet unter den alternativen Antrieben sind Erdgasfahrzeuge, aber auch sie finden sich nur in gut sieben Prozent der Flotten wieder. Lediglich drei Prozent verfügen über Elektrofahrzeuge, ein Prozent über Plug-in-Hybride, deren Akku auch über das Stromnetz aufgeladen werden kann. „Es fehlt nicht an Angeboten“, sagt Prinzing. Die Schwierigkeit bestehe aber darin, dass die alternativen Antriebe in den meisten Fällen nicht den

Anforderungen an gewerbliche Einsätze entsprächen.

Immerhin gehen immer mehr Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit dazu über, die CO₂-Emissionen ihrer Fahrzeuge auszugleichen – etwa in der Form, dass man durch die Unterstützung eines Klimaschutzprojekts der Atmosphäre genau dieselbe Menge CO₂ entzieht, welche die einzelne Fahrt verursacht hat. Genau diese Idee steckt hinter der Initiative Project Climate. Am Anfang steht dabei zunächst die gemeinsame Entwicklung eines Fahrplans mit Maßnahmen zur Vermeidung und Reduzierung von CO₂-Emissionen und Mobilitätskosten. Anschließend berechnet Project Climate die CO₂-Emissionen auf Grundlage des jährlichen Kraftstoffverbrauchs, der in der Regel im Fuhrparkmanagementsystem des jeweiligen Unternehmens festgehalten ist.

Der Ausgleich der Emissionen erfolgt über Klimaschutzprojekte, die den Ausbau regenerativer Energien fördern und den Ausstoß von Treibhausgasen reduzieren. Das können Fotovoltaikanlagen für Haushalte in Tansania ebenso sein wie effiziente Brennholzkocher in Kenia oder ein Biomassekraftwerk in Indien, um nur drei Beispiele zu nennen. Die korrekte Durchführung der CO₂-Berechnung und die Beschaffung der Zertifikate für den CO₂-Ausgleich werden übrigens von unabhängiger Seite auditiert,

und zwar von Dekra Business Assurance. Ähnlich, wie die Plakette der Hauptuntersuchung die Verkehrssicherheit eines Fahrzeugs bestätigt, bescheinigt die Klimaplaquette dessen CO₂-Neutralität. *Matthias Gaul*

MEHR NACHHALTIGKEIT

- Unnötige Dienstreisen mit dem Pkw vermeiden und als Alternative die Möglichkeit von Telefon- oder Videokonferenzen nutzen. Für einen 60-minütigen Termin beim Kunden vor Ort muss man nicht unbedingt mehrere Stunden über die Autobahn fahren und eventuell noch lange im Stau stehen.
- Unternehmen mit einem Fahrzeugpool sollten regelmäßig dessen tatsächliche Auslastung überprüfen. Stimmt diese nicht, muss die Nutzung im Unternehmen forciert werden oder man sortiert überflüssige Fahrzeuge konsequent aus.
- Nachhaltiges Fuhrparkmanagement bedeutet auch, die Mitarbeiter auf größtmögliche Spriteinsparung und vorausschauendes Fahren zu trimmen. Das senkt gleichzeitig die Wartungskosten durch geringeren Verschleiß – und die Schadenquote geht meist auch nach unten. *Matthias Gaul*

Genau rechnen

Fahrzeug-Leasing kann sich auch für Privatkunden lohnen

Günstige Monatsraten, keine Anzahlung und obendrauf oftmals noch Serviceleistungen wie Wartung oder Versicherung: Um den Fahrzeugabsatz anzukurbeln, locken Hersteller und Händler landauf, landab mit attraktiven Leasingangeboten. Das Finanzierungsmodell er-

freut sich daher auch bei Privatkunden zunehmender Beliebtheit. Die vermeintlich günstige Rate kann jedoch am Ende schnell verpuffen, wenn Nachzahlungen zu leisten sind – sei es, weil der Tacho mehr Kilometer drauf hat als vereinbart oder weil Schäden reklamiert werden.

Hintergrund: Wer least, mietet ein Fahrzeug auf Zeit und gibt es nach einer vertraglich vereinbarten Laufzeit wieder zurück. Die Nutzung über einen vergleichsweise überschaubaren Zeitraum bringt den Vorteil mit sich, dass in der Regel keine teuren Reparaturen anfallen und man – bei Fortsetzung dieses Modells – stets ein Auto auf dem neuesten Stand der Technik fährt. Immer mehr Kfz-Leasingverträge beschränken sich freilich auch im Privatbereich nicht allein auf die Finanzierung, sondern umfassen ein ganzes Paket an Dienstleistungen rund um den Einsatz und Unterhalt eines Fahrzeugs. Also zum Beispiel Wartung und Verschleiß, Kraftstoffmanagement, Reifenservice, Versicherungsmanagement und vieles mehr.

Ob reines Finanz- oder Full-Service-Leasing: Am Anfang ist die Wahl zwischen Restwert- und Kilometervertrag zu treffen. Unproblematisch sind in der Regel Kilometerverträge, bei denen nur Vertragsdauer und Laufleistung vereinbart werden. Hat das Auto bei Vertragsende mehr Kilometer auf dem Tacho, ist eine Nachzahlung fällig. Bei geringerer Laufleistung gibt es dagegen Geld zurück. „Achten Sie darauf, dass auch bei Kilometerverträgen ein kalkulierter Restwert genannt wird“, gibt Peter Hellwich von der gleichnamigen Fuhrpark- und Logistikberatung in Germering zu bedenken. Andernfalls sei ein Streit über den Erhaltungszustands programmiert und der Kunde müsse für Wertminderungen unerwartet nachzahlen. „Fordern Sie im Streitfall ein unabhängiges Gutachten auf Basis des Händlerverkaufspreises an“, rät Hellwich.

Deutlich mehr Ärger kann es bei Restwertverträgen geben. Hier hängt die Höhe der Monatsrate vom zu Laufzeitbeginn festgelegten, voraussichtlichen Marktwert des Fahrzeugs bei Vertragsende ab. Ein niedriger Restwert führt also zu höheren Raten, ein höherer Restwert zu niedrigeren Raten. Wie seriös die Leasingfirma gerechnet hat, zeigt sich freilich erst bei Vertragsende, wenn der kalkulierte Restwert mit dem tatsächlichen Zeitwert verglichen wird. Bekommt der Leasinggeber das Fahrzeug dann nicht zum vereinbarten Restwert los, muss der Kunde die Differenz zahlen. Die Höhe des vereinbarten Restwerts sollte deshalb dem erwarteten Zeitwert bei Vertragsablauf entsprechen oder tendenziell sogar höher angesetzt werden.

Ein häufiger Streitpunkt ist die Abrechnung eventueller Schäden bei der Fahrzeugrückgabe. Auf der einen Seite stehen Händler und Autohäuser, die nach Möglichkeit nur mängelfreie Fahrzeuge zurücknehmen möchten beziehungsweise gerne die vollen Kosten für die Behebung der Mängel vom Einkaufswert in Abzug bringen würden. Auf der anderen Seite steht der Nutzer, der in aller Regel davon überzeugt ist, dass die Mängel am Fahrzeug durch den Gebrauch entstanden und daher durch die Leasingrate abgedeckt sind. „Um lästige Diskussionen zu vermeiden, sind daher klar definierte Richtlinien für eine transparente und nachvollziehbare Unterscheidung zwischen Beschädigung, Mangel oder Gebrauchsspur wichtiger denn je“, sagt Michael Tziatzios, Leiter Gebrauchtwagenmanagement bei der Expertenorganisation Dekra. *Matthias Gaul*



Immer mehr Menschen fahren auch privat geleaste Fahrzeuge.

Foto: Minerva Studio/Adobe Stock

Neue Designfreiheiten

Elektromobilität, Elektronik und Automatisierung verändern das Fahrzeug

In den Anfangszeiten ähnelte das Automobil seinem Vorgänger, der Kutsche. Mit Jahrzehnten des Technikfortschritts veränderte sich auch das Design: Vielzylinder, längs eingebaute Motoren führten zu endlos langen Motorhauben, verbrauchsgetriebene Entwicklung im Windkanal ließ die Wagen aerodynamischer werden bis hin zur Keilform und im Innenraum sorgte fortschrittliche Sicherheitstechnik zum Beispiel in Form von Airbags für üppigere Verkleidungen und massigere Lenkräder.

KÜHLERGRILL INNENRAUM
AUSSENSPIEGEL DISPLAYS
RÜCKLEUCHTE MOTORRAUM

Die immer rascher voranschreitende Entwicklung beeinflusst auch in kommenden Jahren das Aussehen unserer Autos, Einige Beispiele.

Bereits auf der Straße zu sehen, wenn auch längst nicht flächendeckend, sind gestalterische Änderungen, die die Elektromobilität mit sich bringt. Weil Elektromotoren beispielsweise keine Kühlluftöffnung in der Front brauchen, ist schon bei heutigen Modellen wie BMW i3 oder Kia Soul der Kühlergrill durch eine glatte Fläche ersetzt. Die

geschlossene Front charakterisiert auch kommende, speziell für den E-Antrieb designte Modelle wie den voraussichtlich Ende 2019 in Serie gehenden Kompakt-Stromer von VW, der Medienberichten zufolge Neo heißt und dessen gestalterisches Vorbild das Konzeptauto von 2016 ist. Der Nachfolger des Elektro-Golf greift auch ein anderes Stilmotiv auf, das heutige E-Autos wie den Hyundai Kona Elektro bereits kennzeichnet: die aerodynamischen Felgen. Sie sind stärker verkleidet und sollen dadurch für weniger Verwirbelungen sorgen und den Luftwiderstand verringern, was sich positiv auf die Reichweite auswirkt.

Schon in Sicht ist eine weitere Neuheit, die voraussichtlich ab dem kommenden Jahr Autos anders aussehen lässt. Die seit Jahren in ihren Ausmaßen gewachsenen Außenspiegel gehören damit bald der Vergangenheit an. Ersetzt werden sie durch Kameras, die das Verkehrsgeschehen seitlich und hinter dem Fahrzeug auf Bildschirme im Innenraum übertragen. Weltweit erstes Auto mit dieser Funktion ist die zunächst in Japan erhältliche Mittelklasse-Limousine ES. Auch für das voraussichtlich Ende des Jahres startende Elektro-SUV Audi E-Tron ist die Funktion angekündigt. Die neue Technik soll Vorteile bei Luftwiderstand, Fahrkomfort und Sicherheit bringen. Und natürlich mehr gestalterische Freiheit für die Designer, sehen doch die schlanken Kamerahalter viel eleganter aus als herkömmliche Außenspiegel.

Etwas weiter in die Zukunft geblickt hat wiederum die E-Mobilität grundsätzlichere Auswirkungen auf das Design: Weil E-Motoren deutlich kompakter gebaut sind als Benzin- oder Diesel, schrumpfen die Motorhauben und die A-Säule kann weiter vorn angesetzt werden. Auch der Einsatz der Batterien im Fahrzeugboden trägt zur Neuausrichtung bei: kurze Motorhaube, kurze Überhänge, dafür ein langer Radstand und ein insgesamt höheres Fahrzeug. Das schafft im Innenraum mehr Platz – so soll der kommende VW-Stromer auf einer kleineren Stellfläche als ein Golf innen so viel Platz wie ein Passat bieten.

Als anderer wichtiger Techniktrend wird das autonome Fahren die Autogestaltung deutlich beeinflussen. Vor diesem Hintergrund bekommt beispielsweise die Fahrzeugbeleuchtung neue Aufgaben, sie greift

aktiv in die Kommunikation mit der Umwelt ein. Relativ simpel und eher durch gesetzliche denn technische Hürden von der Serienreife getrennt sind kommunizierende Rückleuchten. Eine von VW erdachte Rückleuchte beispielsweise kann mithilfe von knapp 200 Leuchtdioden Text in Laufschrift oder Symbole darstellen und damit andere Verkehrsteilnehmer vor Stau oder Glätte warnen. In einer weiteren Entwicklungsstufe, wenn das Auto überhaupt keinen Fahrer mehr hat, könnten Displays außen am Fahrzeug die Kommunikation mit der Außenwelt übernehmen, zum Beispiel einem Fußgänger signalisieren, dass er gefahrlos die Straße überqueren kann.

Fährt das Auto ohne Fahrer, wird sich nicht zuletzt die Innenraumgestaltung radikal ändern. Verschiedene Hersteller haben dazu bereits Ideen vorgestellt, in diesem Jahr hat beispielsweise Renault mit der Studie EZ-GO ein Roboter-Taxi gezeigt, in dem die Passagiere auf einem Sofa in U-Form Platz nehmen. Volvos Konzeptauto 360c hat ebenfalls keinen Fahrer und dient als Langstrecken-Shuttle, in dem man sogar im Bett schlafen kann.

Hanne Schweitzer/SP-X



Wie wird sich das Autodesign in einem Jahrzehnt von dem heutigen unterscheiden? Die ersten Neuerungen zeichnen sich bereits ab, doch dürfte künftig noch mit einigen Überraschungen zu rechnen sein.

Foto: Denys Rudyi/Adobe Stock

AUCH ALS 5-TÜRER ERHÄLTICH



Abb. zeigt Sonderausstattung

INSIGNIA SPORTS TOURER

MEHR PLATZ IN SEINER SCHÖNSTEN FORM



**BIG
DEAL**

6 Jahre Garantie²⁾
3 Inspektionen³⁾

GESCHENKT!

Insignia Sports Tourer „INNOVATION“ 1.6 Direct Injection Turbo, 147 kW (200 PS), Vorführgewagen, EZ 08/18, ca. 3.000 km, inklusive OPC Line-Ausstattung Exterior, Ergonomischer Aktiv-Sitz, IntelliLux LED Matrix Licht, Massagefunktion Fahrer, Multimedia Navi Pro, Leichtmetallräder 8 1/2 J x 18, Sitzheizung, DAB+, Rückfahr-Assistent, 8" Fahrerdisplay, Spur- und Spurhalte-Assistent, Totwinkel-Warner, 360 Grad Kamera u.v.m.

OHNE ANZAHLUNG monatlich ab 1)

Gesamtkreditbetrag/-Fahrzeugpreis 44.850,- €, voraussichtlicher Gesamtbetrag 11.988,- €

333,- €

Kraftstoffverbrauch innerorts 5,4 l/100 km, außerorts 4,2 l/100 km, komb. 4,6 l/100 km, CO₂-Emissionen komb. 122 g/km. Energieeffizienzklasse A.

1) Effektiver Jahreszins 1,99%, Sollzinssatz gebunden p.a. 1,99%, Laufzeit 36 Monate, Laufleistung 10.000 km / Jahr, zzgl. 760,- € Fracht? Ein Leasingangebot der Opel Leasing GmbH, Mainzer Str.190, 65428 Rüsselsheim, für die der Angebotssteller als ungebundener Vertreter tätig ist.
2) Händlerreingegarantie auf die wichtigsten Baugruppen.
3) Drei Inspektionen jeweils gemäß Herstellervorgabe. Sie zahlen nur das Material und Zusatzarbeiten.

12 JAHRE AUTO STAIGER Autohaus Staiger GmbH **autostaiger.de**

Unternehmenssitz:

Stuttgart-Zuffenhausen
Schwieberdinger Str. 98
70435 Stuttgart
Tel. (07 11) 25 09-0

Filiale Stuttgart Ost
Abelsbergstraße 77-89
70188 Stuttgart
Tel. (07 11) 2 68 64-0

Esslingen
Dornierstraße 16
73730 Esslingen
Tel. (07 11) 9 31 35-0

Leinfelden-Echterdingen
Maybachstraße 6
70771 Leinfelden-Echterdingen
Tel. (07 11) 90 36 34-0

Göppingen
Stuttgarter Straße 81
73033 Göppingen
Tel. (07 14) 9 84 72-0

Schwäbisch Gmünd
Lorcher Straße 99
73525 Schwäbisch Gmünd
Tel. (07 14) 91 18-10

Waiblingen
Schüttelgrabenring 2
71332 Waiblingen
Tel. (07 14) 17 03-0

Sindelfingen
Mahdentalstraße 70
71065 Sindelfingen
Tel. (07 14) 86 62-0



* Gemäß AutoBILD, Ausgabe 10/2016



** Gemäß AutoBILD, Ausgabe 14/2017



*** Gemäß AutoBILD, Ausgabe 11/2018

E-Bike-Land Deutschland

Fahrradfahren mit elektrischer Unterstützung boomt

MITTELMOTOR E-BIKE 25
REISERAD AKKU
ANTRIEBSARTEN
E-BIKE 45 KAPAZITÄT

Mit dem Rad über die Alpen oder quer über die Nordsee-Insel Sylt gegen den Wind – mit einem E-Bike ist das auch für durchschnittlich fitte Menschen kein Problem. Während noch vor zehn Jahren Fahrräder mit Elektroantrieb exotisch anmuteten und als Senioren-Vehikel belächelt wurden, gehören sie heute zum Straßenalltag. Mehr als 720 000 Citybikes, Rennräder und Lastenbikes wurden 2017 verkauft – 120 000 Stück oder fast 20 Prozent

mehr als ein Jahr zuvor. Die Deutschen sind im E-Bike-Rausch.

99 Prozent aller verkauften motorisierten Räder sind E-Bikes 25, also Fahrzeuge mit einer Maximalgeschwindigkeit von 25 Kilometern pro Stunde und einer Nenndauerleistung des Motors bis maximal 250 Watt. Auf E-Bikes 45 (S-Pedelec), also schnellere Zweiräder, entfällt laut Zweirad-Industrie-Verband lediglich ein Prozent der Verkäufe.

Verantwortlich für den Image-Wechsel der Räder mit Akku ist die große Modellvielfalt vom E-Trekkingrad über das E-Lastenrad bis zum E-Mountainbike. Selbst E-Klappräder gibt es. Vor dem Kauf sollte man deshalb genau überlegen, wofür man den Akku-Drahtesel nutzen möchte. Laut dem Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club eignet sich für die meisten Menschen ein E-Trekkingrad, mit dem man sowohl auf der Straße als auch auf Feldwegen gut zurechtkommt. Wer Sport treibt, für den kann ein E-Rennrad oder ein E-Mountainbike passend sein. Letztere haben im vergangenen Jahr den Durchbruch erlebt. Ihr Marktanteil liegt bereits bei 20 Prozent. Die Motorisierung bei Rennrädern mutet jedoch etwas skurril an, denn klassische E-Antriebe dürfen nur bis zu einer Geschwindigkeit von maximal 25 Kilo-

metern pro Stunde unterstützen, bei der für Rennradfahrer der Spaß erst richtig anfängt.

Die meisten E-Bikes sind mit einem Mittelmotor ausgestattet, es gibt aber auch Räder mit Motoren an der Vorder- oder Hinterradnabe. Der Vorteil des Mittelmotors: gute Fahreigenschaften, weil er nahe dem Fahrradschwerpunkt angebracht ist. Nachteil: Ein spezieller Rahmen ist erforderlich. Das macht das Rad teurer. Außerdem ist der Verschleiß von Kette, Ritzel und Komponenten der Kettenschaltung höher, weil die Motor-kraft auf den Antrieb wirkt. Front- und Heckantrieb schonen diese Komponenten und sind leiser.

Es gibt Ketten- und Nabenschaltung sowie Automatikschaltung, die einige Hersteller als eine mit einem Mittelmotor gemeinsam verkapselte und damit verschleißarme Einheit anbieten. Bei einem Heckmotor ist eine Nabenschaltung schwierig umzusetzen, denn die sitzt an der Hinterradnabe. Sportliche Biker, die viele Gänge benötigen, müssen in der Regel ohnehin auf eine Kettenschaltung zurückgreifen, die mehr Schaltstufen bietet.

Und die Preise? Der Fahrrad-Club rät von E-Bikes unter 1800 Euro ab. Weil allein die Elektrokomponenten viel Geld kosteten,

laufe man bei Billig-Rädern Gefahr, dass die übrigen Bauteile von minderwertiger Qualität sind. Wer sparen möchte, sollte sich bei Herstellern und Händlern nach reduzierten Ausstellungsstücken oder Modellen aus der Vorsaison erkundigen.

Weil Radurlaub dieses Jahr angesagt ist, hat die Industrie jetzt auch Reiseräder mit Motoren ausgestattet. Das hat allerdings seinen Preis: Der E-Worldtraveller-S der holländischen Firma Koga kostet ab 4300 Euro und für das Supercharger-Rad von Riese & Müller muss man mindestens 4499 Euro hinblättern. Der Clou: In diese für längere Touren konzipierten Räder lässt sich ein zweiter Akku einbauen. Am weitesten verbreitet sind bisher Akkus mit 400 bis 500 Wattstunden, die eine Reichweite von etwa 60 bis 80 Kilometer besitzen – abhängig von der Topografie des Fahrgebiets, dem Gewicht von Fahrer und Gepäck und der Stärke des Gegen- oder Rückenwinds.

Die Nachfrage nach E-Bikes nimmt immer weiter zu.

Foto: Peter Maszlen/Adobe Stock

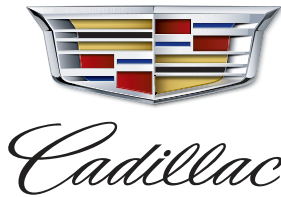
Der Verkehrsclub Deutschland rät, auf eine zusätzlich zur gesetzlichen Gewährleistung geltende Garantie zu achten, denn Batterien sind Verschleißteile. Gut seien beispielsweise zwei Jahre oder 1000 Ladezyklen. Wichtig: Die Akku-Technologie ist im Wandel. Enorm teure Entwicklungsarbeit hat zu einem Innovationsschub und dem Aufbau neuer Produktionskapazitäten bei den vier großen Zellenherstellern geführt. Treiber sind nicht die E-Bike-Hersteller, sondern Automobilunternehmen wie Tesla, die besonders leistungsstarke Akkus benötigen. Grundlage für die E-Bike-Revolution soll ein neues Akkuzellen-Format sein.

Die Batterien von morgen sind kleiner, leichter, bieten mehr Reichweite und längere Lebenszeiten. Und sie sollen absolut unabhängig von der Außentemperatur funktionieren.

Jürgen Hoffmann



VIELSEITIG UND ELEGANT.
DER NEUE XT5



XT5 Premium

3,6 V6 AWD mit 231 kW (314 PS), Kurzzulassung ca. 10 km, Mulan Lederausstattung, Metallic-Lackierung, 20" Aluminiumfelgen, Navigationspaket mit DAB+, Bose-Soundsystem, elektrische Sitz- und Lenkradeinstellung mit Memory, elektrische Heckklappe, LED-Scheinwerfer, Apple CarPlay und Android Auto, Panorama-Schiebedach, 3-Zonen-Klimaautomatik, Toter-Winkel-Assistent, Verkehrszeichenerkennung u.v.m.

3.750€	48	399€
ANZAHLUNG ¹⁾	MONATE ¹⁾	IM MONAT ¹⁾

Kraftstoffverbrauch innerorts/außerorts/kombiniert (l/100 km) 14,1/7,6/10,0; CO₂-Emissionen kombiniert 229 (g/km); Energieeffizienzklasse E.

¹⁾ Unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers: 53.900,00 €. Einm. Leasingsonderzahlung: 3.750,00 €, voraussichtl. Gesamtbetrag: 22.902,00 €, Monatsrate: 399,00 €, Vertragslaufzeit: 48 Monate, 48 Monatsraten à 399,00 €, Laufleistung/Jahr: max. 10.000 km, effektiver Jahreszins: 3,44 %, Sollzins p. a. gebunden 3,39 %, Gesamtkreditbetrag/Fahrzeugpreis 53.900,00 €, zzgl. Überführungskosten: 1.250,00 €. Ein Angebot der Santander Consumer Leasing GmbH, Santander-Platz 1, 41061 Mönchengladbach, für die das Autohaus Staiger als ungebundener Vermittler tätig ist. Abb. zeigen auf preispflichtige Sonderausstattungen.

12 JAHRE **AUTO STAIGER** Autohaus Staiger GmbH

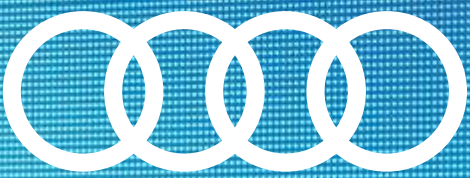
Schwieberdinger Straße 98
70435 Stuttgart - Zuffenhausen
Telefon: 0711 - 25 09-0

www.autostaiger.de

Audi Business

IHR NEUER BUSINESSPARTNER.

SOFORT VERFÜGBAR. JETZT PROFITIEREN.



Ein attraktives Leasingangebot für Businesskunden¹:
z. B. Audi A6 Limousine sport 55 TFSI, S tronic*

* Kraftstoffverbrauch l/100 km: innerorts 9,2; außerorts 5,8; kombiniert 7,1; CO₂-Emissionen kombiniert: 161 g/km; Effizienzklasse: B.

Daytonagrau Perleffekt, 21" Aluminium-Schmiederäder im 10-Y-Speichen-Design, Valcona-Leder, Businesspaket, S line Sportpaket, S line Exterieurpaket, Assistenzpaket Stadt, Assistenzpaket Tour, Audi smartphone interface, MMI Navigation plus mit MMI touch response, Kamerabasierte Verkehrszeichenerkennung, Umgebungskameras, Einparkhilfe plus, Sportkontur-Lederlenkrad mit Multifunktion und Schaltwippen, Sitzheizung, Bang & Olufsen Advanced Sound System, Außenspiegel elektrisch einstell-, beheiz- und anklappbar, Komfortklimaautomatik, Nachtsichtassistent, adaptive air suspension, HD Matrix LED-Scheinwerfer u. v. m.

Monatliche Leasingrate

€ 666,-

Alle Werte zzgl. MwSt

Leistung:

250 kW (340 PS)

Sonderzahlung:

€ 0,-

Jährliche Fahrleistung:

10.000 km

Vertragslaufzeit:

36 Monate

Monatliche Leasingrate:

€ 666,-

Ein Angebot der Audi Leasing, Zweigniederlassung der Volkswagen Leasing GmbH, Gifhorner Straße 57, 38112 Braunschweig. Bonität vorausgesetzt. Überführungskosten werden separat berechnet.

¹ Das Angebot gilt nur für Kunden, die zum Zeitpunkt der Bestellung bereits sechs Monate als Gewerbetreibender (ohne gültigen Konzern-Großkundenvertrag bzw. die in keinem gültigen Großkundenvertrag bestellberechtigt sind), selbstständiger Freiberufler, selbstständiger Land- und Forstwirt oder Genossenschaft aktiv sind. Angebot gültig nur solange der Vorrat an verfügbaren Audi Lagerfahrzeugen reicht, längstens bis 14.12.2018.

Abgebildete Sonderausstattungen sind im Angebot nicht unbedingt berücksichtigt. Alle Angaben basieren auf den Merkmalen des deutschen Marktes.

Jetzt bei uns Probe fahren.

Audi Zentrum Stuttgart, Audi Stuttgart GmbH, Standort Feuerbach, Heilbronner Straße 340, 70469 Stuttgart
Tel.: 07 11 / 8 90 81-12 00, info.feuerbach@stuttgart.audi, www.stuttgart.audi

Audi Zentrum Stuttgart, Audi Stuttgart GmbH, Standort Vaihingen, Hauptstraße 166, 70563 Stuttgart
Tel.: 07 11 / 73 73 10-22 00, info.vaihingen@stuttgart.audi, www.stuttgart.audi

Audi Stuttgart GmbH, Standort Böblingen, Otto-Lilienthal-Straße 29, 71034 Böblingen,
Tel.: 0 70 31 / 7 22-32 00, info.boeblingen@stuttgart.audi, www.stuttgart.audi

Wirtschaft & Start-ups

Wie kommt Innovation in die Unternehmen? Vor dieser Frage stehen alle Firmen im Land – kleine wie große. Wirtschaft & Start-ups blickt auf Gründer, kreative Unternehmen und Technologie.

Lesen Sie in dieser Ausgabe

Pforzheim – ein Zentrum nicht nur für Kreative. **SEITE 14**
Energie-Start-ups – klimaschonende Treibstoffe suchen. **SEITEN 16, 17**
Autonomes Fahren – ohne Simulation geht gar nichts. **SEITE 18**



Industrie 4.0 ist viel mehr als ein Klötzchen schiebender Roboter. Hinter dem Begriff steckt auch die Suche nach sinnvollen Konzepten und neuen Denksätzen.

Fotos: Mauritius

Modebegriff mit Schwächen

Schlagwort Industrie 4.0 – das ist ein echter Erfolgsbegriff. Wer hätte gedacht, dass dieses erstmals zur Hannover Messe 2011 verwendete Schlagwort sich so etablieren würde. Doch das Konzept dahinter ist sehr deutsch und reicht nicht aus. *Von Andreas Geldner*

Industrie 4.0 klingt nach Produktion, nach Fabrik, nach Maschinen. Da fühlen sich Visionäre nicht unbedingt angesprochen.

A llein die Tatsache, dass Politiker aller Couleur in Deutschland begriffen haben, wie sehr sich dahinter eine der zentralen Zukunftsfragen für die deutsche Wirtschaft verbirgt, kann man als positiv verbuchen. Doch wenn man einem Ausländer versucht, das Wort zu übersetzen, erkennt man, dass „Industry 4.0“ als Begriff bisher keine Chance hat, sich gegen das viel weiter gefasste Konzept des oft als IoT abgekürzten „Internet of Things“ (Internet der Dinge) international zu behaupten. Dass angelsächsische Historiker die Abfolge der ökonomischen Umbrüche anders einteilen und meist gar nicht auf die Zahl von vier industriellen Revolutionen kommen, ist dabei ein Randproblem. Amerikaner, Chinesen oder andere begreifen das hinter dem Begriff Industrie 4.0 stehende Konzept durchaus. Sie forschen und arbeiten an ähnlichen Problemstellungen. Doch Industrie 4.0 klingt nach Produktion, nach Fabrik, nach Maschinen. Da fühlen sich internationale Visionäre nicht unbedingt angesprochen.

Es entbehrt nicht der Ironie, dass vor einigen Jahren ausgerechnet auf der Kreativmesse South By Southwest in Austin, die sich eigentlich um die Themen Musik, Film und Interaktive Medien dreht,

die dort vertretenen deutschen Bundesländer den Amerikanern Begriff und Konzept der Industrie 4.0 nahebringen wollten. Aber es ist wohl nicht die beste Idee, einen in Deutschland unter ganz spezifischen Voraussetzungen geborenen Begriff krampfhaft exportieren zu wollen. Es stimmt: In Fachkreisen hat er durchaus Fuß gefasst, weil er ein spezifisch deutsches Konzept der Innovation verkörpert. Und so lange der deutsche Maschinenbau eine Weltmacht bleibt, greifen ihn auch Ausländer in einem spezifischen, produktionsbezogenen Kontext auf. Doch das bleibt im Vergleich zum viel weiter verbreiteten Begriff Internet der Dinge nur eine Nische.

Aber ist das Schlagwort wenigstens für die interne Debatte in einem Land mit einer breiten industriellen Basis wie Deutschland sinnvoll? In der deutschen Diskussion bleibt, greifen ihn auch Ausländer in einem spezifischen, produktionsbezogenen Kontext auf. Doch das bleibt im Vergleich zum viel weiter verbreiteten Begriff Internet der Dinge nur eine Nische.

Doch eigentlich soll das Schlagwort ja der breiten Öffentlichkeit Orientierung bieten. Doch Umfragen belegen, dass viele Normalbürger mit dem Begriff Industrie 4.0 im Detail nicht viel anfangen können. So bleibt es bei Mutmaßungen und Assoziationen.

Und da stellt sich die schon die Frage, ob das Wort „Industrie“ in Industrie 4.0 wirklich das Verständnis dafür weckt, wie umfassend die Herausforderungen der Digitalisierung für die deutsche Wirtschaft sind. Es geht um eine fundamental neue Art und Weise, Geschäfte zu machen. Die Produktion wird in der Wertschöpfung immer unwichtiger und die daran gekoppelte Dienstleistung immer dominierender.

Ein Paradebeispiel ist etwa die Frage, ob in Zukunft vielleicht weniger Autos verkauft werden als umfassende Mobilitätspakete. Wir reden in Deutschland intensiv über das fahrerlose Auto oder die Elektromobilität, aber wir fragen uns zu wenig, ob vielleicht solche selbstfahrenden Automobile den Autobesitz als solchen infrage stellen – wenn sie etwa im Rahmen eines dank der autonomen Steuerung perfektionierten Carsharing operieren. Am Ende kassiert dann derjenige die Gewinne, der eine Mobilitätsdienstleistung mit einem Wisch über eine App vermittelt, nicht der Fahrzeugproduzent. Über führt das in der Taxibranche heute schon vor.

Die Industrie 4.0 kann deshalb nur ein kleiner Baustein im Rahmen eines Gesamtkonzepts für die Innovation in Deutschland sein. Digitalisierung bedeutet nicht nur Technik, sondern auch ein vollkommen neues Verständnis der Kundenbedürfnisse. Es ist am Ende meist nicht mehr das

fassliche, industrielle Produkt, sondern eine sich darum rankende, umfassende Dienstleistung, mit der man in Zukunft Geld verdienen wird. Service 4.0 würde das viel besser beschreiben.

Und so bleibt angesichts der Erfolgsgeschichte des Begriffs Industrie 4.0 ein zwiespältiges Fazit. Die Industrie in Deutschland ist wichtig und sie hat auch im Zeitalter der Digitalisierung entgegen vieler Unkenrufe gerade aus dem angelsächsischen Raum eine hohe Überlebens- und Innovationskraft bewiesen. Das Schlagwort Industrie 4.0 baut auf dieser historischen Erfahrung auf. Der Begriff wird deshalb sicher nicht verschwinden und die deutsche Debatte noch über Jahre prägen. Doch man würde sich wünschen, die Erfinder des Schlagworts hätten etwas weiter gedacht.

Dienstleistungen werden wichtiger als Produkte – statt eines Autos könnte man künftig Mobilitätsdienste kaufen.

INDUSTRIE 4.0

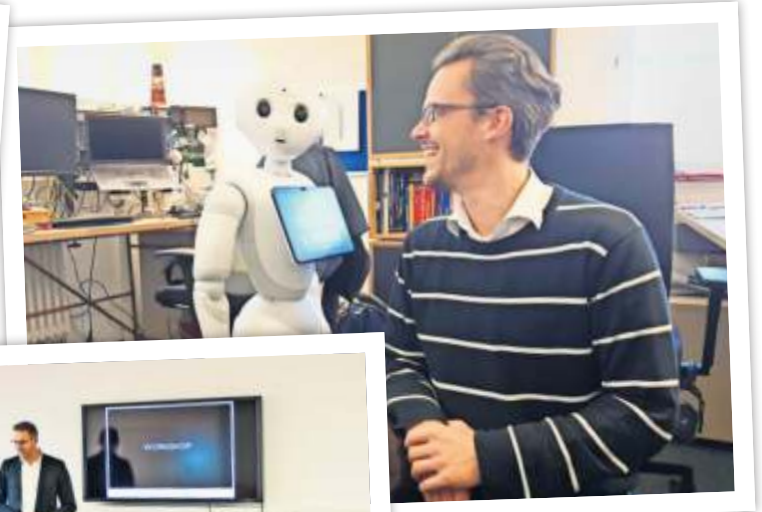
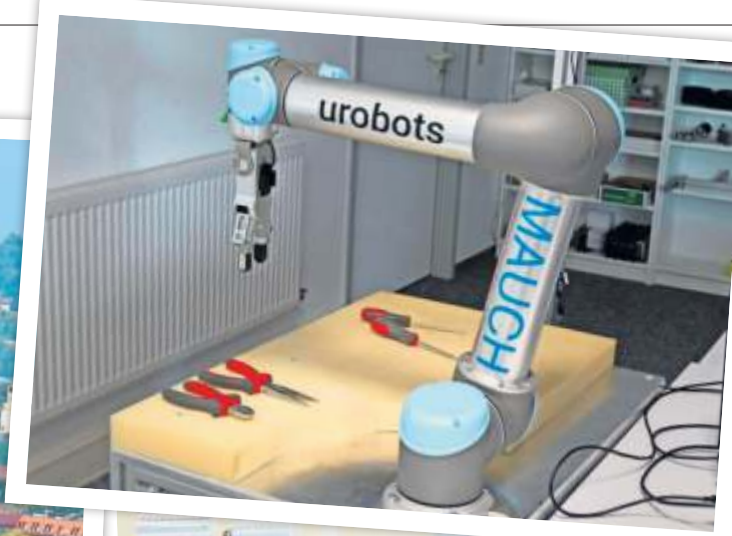
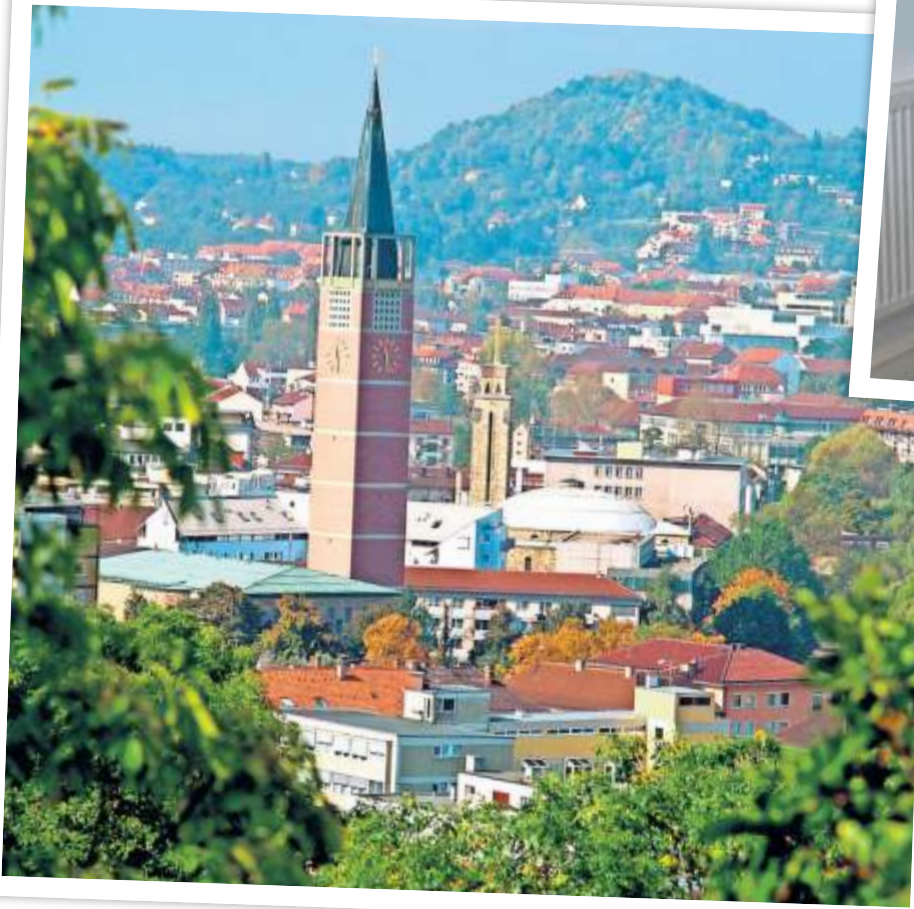
Definition Industrie 4.0 ist ein in Deutschland geprägter Begriff, mit dem die intelligente, sich selbst steuernde Fabrik des 21. Jahrhunderts beschrieben werden soll. Der Produktionsprozess sollen durch intensivere Datenerfassung und -übertragung anpassungsfähiger und effizienter werden.

Praxis Nach der Definition des Wirtschaftsministeriums zeichnet sich Industrie 4.0 durch eine enge Verzahnung der Produktion mit Informations- und Kommunikationstechnik aus. Dabei koordinieren intelligente Maschinen selbstständig Fertigungsprozesse, Service-Roboter kooperieren in der Montage

mit Menschen. Roboter sollen auch eigenständig Energie sparen, den Materialausschuss minimieren, Abläufe organisieren, Mängel melden und Nachschub organisieren – und das alles vernetzt mit den Kunden.

Herkunft Der Begriff spielt auf die bisherigen drei industriellen Revolutionen an. Die erste war die Nutzung der Dampfmaschine im 18. Jahrhundert, die zweite die um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert beginnende Elektrifizierung und Fließbandfertigung, die dritte die nach dem Zweiten Weltkrieg einsetzende und durch die Elektronik beschleunigte Automatisierung. red





Pforzheim ist längst nicht mehr nur Tor zum Schwarzwald, die Stadt öffnet auch jungen Firmen Tür und Tor, unter anderem mit einem Digital Hub und zwei Gründerzentren.
Fotos: Meidert, privat, Reinhardt, Stadt Pforzheim, urobots

Sorgenkind wird Gründermekka

Standortporträt Bei Pforzheim denkt man an Begriffe wie Goldstadt, Tor zum Schwarzwald, Autobahnstau. Doch die Stadt liegt perfekt zwischen zwei Ballungsräumen. *Von Moritz Meidert*

Nachdem Pforzheim viele Jahre eines der – wirtschaftlich betrachtet – Sorgenkinder des Landes war, hat sich dort mittlerweile viel getan. So sitzt seit Kurzem nicht nur einer der DigiHubs in Pforzheim (gemeinsam mit Horb und Nagold), sondern es haben sich mit dem Innotec (www.innotec-pforzheim.de) und dem jüngeren Kreativzentrum Emma (www.emma-pf.de) auch zwei sehr gut angenommene Gründungszentren entwickelt. Sie könnten unterschiedlicher nicht sein und haben doch ihr Gemeinsamkeiten: Beide sind auf Konversionsflächen entstanden, das Innotec nutzt ehemalige Räume eines großen Versandhauses, das Emma das frühere Emma-Jaeger-Bad. Das Innotec ist ein „klassisches“ Zentrum für wissensintensive Hightech-

gründungen, für das sich „Pforzheim bei der Gründung sehr weit vorgewagt hat und – betrachtet man den Erfolg – dafür auch belohnt wurde“, so Kevin Lindauer, für das Innotec zuständiger Fachbereichsleiter von Wirtschaft und Stadtmarketing Pforzheim: „Wir bieten hier repräsentative Büroflächen mit schneller Internetanbindung sowie Produktions- und Lagerflächen an.“ Das Emma bietet, fußläufig zur Fakultät für Gestaltung, auf 3000 Quadratmetern Raum für Gründer und junge Unternehmen aus dem Bereich der Kreativwirtschaft. „Hier gibt es neben Werkstätten für Schmuck-, Mode- und Industriedesigner auch Büros, Ateliers, Besprechungs- und Veranstaltungsräume sowie einen Coworking-Space“, zählt Almut Benkert, für das Emma zuständige Fachbereichsleiterin, die Leistungen auf. Gemeinsam mit ihrem Team Fabian Jäger und Alexandra Vogt bespielt sie ein äußerst vielfältiges Gebäude.

Die völlig unterschiedlichen Flächen haben jeweils ihren eigenen Charme – ob das die Minibüros sind oder die voll ausgestatteten Goldschmiedearbeitsplätze. Entsprechend begeistert sind nicht nur Benkert und Lindauer, sondern auch deren Mieter. Während Benkert die Veranstaltungen wie Beratungs- und Vernetzungsangebote im Emma lobt, genießt ihr Mieter Kevin Danzer mit der Roboterfirma NOX Robots (www.noxrobots.com) das dynamische Umfeld. Und während Lindauer sich über die bald 20-jährige Geschichte des Innotecs freut, in dem bereits über 50 Unternehmen Mieter waren, sind Alexey Pavlov und Ivan Alles von der urobots GmbH (www.urobots.io) für die Unterstützung durchs Innotec dankbar. Obwohl beide Unternehmen das Wort Roboter im Namen tragen, unterscheiden sie sich gravierend: NOX Robots entwickelt Veranstaltungsroboter, urobots arbeitet an selbstlernenden Systemen mit Schwerpunkt visueller Erkennung. „Unsere Roboter sind noch nicht intelligent“, erzählt Danzer von NOX Robots, „dafür machen sie jedes Event zum besonderen Event.“ Besonders spannend sei, die Interaktion von Veranstaltungsgästen und Roboter zu beobachten. Langfristig sollen die Roboter,

deren erste Entwicklung an der Fachhochschule begann, in der Lage sein, auch als interaktiver Produktvorsteller zu arbeiten. „Aber“, so Danzer, „bis dahin ist es noch ein langer Weg.“ Wie lang der Weg ist, demonstriert Pepper, der 1,20 Meter kleine Roboter: Viele der Interaktionen klappen schon, bei manchen braucht Pepper noch zwei Anläufe. Auch Pavlov und Alles führen stolz ihre Entwicklungen vor. „Bei uns dreht sich alles um die Kombination aus visueller Erfassung und lernendem System“, beschreibt Pavlov die Leistungen der Software von urobots. „Damit lösen wir Herausforderungen im Bereich von Verpackungs- oder Automatisierungstechnologien“, ergänzt sein Geschäftspartner Alles. Die beiden lernten sich bei Projekten als IT-Entwickler kennen und beschlossen, ihre Ideen gemeinsam zu verfolgen. Im Innotec sitzt auch die Sternad Software GmbH (www.sternad.de). Gründer Kai Sternad und seine Frau Christine haben mit dem Büro im Innotec den Schritt vom Freelancer zum Unternehmertum vollzogen. Mittlerweile sind erste Mitarbeiter an Bord. „Es ist zwar nicht leicht, im IT-Bereich die passenden Mitarbeiter zu finden“, erzählt Sternad, „aber zwischen Stuttgart und Karlsruhe mit der Nähe zu zahlreichen Hochschulen finden wir in Pforzheim die Partner und Mitarbeiter, die wir brauchen.“ Ähnlich beschreiben Danzer und Pavlov die Fachkräftesituation. Ein Highlight der Pforzheimer Gründerszene entwickelte sich an der Hochschule. Dort wurde unter der Ägide von Professorin Katja Puteanus-Birkenbach mit dem Gründerwerk (https://www.hs-pforzheim.de/studium/im_studium/gruenderwerk/) ein besonderes Projekt entwickelt. Um in allen Studiengängen und dem generellen Hochschulangebot das Thema „Unternehmerisches Denken und Handeln“ zu platzieren, ziehen dort Professoren der ganzen Hochschule an einem Strang. Der brandneue Creative Space bietet beinahe unbegrenzt Platz zum Denken, Entwickeln und am Ende zum Gründen. „Natürlich ist es klasse, wenn bei uns Gründungen entstehen“, begeistert sich Puteanus-Birkenbach. „Noch wichtiger ist mir aber, mit den Studierenden zu erarbeiten, wie sie unter Unsicherheit Entscheidungen treffen können und wie sie zum Beispiel Kreativitätsmethoden für sich nutzen können.“ Denn, so hebt sie hervor, „in Zukunft wird es für jeden Einzelnen immer wichtiger werden, ähnlich einem kreativen Unternehmer denken und handeln zu können.“ Auch hier wird also ein Perspektivenwechsel nötig werden.

„Pforzheim hat sich bei der Gründung sehr weit vorgewagt und wurde dafür auch belohnt.“
Kevin Lindauer, Wirtschaft und Stadtmarketing Pforzheim

„Es wird für jeden Einzelnen immer wichtiger, ähnlich einem kreativen Unternehmer denken und handeln zu können.“
Prof. Katja Puteanus-Birkenbach, Hochschule Pforzheim

IdeenwerkBW.de
Innovation in Baden-Württemberg

Startups - Innovatoren - Standorte - Trends

Sie interessieren sich für Ideen, Innovationen und Inspirationen rund um Startups, etablierte Firmen, Hochschulen und Trends aus der Technologieentwicklung in Baden-Württemberg?

Auf www.ideenwerkBW.de und in Ihrer Wirtschaftszeitung „Wirtschaft in Baden-Württemberg“ finden Sie zu diesen Themen aktuelle Nachrichten und Hintergrundberichte.



Jetzt kostenlos registrieren:
INNOVATIONWEEKLY –
der neue Newsletter zum Thema
Startup und Innovationen!

STUTTGARTER
ZEITUNG

STUTTGARTER
NACHRICHTEN

In Kooperation mit:

Wirtschaft
in Baden-Württemberg

L-BANK
Staatsbank für Baden-Württemberg

GASTAUTOR MORITZ MEIDERT

Autor Meidert ist „Kapitän“ des bundesweit tätigen Gründerservice-Unternehmens Gründerschiff mit Sitz in Konstanz. Nach dem Studium in Konstanz und Friedrichshafen hat er nach einer gescheiterten Unternehmensgründung, mehreren weiteren Gründungen sowie einiger Erfahrung als Gründungsberater 2014 das Gründerschiff gestartet.

Gründerschiff Das Gründerschiff begleitet mit regionalen Gründerschiff-Lotsen neben Unternehmensgründern auch kleine und mittlere

Unternehmen bei Innovationsprojekten sowie Vorhaben, die den Gründergeist der eigenen Mitarbeiter fördern sollen. Außerdem bestehen Kooperationen mit Hochschulen, Kommunen und Landkreisen.

Angebot Ziel ist, Angebote für Gründer im Land besser zu verbreiten. Das Gründerschiff macht nach eigenen Angaben mehr als 8000 Angebote im Jahr für Gründer und deckt dabei auch Regionen abseits der Metropolregion ab. *age*



Vermögens-Check für kluge Anleger Heimatliebe kann Anleger spürbar Rendite kosten

Deutsche Anleger haben zu viele heimische Aktien in ihren Depots. Das zeigt eine umfangreiche Analyse der Quirin Privatbank. Wer jedoch nur kauft, was er vermeintlich gut kennt, bringt sich um Ertrags-Chancen. Warum zu viel Heimatliebe insbesondere bei der aktuellen Börsenentwicklung problematisch ist, weshalb Anleger so Rendite einbüßen können und wie es besser geht, erklärt der Vermögens-Check der unabhängig beratenden Bank.

Weniger als drei Prozent des Gesamtwertes aller an den weltweiten Börsen gehandelten Aktien machen die in Deutschland börsennotierten Firmen aus. Doch kaum jemand kennt diese international vergleichsweise geringe Bedeutung. Die Folge: Wenn deutsche Anleger versuchen, ihr Geld weltweit gestreut anzulegen, investieren sie regelmäßig zu große Teile in deutsche Aktien.

Starke Übergewichtung heimischer Werte

„Dieses Phänomen haben uns hundertfache Depotanalysen bestätigt, die wir für Interessenten außerhalb unseres Kundenstamms in den vergangenen vier Jahren in Deutschland gemacht haben“, erklärt Philipp Dobbert, Chefvolkswirt der Quirin Privatbank. So liegt in den seit 2014 im Rahmen des Vermögens-Checks der Quirin Privatbank analysierten Depots der Anteil deutscher Aktien im Schnitt bei fast 50 Prozent aller Einzelwerte. „Und wir haben nicht einmal einen unter hundert Anlegern gefunden, der weniger als drei Prozent seines Depotvolumens in deutsche Akti-

enwerte investiert hat, wie es mit Blick auf die tatsächliche Marktkapitalisierung jedoch sinnvoll wäre“, berichtet Dobbert.

Mehr Rendite mit internationalem Depot

Wie nachteilig sich eine so starke Übergewichtung deutscher Börsenwerte auswirken kann, zeigt folgendes Beispiel: Anleger, die in den vergangenen fünf Jahren (10/2013 bis 10/2018) ausschließlich in DAX-Werte investierten, haben in diesem Zeitraum eine durchschnittliche Indexrendite von 7,34 % pro Jahr erzielt. Kauf- und Depotkosten für Anleger sind hierbei noch nicht berücksichtigt.

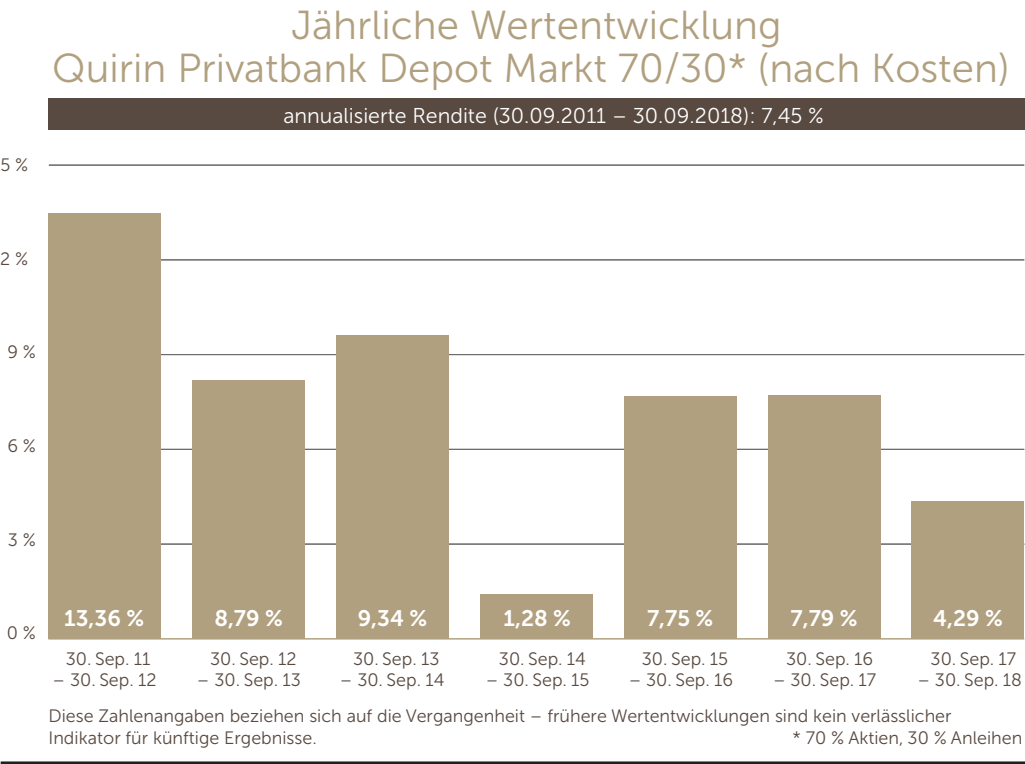
Wer sein Geld im selben Zeitraum hingegen in einem weltweit diversifizierten Portfolio aus Index- und Anlageklassenfonds anlegte (100 % Aktien), konnte im angegebenen Fünfjahreszeitraum selbst nach Kosten eine höhere Rendite von durchschnittlich 8,41 % erzielen. Denn die Portfoliomanager der Quirin Privatbank gewichten bei der Allokation der Kundengelder nach der tatsächli-

chen internationalen Bedeutung der weltweiten Aktienmärkte entsprechend des MSCI All Country World IMI.

„Unsere Kunden konnten also mit einer Aktienanlage entsprechend der relativen Bedeutung internationaler Börsen deutlich mehr Rendite erzielen als mit einem Investment in den DAX. Und das bereits unter Berücksichtigung aller Kosten, die bei der genannten DAX-Rendite noch abgezogen werden müssen“, erklärt Dobbert. „Geht man von einem durchschnittlichen Depotwert von 200.000 Euro aus, bedeutet das ein Renditeplus von über 10.900 Euro in den vergangenen fünf Jahren.“

Weniger Schwankungen bei breiterer Streuung

Ein weiterer Vorteil einer internationalen Depotausrichtung: Die Schwankungen des Depotwertes fallen bei einer breiteren Verteilung deutlich geringer aus als bei der Konzentration auf nur wenige weltweite Märkte oder einer Fokussierung auf den heimischen Aktienmarkt.



„So veranschaulicht beispielsweise auch die aktuelle Entwicklung des DAX (-9,1 % in 2018), wie wichtig eine internationale Aufstellung des Depots ist“, erklärt Dobbert. „Dann fallen rückläufige Indizes einzelner Volkswirtschaften viel weniger ins Gewicht und die Rendite-Chancen sind deutlich stabiler.“ Um genau das für ihre Kunden zu erreichen, setzt die Qui-

rin Privatbank auf ein prognosefreies, wissenschaftliches Anlagekonzept, welches die vorhandenen Rendite-Chancen der weltweiten Kapitalmärkte einsammelt.

Für jeden Anleger das passende Portfolio

Dafür müssen Anleger jedoch nicht ausschließlich auf Aktien

setzen, auch ein Portfolio bestehend aus Aktien und Anleihen eröffnet umfassende Renditemöglichkeiten. So konnten Anleger, die beispielsweise 70 % ihres Vermögens in Aktien und 30 % in Anleihen angelegt hatten und bereit waren, Schwankungen der Aktienmärkte in Kauf zu nehmen, vom 30.9.2017 bis 30.9.2018 eine Rendite nach allen

Kosten von 4,291 % erwirtschaften. Vom 30.9.2016 bis 30.9.2017 erzielten sie eine Rendite von 7,79 %, vom 30.9.2015 bis 30.9.2016 von 7,75 %, vom 30.9.2014 bis 30.9.2015 von 1,28 %, vom 30.9.2013 bis 30.9.2014 von 9,34 %, vom 30.9.2012 bis 30.9.2013 von 8,79 % und vom 30.9.2011 bis 30.9.2012 von 13,36 %. Das entspricht einer annualisierten Rendite von 7,45 %.

Vermögen anlegen – aber richtig!

Wer an den Chancen der weltweiten Märkte teilhaben möchte, sollte also nicht nur in heimischen Gefilden anlegen, sondern beherzt weltweit investieren. Vorab sei es sinnvoll, alle Vermögenswerte auf den Prüfstand zu stellen und am kostenlosen Vermögens-Check der Quirin Privatbank teilzunehmen, so Dobbert. „Dieser bietet für Vermögen ab 200.000 Euro eine objektive Einschätzung der Anlagestrukturen. Erfahren Sie, ob auch Ihr Depot einer zu großen Heimatliebe unterliegt und wie Sie es besser aufstellen können“, lädt der Chefvolkswirt ein.

¹ Indexrendite vom 30.9.2013 bis zum 30.9.2014 in Höhe von 10,24 %, vom 30.9.2014 bis zum 30.9.2015 von 1,96 %, vom 30.9.2015 bis zum 30.9.2016 von 8,8 %, vom 30.9.2016 bis zum 30.9.2017 von 22,05 % und vom 30.9.2017 bis zum 30.9.2018 von – 4,54 %.
² Um diese Rendite zu erzielen, mussten Anleger und Kunden der Quirin Privatbank bereit sein, 100 % ihres Vermögens in Aktien zu investieren. Ausweisung 5-Jahres-Zeitraum Markt-Portfolio 100/0 – Kundenperformance nach Kosten vom 30.9.2013 bis zum 30.9.2014 in Höhe von 12,73 %; vom 30.9.2014 bis zum 30.9.2015 von 1,34 %; vom 30.9.2015 bis zum 30.9.2016 von 10,16 %; vom 30.9.2016 bis zum 30.9.2017 von 11,27 % und vom 30.9.2017 bis zum 30.9.2018 von 6,95 %. Diese Zahlenangaben beziehen sich auf die Vergangenheit – frühere Wertentwicklungen sind kein verlässlicher Indikator für künftige Ergebnisse.
³ Diese Zahlenangaben beziehen sich auf die Vergangenheit – frühere Wertentwicklungen sind kein verlässlicher Indikator für künftige Ergebnisse.

„Ohne Aktien geht es nicht!“ Michael Raith, Niederlassungsleiter der Quirin Privatbank Stuttgart, über Chancen an den Kapitalmärkten und systematische Renditen.



Michael Raith, Niederlassungsleiter der Quirin Privatbank in Stuttgart.

Michael Raith, Niederlassungsleiter der Quirin Privatbank in Stuttgart, über Chancen an den Kapitalmärkten und systematische Renditen.

Herr Raith, Sie sagen, die Vermögensverwaltung der Quirin Privatbank arbeitet wie eine Erntemaschine. Was heißt das?

Ein gut strukturiertes Wertpapierdepot gleicht einer riesigen Erntemaschine. Diese sammelt die an den weltweiten Kapitalmärkten vorhandenen Renditen systematisch für unsere Kunden ein. Das Bild einer Erntemaschi-

ne passt deswegen so gut, weil die Ernte, sprich die Renditen, langfristig für Anleger erwirtschaftet werden und wir über die entsprechenden Instrumente verfügen, diese abzuernsten. Umgekehrt verpassen Anleger diese Rendite-Chancen, wenn man nicht über das Know-how verfügt, diese Ernte einzufahren.

Wie gehen Sie dabei vor?

Wir legen unseren Kunden quasi die geballte Wirtschaftskraft der weltweiten Kapitalmärkte ins Depot und lassen diese für sie

arbeiten. Diszipliniert und systematisch. Dabei setzen wir auf ein prognosefreies Anlagekonzept, das heißt, wir verzichten auf den Versuch herkömmlicher Fondsmanager, den Markt schlagen zu wollen. Denn das kann niemand auf Dauer, wie Studien immer wieder belegen. Im Gegenteil: Mit einem systematischen Ansatz lassen sich langfristig nachweislich höhere Erträge erzielen.

Das heißt, ohne Aktien geht es derzeit nicht?

Richtig! Wer heute solide Renditen erzielen will, kommt um Investitionen in die Kapitalmärkte nicht herum. Aber wie gesagt, bitte mit Ratio und System und einem unabhängigen Berater an der Seite! Denn nur ein von Provisionen unabhängiger Berater wird seinen Kunden objektiv darüber aufklären, welche Chancen er an den Kapitalmärkten hat, aber auch, welche Risiken es gibt.

Wie laufen denn Ihre eigenen Depots?

Sehr gut. Mit unserem Anlagekonzept investieren wir in die

besten 10.000 Unternehmen weltweit und damit breit diversifiziert. Es verzeichnet stabile Wertzuwächse wie die Performance-Grafik zeigt. 2018 gab es dabei durchaus unterschiedliche Signale für die Märkte: Einerseits sorgen der Handelskrieg und der Wertverfall der türkischen Lira für Unruhe an den Märkten, andererseits lässt sich beispielsweise das Bruttoinlandsprodukt davon nicht beeindrucken und wir haben zuletzt den längsten Aufschwung aller Zeiten erlebt, auch wenn die Märkte derzeit nachgeben.

Was raten Sie Anlegern, die unsicher sind, ob ihr Vermögen richtig angelegt ist?

Lassen Sie Ihre Vermögenswerte unabhängig überprüfen – in den meisten Depots schlummern erhebliche Optimierungspotenziale. Nutzen Sie diese und lassen Sie Ihr Geld wieder für sich arbeiten. Unsere Berater zeigen Ihnen gern, wie.

Herr Raith, vielen Dank für das Gespräch.

Kostenloser Vermögens-Check

Formular hier oder auf www.quirinprivatbank.de/vermoegens-check online ausfüllen bzw. Depotauszug hochladen.

1. Persönliche Angaben*

☐ Frau ☐ Herr Titel

Name, Vorname

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

E-Mail Telefon

2. Bitte beschreiben Sie Ihr Vermögen*:

a. Liquidität (nur Tagesgelder, Sparanlagen, Festgeld) €

b. Bezeichnung des Wertpapiers, Wertpapierkennnummer WKN oder ISIN Aktueller Wert €

€

€

€

€

€

€

3. Wie stufen Sie Ihre finanzielle Risikobereitschaft ein?*

Kreuzen Sie bitte den entsprechenden Buchstaben an: ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

A – risikoärmer, E – risikobehafteter.

Ihre Daten werden von der Quirin Privatbank AG zum Zwecke der Erstellung eines kostenlosen Vermögens-Checks im Wert von 500 Euro verarbeitet.

☐ Daneben bin ich damit einverstanden, dass die Quirin Privatbank AG mich zukünftig per Post, E-Mail oder Telefon über wissenschaftlich basierte Anlagestrategien und aktuelle Finanzthemen persönlich informiert. Sie haben das Recht, Ihre Einwilligung jederzeit zu widerrufen. Den Widerruf richten Sie bitte an: Quirin Privatbank AG, Stichwort: „Vermögens-Check“, Kurfürstendamm 119, 10711 Berlin. Bitte beachten Sie, dass der Widerruf erst für die Zukunft wirkt. Verarbeitungen, die vor dem Widerruf erfolgt sind, sind davon nicht betroffen. Die Verweigerung Ihrer Einwilligung hat keine Folgen für die Erstellung des Vermögens-Checks.

Bitte ausfüllen, ausschneiden und senden an:

Quirin Privatbank AG
Stichwort: „Vermögens-Check“
Theodor-Heuss-Straße 9
70174 Stuttgart

Telefon: 0711 72 23 43-10
E-Mail: vermögens-check@quirinprivatbank.de



*Pflichtangaben

Machen Sie jetzt den Vermögens-Check!

Was können Sie vom Vermögens-Check erwarten?

Der Vermögens-Check der Quirin Privatbank ermöglicht allen Lesern der Wirtschaftszeitung eine objektive Einschätzung ihrer Geldanlage. Dazu unterziehen die Berater des Hauses Ihr Wertpapierdepot sowie Ihre Bargeld-Bestände einem wissenschaftlichen Effizienztest.

Wie funktioniert der Vermögens-Check?

Die Teilnahme am Vermögens-Check ist ab einem Vermögenswert von 200.000 Euro möglich und für Sie völlig kostenlos. Innerhalb von drei Wochen erhalten Sie ein Gutachten im Wert von 500 Euro und die Möglichkeit zu einem persönlichen Gespräch mit einem unserer Berater.

Was müssen Sie nun tun?

Bitte füllen Sie den Erfassungsbogen aus und senden Sie ihn unter dem Stichwort „Vermögens-Check“ an die Quirin Privatbank AG, Kurfürstendamm 119 in 10711 Berlin. Wenn Sie lieber online mitmachen möchten, geben Sie unter www.quirinprivatbank.de/vermoegens-check Ihre Daten ein. Oder laden Sie einfach und bequem Ihren Depotauszug hoch.

Die Vermögens-Check-Aktion endet am 31. Dezember 2018.



Die von Ineratec entwickelte und mit dem Deutschen Gründerpreis gewürdigte Technologie passt in einen kompakten Container und kann deshalb an vielen Standorten genutzt werden.

Treibstoff vom Container

Gründerpreis Das Start-up Ineratec aus Karlsruhe verwandelt flüchtige Abfallprodukte dezentral und CO₂-neutral in flüssige Kraftstoffe.

A tomasstieg, Kohleausstieg, Klimawandel: Regenerative Energien werden zunehmend zum Gebot der Umwelt. Das Karlsruher Start-up Ineratec widmet sich mittels Mikroverfahrenstechnik Prozessen, die flüchtige Gase oder Strom am Ort ihrer Entstehung CO₂-neutral in flüssige Energieträger umwandeln.

„Derzeit forschen und arbeiten sehr viele an der Erzeugung regenerativer, nichtfossiler Kraftstoffe, weil es einfach ein Zukunftsthema ist“, sagt Philipp Engelkamp, einer der drei Geschäftsführer von Ineratec, und ergänzt: „Das Besondere bei uns ist, dass wir schon Anlagen bauen und darüber hinaus europaweit Kunden haben, bei denen unsere Anlagen in Betrieb sind.“

Die Anlagen, von denen Engelkamp spricht, haben die Größe handelsüblicher Container, deren Innenleben mit innovativer chemischer Reaktortechnologie in Miniatur bestückt ist. „Mit dieser Technologie wandeln wir Gase wie Kohlendioxid oder Methan in speicherbare flüssige, teils auch feste Wertprodukte um“, so seine Kollegen Tim Böltkén und Paolo Piermartini, die am Karlsruher Institut für Technologie, KIT, das Verfahren zur Marktreife brachten.

Erste Entwicklungen an der dazu notwendigen Technologieplattform gibt es am Institut für Mikroverfahrenstechnik am KIT seit knapp 20 Jahren. Die Prozesse, die bisher in großen chemischen Anlagen abliefen, finden nun in einer innovativen Miniaturfabrik statt – eben in Containern. Das Verfahren ist somit mobil, kommt zum Abfall, anstatt dass der gasförmige Abfall zu einer Anlage transportiert werden müsste. „Eine große chemische Fabrik neben einem Windrad ist nicht sinnvoll. Ein Windrad und daneben ein Zwölf-Meter-Container dagegen passen zusammen“, charakterisiert Engelkamp dezentralen Einsatz.

„Power to Liquid“, „Power to Gas“ und „Gas to Liquid“ sind die drei Verfahren, die das Gründertrio mit seiner Technologieplattform auf kleinem Raum variabel darstellen kann. Die Verfahren selbst sind „uralt“, so Engelkamp. Neu ist, dass man das Verfahren regenerativ betreibt. Hinzu kommt bei Ineratec vor allem die Mikrotechnologie, die Böltkén und Piermartini mit entwickelt haben.

„Wir bieten unseren Kunden verschiedene Prozesse an, die wir als Anlagen in Containern verkaufen“, unterstreichen die Karlsruher. Ein Kunde betreibt beispielsweise ein Wasserkraftwerk. Mit einer zusätzlichen CO₂-Quelle, etwa einer Biogasanlage mit CO₂ aus der Luft, kann daraus vor Ort Kraftstoff entstehen. Je nachdem, welches Verfahren der Kunde anwenden möchte, baut Ineratec verschiedene chemische Reaktoren in den Container.

Die fertig montierte modulare Technologieplattform im Container funktioniert wie ein Baukastenprinzip. Dadurch lässt sich auch die Kapazität nach Bedarf erweitern, indem einfach mehrere Container gekauft werden.

„Wir arbeiten mit vielen unterschiedlichen Branchen zusammen, etwa mit Energieversorgern oder Firmen, die sich mit Abfallrecycling befassen, genauso mit der Mobilitätsindustrie.“ CO₂ und damit Kohlenstoff, so Engelkamp lapidar, komme überall vor – beispielsweise in Brauereien, Zementwerken, Papierfabriken oder in Biogasanlagen.

Chemische Anlagen wie Autos zu fertigen, das ist die Vision von Ineratec. „Es geht nicht darum, eine chemische Anlage zu bauen, sondern 5000 oder 50 000.“

Ein Container hat naturgemäß eine relativ geringe Kapazität. Warum also funktioniert das Verfahren? Größe sei weniger wichtig als die Quantität, heißt es bei Ineratec. Was das bedeutet, beschreibt Engelkamp mit einem Vergleich aus der Landwirtschaft, wo Milch dezentral hergestellt wird. „Ich habe noch nie eine Kuh gesehen, die 100 000 Liter produziert. Sie produziert maximal 40 Liter. Dennoch werden insgesamt gigantische Mengen Milch weltweit im Supermarkt angeboten.“ Die Preise dafür seien mit denen von Kraftstoff absolut vergleichbar.

Nur beim Kraftstoff denke man bisher, die Produktion müsse zentral in einer Anlage stattfinden. „Das halten wir für Unsinn. Die erneuerbare Kraftstoffindustrie kann genauso dezentral funktionieren“, ist man bei Ineratec überzeugt. Im Gegensatz zu Milch habe Kraftstoff zudem kein Verfallsdatum und wenn der Tank des Lkw, der den Kraftstoff transportiert, auch noch mit E-Fuels betankt sei, dann sei auch der CO₂-neutral unterwegs.

Die kleinen Container können dort aufgestellt werden, wo die Rohstoffe günstig sind. „Sie müssen nicht zig Kilometer zurücklegen, um die Rohstoffe zu bekommen. Sie brauchen keine große Infrastruktur mit Leitungen, um eine Großanlage zu bauen, sondern Sie stellen den Container einfach neben das Windrad oder an die CO₂-Quelle“, fasst Engelkamp zusammen.

Um die Zukunft machen sich die Jungunternehmer absolut keine Gedanken. „Diese Kohlenwasserstoffe kann man auch verwenden, um chemische Grundstoffe herzustellen, die derzeit fossil sind.“ Die Karlsruher Gründer möchten beweisen, dass Umweltschutz und Wirtschaftlichkeit gleichzeitig möglich sind.

DAS START-UP INERATEC

Forschung Seit dem Jahr 2010 befassten sich der damalige Doktorand Tim Böltkén und der Postdoc Paolo Piermartini mit der chemischen Reaktortechnologie in Containergröße – am Institut für Mikroverfahrenstechnik und unter Peter Pfeifer als Leiter der Gas- und Mehrphasenkatalyse. Vier Jahre später verstärkte der Wirtschaftsingenieur Philipp Engelkamp das Team. Alle drei hatten in Form von Praktika Erfahrungen bei großen Chemiekonzernen gesammelt und beschlossen, „ihr eigenes Ding zu machen“, was bei Böltkén und Piermartini in den Bau einer Pilotanlage mündete.

Idee Ihre Idee, die Komponenten so kompakt wie möglich zu bauen, wurde zunächst vom Land Baden-Württemberg mit dem Programm „Junge Innovatoren“ unterstützt, dann vom Bund über „Exist Forschungstransfer“, wodurch eine Ausgründung aus dem Karlsruher Institut für Technologie (KIT) vorgezeichnet war.

Gründung „Kaum hatten wir die Exist-Förderung erhalten, stand mit dem technischen Forschungszentrum VTT Finnland schon der erste Kunde vor der Tür. Wir mussten also superschnell gründen“, sagt Philipp Engelkamp. Gründungsdatum war im Mai 2016. Seither geht es Schlag auf Schlag. Neben Audi zählen Unternehmen in aller Welt zu den Kunden. Für ihr Verfahren erhielten sie im September den Deutschen Gründerpreis. Zurzeit haben sie 30 Mitarbeiter, davon 21 fest angestellt.

// Weitere Informationen unter www.ineratec.de

Jenseits des Ölzeitalters

Energie Start-ups und innovative Unternehmen suchen intensiv nach alternativen Kraftstoffen. Hier zwei Beispiele – auch aus Baden-Württemberg. Von Susanne Roeder



Kraftstoffe klimaschonend

Ökologie Innovative Ideen für Biokraftstoffe der zweiten Generation sollen die Nachteile der ersten Generation überwinden.

Wie sieht die individuelle Mobilität von morgen aus? Ein unerschöpfliches Thema, das landauf, landab fast pausenlos diskutiert wird. Oft ist die Debatte ideologisch überfrachtet und führt häufig zu einem Schwarz-Weiß-Ergebnis: Elektroantriebe sind gut, Verbrenner schlecht. Vergessen wird dabei allzu oft, dass die meisten schädlichen Stoffe unterdessen durch Reifenabrieb und Bremsen in die Luft entweichen. Sie sind eine Hauptquelle für Feinstaub.

Schnell wird das Elektroauto zum neuen „Statussymbol, sich tatsächlich oder vermeintlich umweltgerecht zu verhalten“, sagt der Wirtschaftspsychologe Rüdiger Hossiep. Die Schadstoffe entstehen bei der Produktion der Elektrofahrzeuge und ihrer Batterien. Die Umweltbelastungen im Vorfeld sind also ganz erheblich, die Kosten nach wie vor hoch, die Ladezeiten zu lang, die Reichweiten und Infrastrukturen der Ladestationen weiterhin meist noch mangelhaft.

Statt nach dem Ob einer Technologie empfiehlt es sich, nach dem Wie und der Verhältnismäßigkeit der Mittel zu fragen, ökologisch wie ökonomisch. Welche Techniken erhöhen den Wirkungsgrad, erweitern die Rohstoffquellen und dies in messbar umweltverträglicher Weise? Deshalb gehören Kraftstoffe aus biologischen Quellen in jedem Fall zum Energiemix dazu. Eine weitreichende und vor allem schnelle Lösung kann die weiter voranschreitende

Effizienzsteigerung der Verbrennungsmotoren, gekoppelt mit der großflächigen Produktion CO₂-neutraler Kraftstoffe, bieten.

Recycling, ein Begriff, der in den 1970er Jahren vor allem die Wiederaufbereitung von Abfallprodukten meinte mit dem Ziel, Müllberge zu reduzieren, rückt mehr denn je ins öffentliche Bewusstsein. Gepaart ist die Wiederaufbereitung heute im Idealfall mit einer dezentralen und möglichst umweltneutralen Kreislaufwirtschaft. Abfall wird Rohstoff, lautet die Devise. Die ökonomisch sehr lukrativ sein kann. Die EU hat dieses Jahr ein Kreislaufwirtschaftspaket in Kraft gesetzt, das den Einsatz von Sekundärrohstoffen deutlich steigern soll. Weltweit verfolgen die Vereinten Nationen mit ihrer Agenda 2030 grundsätzliche und nachhaltige Entwicklungsziele.

Kleinteiliger wird es beim Thema Mobilität. „Kraftstoffe neu denken“, lautete im Zuge der weltweiten Bemühungen das Motto der gemeinsamen Absichtserklärung, die Manager und Politik beim zweiten Strategiedialog Automobilwirtschaft Baden-Württemberg im Spätsommer als Projekt „reFuels“ vorstellten. Dahinter steckt die Vorstellung, Kraftstoffe klimaschonend zu erzeugen und vom Erdöl zunehmend unabhängig zu werden. Ein durchaus nicht neuer nationaler und auch international artikulierter Wunsch.

Erneuerbare Energien und Kreislaufwirtschaft liegen im Trend, allein schon angesichts endlicher Primärrohstoffe, der

Mit Energie aus Abfall mobil

Biokraftstoffe Ein Start-up im Chemiekonzern Clariant etabliert sich zum Marktführer für Biokraftstoffe der zweiten Generation.

Die Vorgaben der EU, wonach der CO₂-Ausstoß von Neuwagen bis zum Jahr 2030 um weitere 35 Prozent verringert werden soll, hängen wie ein Damoklesschwert über der gesamten Automobilindustrie. Behördlich verordnete regionale CO₂-Grenzwerte hin oder her: Einen bahnbrechenden Erfolg braucht es dringend, allein schon angesichts der weltweit bis diesem Zeitpunkt prognostizierten zwei Milliarden Personenfahrzeuge, die rund 60 Prozent des gesamten Erdölbedarfs aufzehren.

Was also wäre, wenn Kraftstoff aus Biomüll produziert werden könnte? Genau daran, Zellulose-Ethanol aus Pflanzenresten zu gewinnen und somit nicht in Konkurrenz zu Lebensmitteln zu stehen, forscht der Schweizer Spezialchemiekonzern Clariant beharrlich – seit mehr als zwölf Jahren. In unzähligen Testreihen ist es den Forschern im Labor in Planegg gelungen, mit eigenen Enzym- und Hefeplattformen ihren nahezu CO₂-neutralen Biokraftstoff zu gewinnen.

Eine erste Lizenz hat das Unternehmen im letzten Jahr an die Slowakei verkauft. Die eigene kommerzielle Anlage als Vorzeigefabrik wurde mit dem Spatenstich vor wenigen Wochen in Rumänien besiegelt. Sie ist Vorhut und soll als Vorzeigefabrik die großindustrielle Umsetzung des Verfahrens weltweit anfachen. Parallel dazu wird weitergeforscht, nachjustiert, das Verfahren noch mehr verfeinert.

Allein in Europa könnten auf Basis einer Studie des Internationalen Rats für sauberen Verkehr, ICCT, aus ungenutztem Agrarabfall 35 Millionen Liter sogenanntes Zellulose-Ethanol produziert werden. Legt man einen durchschnittlichen Spritverbrauch von sechs Liter Benzin pro 100 Kilometer zugrunde und eine Fahrleistung von 15 000 Kilometern im Jahr, könnten damit rund 30 Millionen Fahrzeuge dauerhaft betankt werden.

Was als Start-up konzernintern begann, verstärkt mit dem Geschäftsfeld Biokraftstoffe und Derivate jetzt das vierte Standbein des Unternehmens, die Katalyse (Catalysis). In den Jahren unablässigen Forschens im Münchner Vorort Planegg, wo das Herz von Clariants Biotechnologie schlägt, gelang es Projektleiter Markus Rarbach und seinem Team, einen nachhaltigen und geschlossenen Kreislauf zur Ethanol-Erzeugung marktreif zu machen. Das sogenannte Sunliquid-Verfahren ist die einzige Technologie, die, angefangen bei der chemikalienfreien Vorbehandlung, die gesamte Prozesskette abbildet – energieautark und klimaneutral.

Die gute Nachricht: Im Stroh ist beinahe so viel Zucker wie im Weizen. Wie also diese Biomasse optimal nutzen? Anders als bisherige Verfahren sind die Biotechniker bei Clariant in der Lage, mit ihren Enzy-

men, den Biokatalysatoren, neben der leicht abbaubaren Glukose (C6-Zucker) auch die schwerer verwertbaren C5-Zucker, Xylose und Arabinose, umzuwandeln. Dadurch steigt die Ausbeute aus der Biomasse um 50 Prozent.

Das biotechnologische Verfahren ist für Industrieanlagen mit einer Produktionskapazität von 50 000 bis 150 000 Tonnen Zellulose-Ethanol pro Jahr ausgelegt und kann weltweit eingesetzt werden. Überall dort, wo durch Getreide-, Mais- oder Zuckerrohranbau beispielsweise große Mengen an Stroh ungenutzt bleiben. Fünf Tonnen Stroh liefern etwa 1200 Liter Zellulose-Ethanol.

„Mit unserem innovativen Sunliquid-Verfahren lässt sich die Abhängigkeit von fossilen Kraftstoffen verringern. Jede Anlage kann die Reststoffe nutzen, die in unmittelbarer Nähe zur Verfügung stehen“, sagt Markus Rarbach, Leiter für Biokraftstoffe und deren Derivate bei Clariant, über die Flexibilität des Sunliquid-Verfahrens.

Dass sich der Spezialchemieanbieter seiner Sache sehr sicher ist, zeigt nicht nur die Pilotanlage in Straubing, in der seit

sechs Jahren die Erkenntnisse aus dem Münchner Forschungslabor in Planegg unmittelbar getestet und umgesetzt werden können. Jetzt folgt mit der ersten Großanlage in Podari, einer Agrarregion im Südwesten Rumäniens unweit von Craiova, der Sprung in die industrielle Anwendung. Bereits in weniger als zwei Jahren soll die Großanlage dort pro Jahr 250 000 Tonnen Getreidestroh zu Biokraftstoff verarbeiten.

Die Enzyme werden von Clariant direkt in der Anlage produziert, maßgeschneidert für den jeweiligen Rohstoff. Ihre Zusammensetzung ist eines der bestgehüteten Geheimnisse im Sunliquid-Prozess. Diese Hochleistungsenzyme können den bestmöglichen Zuckerertrag erzielen. Mit mehr als 90 Prozent liegt er deutlich über dem Wert herkömmlicher Enzyme, die als Massenware zentral produziert werden und dann an die jeweiligen Produktionsstätten transportiert werden müssen, sagt das Unternehmen.

„Das mit dem Sunliquid-Verfahren hergestellte Zellulose-Ethanol spart gegenüber Benzin bis zu 95 Prozent Treibhausgas“, sagt Rarbach. Der gesamte Prozess ist seiner Meinung nach ein Paradebeispiel für eine nachhaltige Kreislaufwirtschaft: Agrarabfälle werden verwertet, das Verfahren ist dabei energieautark, denn das bei der Verzuckerung anfallende Lignin dient als Brennstoff.

Andere ebenfalls anfallende Materialien werden als organischer Dünger genutzt. Das Wasser, das entzogen wird, kommt wieder in den Prozesskreislauf. Das Endprodukt Bioethanol schließlich ersetzt fossile Ressourcen.

Den Lackmustest im Realbetrieb hat diese Substanz bereits bestanden: In einem mehr als ein Jahr dauernden Flottentest mit Mercedes-Benz-Fahrzeugen bewies Sunliquid 20, das dem Kraftstoff mit 20 Volumenprozent aus der Anlage in Straubing zugefügt wurde, sehr gute Verbrennungseigenschaften ohne einen Mehrverbrauch gegenüber dem heutigen Standardbenzin E10. Der Wirkungsgrad des Motors wurde sogar verbessert. Außerdem konnte die Partikelemission gegenüber dem EU-Referenzstoff E5 um rund 50 Prozent reduziert werden.

100 Millionen Euro investiert Clariant in die Anlage in Rumänien, mit weiteren 40 Millionen Euro Fördergeldern ist die EU beteiligt. Vorstandsmitglied Christian Kohlpaintner sieht darin ein deutliches Zeichen. „Es ist die größte und wichtigste Investition unserer Unternehmensgeschichte, mit der wir zeigen wollen, dass diese Technologie funktioniert und kommerziell attraktiv ist“, sagt er.

CLARIANT UND SUNLIQUID

Clariant Das Unternehmen ging im Jahr 1995 aus dem Chemieunternehmen Sandoz hervor. Zwei Jahre später kaufte das Schweizer Unternehmen mit Hauptsitz in Muttenz im Baselland den Spezialchemie-Konzern Hoechst. Weitere Zukäufe folgten, unter anderem der Kauf von Südschweizer. Mit über 18 000 Arbeitskräften und einem Umsatz von rund 5,6 Milliarden Euro im vergangenen Jahr ist der Spezialchemiekonzern ein typischer Mittelständler, der auf allen relevanten Märkten weltweit vertreten ist. Katalyse, Rohstoffe sowie Kunststoffe und Beschichtungen untergliedern sich in weitere Geschäftseinheiten. Die Forschungsaktivitäten der Clariant liegen hauptsächlich in Deutschland.

Sunliquid-Verfahren Die vier Alleinstellungsmerkmale dieser Methode: keine chemische Vorbehandlung, prozessintegrierte Enzymproduktion, die Hochleistungsenzyme sind auf den jeweiligen Rohstoff maßgeschneidert. Daraus resultiert eine sehr effiziente Ethanol-Gewinnung aus C5- und C6-Zucker. Eine Spezialausrüstung für das Prozedere ist nicht nötig, es genügen Standardgeräte aus der Papier- und Zellstoffindustrie.

➤ Weitere Informationen unter www.sunliquid.com



neu denken

politischen Abhängigkeit etwa von Erdöl exportierenden Ländern und hoher Umweltbelastungen bei der Förderung dieser Primärenergien, wie zum Beispiel Kohle oder Erdöl. Vom höchst umstrittenen Frackingverfahren ganz zu schweigen.

Vor etwa 15 Jahren begann der Trend, Getreide einzusetzen, um es in flüssige Biokraftstoffe umzuwandeln und mit bis zu zehn Prozent dem fossilen Kraftstoff beizumischen (E10). Doch das Verfahren hat Schwachpunkte wie die Problematik, dass die Produktion von Treibstoffen für den Tank mit dem Nahrungsmittelanbau für den Teller konkurriert. Der Biokraftstoff E10 hat deshalb bisher nicht das Potenzial, die Nachhaltigkeit im Verkehrssektor wesentlich zu verbessern. Seine Ökobilanz ist deshalb bisher insgesamt eher negativ.

Innovative Technologien sind deshalb vonnöten, um die Unabhängigkeit von Erdöl umweltneutral voranzutreiben. Inzwi-

schen ist die Entwicklung hier weit vorangeschritten, sind die Biokraftstoffe der ressourcenschonenden zweiten Generation machbar.

Wann also können Formen einer solchen Energieerzeugung in großem Stil anlaufen? Schon heute – wenn es nach dem Willen einiger Start-ups, aber auch gestandener Großkonzerne ginge. Was widerspricht bisher noch diesem Ansatz? Die verbreitete Sorge vor nicht wettbewerbsfähigen Preisen der alternativen Kraftstoffe.

Die hier vorgestellten Unternehmen Sunliquid und Ineratec gehören zu den innovativen Firmen, die nachhaltige Kraftstoffproduktion zu Marktbedingungen in die Breite ausrollen wollen. Sie verfolgen zwei völlig unterschiedliche Verfahren, die Kraftstoffe dezentral und klimaneutral in großem Stil erzeugen und eindrücklich vor Augen führen, dass dies ein lohnender Weg sein kann.

warnt das Umweltbundesamt schon seit Jahren.

Kreislaufwirtschaft In Europa soll die Kreislaufwirtschaft bis 2030 eine Recyclingquote von 60 Prozent erreichen. Weltweit beschäftigt sich die Spitzenforschung mit effizienten Methoden, alternative und umweltfreundliche Kraftstoffe zu erzeugen. Dabei ist viel Bio-chemie im Spiel. Die US-Amerikanerin Frances H.

Arnold forscht seit Jahren an Methoden zur Erzeugung von Bio-Brennstoffen. Für die Entwicklung von Enzymen, die Biotreibstoff aus Zellulose gewinnt, erhielt die Biochemikerin und Chemieingenieurin im Oktober den Nobelpreis für Chemie. Spätestens damit dürfte die Tatsache, dass Kraftstoffe erfolgreich aus Abfall generiert werden können, noch mehr weltweites Interesse erzeugen. roe

DER ZWANG ZUR ENERGIEWENDE

Verbrauch Rohstoffe sind endlich. Dessen sollte sich die breite Öffentlichkeit eigentlich seit Herbst 1973 mit der weltweiten Ölkrise und der Abhängigkeit Deutschlands vom Import des Rohstoffs bewusst sein. Tatsächlich stieg der Verbrauch von Primärrohstoffen seit der Jahrtausendwende unvermindert an, um rund ein Drittel. Speziell Deutschland verbrauche zu viele natürliche Ressourcen und Rohstoffe,



Impressionen aus dem Labor von Clariant, wo sich Stroh am Ende in einen Kraftstoff verwandelt.



Fahrtests allein können nicht die nötigen Daten fürs Autonome Fahren liefern: Links ein Test-Cockpit von Daimler, rechts ein Hinweisschild für eine Versuchszone am Ostring in Karlsruhe.

Fotos: Daimler, Roeder

Test im virtuellen Straßenraum

Netzwerk Beim Thema „Simulation und autonomes Fahren“ gibt Europa die technologische Richtung vor. Dafür sorgen vor allem regelmäßige Treffen der Experten. Von Susanne Roeder

Die Simulation übernehme heute 99 Prozent des Aufwandes, wenn autonome Fahrzeuge getestet werden, das sagt Andras Kemeny, Präsident der Europäischen Fahrsimulationsvereinigung Driving Simulation Association, DSA. Mit anderen Worten: Simulation und autonomes Fahren gehören untrennbar zusammen. Es werden immer noch zig Millionen Kilometer in realen Fahrzeugen auf der Straße abgespult, hinzu kommen aber Milliarden simulierter Kilometer. Europa ist auf dem Gebiet der Fahrsimulation führend. „Es geht um fortwährendes Verbessern bei der Funktionsentwicklung und um den Nachweis, dass eine ausreichende Qualität erreicht ist“, sagt Hans-Peter Schöner, bis vor wenigen Monaten bei Daimler für die Entwicklung von Methoden zum Testen und Validieren von Assistenzsystemen zuständig.

„Fahrsimulation ist das Herz und der Motor autonomer Fahrzeuge“, bekräftigt Jacques Delacour, der vor knapp 30 Jahren das Unternehmen Optis gründete. Als Technologieführer entwickelt Optis Software für virtuelles Prototyping, so auch eine fotorealistische VR-Simulationsplattform, die physische Prototypen für viele Entwicklungsaufgaben ersetzt. „Ohne Simulation ist kein autonomes Fahren möglich“, bringt Kemeny es auf den Punkt. Das Zusammenspiel Simulation und autonomes Fahren während der Entwicklung sei zwingend, auch für den Aufbau künstlicher Intelligenz durch das sogenannte Deep Learning. „Wir treiben all diese Entwicklungen voran; die bei der Driving Simulation Conference vertretenen Personen sind die Koryphäen auf dem Gebiet der Simulation.“ Als Megatrend haben sie seit zwei Jahren die virtuelle Realität (VR) ausgemacht. In ihr kann sich der Entwickler oder Proband in eine virtuelle Welt begeben und darin zukünftige Funktionen risikolos testen.

Wie kann man mit Simulation die Interaktion zwischen Mensch und Maschine verbessern? Alle großen Hersteller haben hier mit der Fahrsimulation über Jahrzehnte Erfahrungen gesammelt. Diese Aufgabenstellungen bleiben, aber gewaltige neue kommen hinzu. Beim Entwickeln autonomer Fahrzeuge hat nicht mehr der Fahrer die Aufgabe zu fahren, sondern die Software. Um die Software in allen erdenklichen – auch seltenen oder kritischen – Verkehrssituationen zu erproben, werden die Szenarien in der Simulation durchgespielt und dabei eine Vielzahl von Parametern variiert.

Die virtuellen Welten des Fahrsimulators, wie sie dem Fahrer dargeboten wer-

den, um seine Interaktion mit dem Fahrzeug zu erproben, können beibehalten werden. Während jedoch für den Menschen als Fahrer im Simulator Merkmale wie Geräusche und die Bewegung des Fahrsimulators wichtig waren, ist die Herausforderung nun eine andere. „Wir müssen allen Sensoren, die im Fahrzeug sind, die virtuelle Welt abbilden“, beschreibt Schöner die Aufgabenstellung.

Radar, auf Laserstrahlen beruhende Lidar-Sensorik und Kameras sind die drei wesentlichen Sensortypen, die im autonomen Fahrzeug eine Rolle spielen. Ganz wichtig dabei ist die Erkenntnis der erfahrenen Simulationsexperten: Nicht alles muss physikalisch bis ins kleinste Detail simuliert werden. Es sind die Effekte, die auftreten können, die zwingend simuliert werden müssen. „Damit ist eine Absicherung der Software möglich: Reagiert sie richtig, reagiert sie schnell genug, ist die Kombination meiner Sensoren so, dass sie mögliche Defizite der einzelnen Sensoren kompensiert“, sagt der an der RWTH Aachen promovierte Elektroingenieur. Um Wahrnehmungsgrenzen der Sensoren auszugleichen, spiele zudem die Kartierung eine ganz wichtige Rolle. Mit ihrem Vorwissen ist sie insbesondere dann entscheidend, wenn das Blickfeld von Sensoren behindert

ist oder mehrere unterschiedliche Sensoren zu keinem konsistenten Ergebnis kommen.

Die permanente Frage im Zusammenhang mit autonomen Autos lautet: Wie gut ist gut genug? Und wie können wir nachweisen, dass die Systeme tatsächlich gut genug sind? Simulation und autonomes Fahren sind hier untrennbar.

Um wirklich gut zu sein, brauche es eine Redundanz der Systeme, und zwar eine diversitäre. „Sie brauchen unterschiedliche Technologien, die mit unterschiedlichen Frequenzen im elektromagnetischen Spektrum arbeiten, vielleicht zusätzlich Ultraschallsensoren, die auf ganz anderer Technik aufbauen“, erklärt Schöner.

Technisch gibt es kein System, das jederzeit und unter allen Bedingungen vollkommen fehlerfrei funktioniert. Trotzdem ist der Anspruch an komplexe Systeme, dass sie für den Menschen nur ein vernachlässigbares zusätzliches Risiko darstellen. Im heutigen Straßenverkehr ist das Unfallrisiko relativ hoch. Etwa alle zehn hoch fünf Fahrstunden geschieht ein mittelschwerer Unfall, ohne dass dies in der Gesellschaft ein Gefühl übermäßiger Bedrohung auslösen würde.

Das autonome Fahren wird aber nur Akzeptanz finden, wenn es Risiken deutlich verringert. „Eine Verbesserung auf einen Unfall alle zehn hoch sechs Stunden wäre ein großer Erfolg. Bei solchen Referenzzeiten lässt sich das fertige Gesamtsystem nicht während der Entwicklung auf seine Sicherheit überprüfen. Das geht nur mit einem systematischen Systementwurf und mathematisch logisch strikter Ableitung von Versagens- und Schadenswahrscheinlichkeiten. Dabei spielt die Simulation eine entscheidende Rolle“, sagt Schöner.

„Der Mensch ist darauf trainiert, fehler-tolerant zu sein. Robuste technische Systeme sind das auch“, sagt der Daimler-Mann. Autonome Fahrfunktionen dementsprechend zu entwickeln, das sei die große Herausforderung. Wie ist die Interaktion im Gesamtverkehr, damit der kleine Fehler, das kleine Risiko, das der einzelne Fahrer eingeht, durch alle anderen – also auch durch das autonome Fahrzeug – kompensiert wird und trotzdem eine genügend sichere Gesamtverkehrssituation rauskommt; diese Balance zu finden, dabei helfe die Simulation.

Simulation unterstützt auch die Entwicklung der künstlichen Intelligenz (KI), berichtet Emmanuel Chevrier, Chef von AV Simulation. Deep Learning als eine Methode der KI wird genutzt, um Algorithmen zu trainieren, beispielsweise darauf, Formen wie Menschen oder Stoppschilder zu erkennen, nicht aber darauf, sie Entscheidungen treffen zu lassen. Erst die Simulation ermögliche eine robuste Nutzung der KI, denn sie mache sie vorhersehbar. „Wir stecken das neuronale Netzwerk in den Simulator, kreieren Millionen von Szenarien und erstellen Statistiken darüber, was die KI tatsächlich macht“, so Chevrier.

Gleichzeitig werde Deep Learning durch die Simulation verbessert. Deep Learning, im Grunde genommen ein Verfahren, das die KI belohnt, wenn sie eine gute Entscheidung trifft und sie bei einer falschen Entscheidung bestraft, kann via Simulation diese Strafen und Belohnungen millionenfach geben. Dadurch wird der Algorithmus hinter der KI verbessert.

Die richtigen Technologie-Partner zu finden, darum wird es für die Hersteller gehen, wollen sie die technologische Speerspitze bei Fahrsimulation und VR bleiben. Für das Schmieden passender zukunftsorientierter Ökosysteme ist die Fahrsimulationsvereinigung DSA das perfekte Wissenscluster.

„Ohne Simulation ist kein autonomes Fahren möglich.“

Andras Kemeny, Initiator der internationalen, europäischen Entwicklerkonferenz DSC

„Der Mensch ist darauf trainiert, fehlertolerant zu sein. Robuste technische Systeme sind das auch.“

Hans-Peter Schöner, lange Zeit Entwickler bei Daimler



Simulationsexperte Hans-Peter Schöner (links) und Konferenzinitiator Andras Kemeny

DAS EXPERTENTREFFEN DSC ZUM THEMA FAHRSIMULATION

Konferenz Der international renommierte Simulationsexperte und einer der Pioniere auf dem Gebiet, der Franzose Andras Kemeny, hob die europäische Driving Simulation Conference, DSC, im Jahr 1995 aus der Taufe. Passenderweise tagte die Crème de la Crème der Simulation in Sophia Antipolis, einem der ältesten Technologie- und Wissenschaftsparks weltweit und französisches Pendant zu Amerikas Silicon Valley. Als neuesten Trend diskutierten die Teilnehmer schon damals über Konvoi-Systeme, unterdessen besser bekannt als Platooning. Die DSC ist weltweit ein Magnet für Wissenschaftler.

Anliegen Die Konferenz verfolgt den Schulterschluss zwischen Wissenschaft und Industrie als Wegbereiter für die Weiterentwicklung und die anwendungsorientierte Forschung auf dem Gebiet der Fahrsimulation und der virtuellen Realität. Bahnbrechende Neuerungen werden zuerst auf der Driving Simulation Conference vorgestellt, so wie die neuen Hochleistungsfahrsimulatoren von Nissan, Renault und BMW. Die verwendete Software ist häufig Scanner, die Andras Kemeny vor 25 Jahren entwickelte – eine Pionierleistung, die dann später ähnliche Simulationswerkzeuge europäischer Entwickler nach sich gezogen hat.

Veranstaltungen Mit der Gründung der Driving Simulation Association, DSA, vor drei Jahren hat das immer wichtiger werdende Thema Simulation und autonomes Fahren noch ein Forum, um ihre Erkenntnisse ganzjährig auch außerhalb der DSC zu propagieren. Im gleichen Jahr beschlossen Kemeny und der Organisationsausschuss am Rande der DSC beim Max-Planck-Institut in Tübingen, dass die Jahreskonferenz abwechselnd in Frankreich und Deutschland stattfindet. 2019 treffen sich Wissenschaft und Industrie wieder in Deutschland, und zwar in Sindelfingen bei Stuttgart. roe

// Weitere Informationen unter <http://dsc2018.org>



In der Lautenschlagerstraße befindet sich die Stuttgarter Niederlassung der UBS.

Foto: Mierendorf

Wirtschaftliche Realität wichtiger als politische Schlagzeilen

Der zunehmende Protektionismus scheint die bisherige globale Wirtschaftsordnung aus den Angeln zu heben. Was empfehlen Sie derzeit Ihren Kunden?

Ich empfehle, das Augenmerk nicht auf politische Schlagzeilen, sondern auf die wirtschaftliche Realität zu legen. Bei dem derzeit starken Wirtschafts- und Gewinnwachstum haben die Aktienmärkte die Fundamentaldaten deutlich auf ihrer Seite. Die Stärke der Weltwirtschaft kann mögliche Unsicherheiten, die aus dem Handelskonflikt zwischen den USA und China entstehen, absorbieren. Wir stellen uns jedoch auf ein volatileres Marktumfeld ein. Dem begegnen wir, indem wir für unsere Kunden so breit wie möglich und nötig über unterschiedliche Anlageklassen, Regionen und Sektoren diversifizieren.

Lange Zeit galten Investments in Unternehmenswerte als sichere Bank. Würden Sie das immer noch unterstreichen?

Ja, wobei „sicher“ immer so eine Sache ist. Kurzfristig erwarten wir aufgrund der Handelsstreitigkeiten eine Konsolidierungsphase mit mehr Volatilität. Starkes Gewinnwachstum und nicht exzessive Bewertungen sollten die Märkte jedoch weiterhin unterstützen. Globale Diversifikation ist in einem solchen Umfeld wichtig. Aktien haben seit einem Jahrzehnt keinen Bärenmarkt gesehen. Auf

Christian Funke, Niederlassungsleiter Stuttgart der UBS Europe, spricht im Interview über wirtschaftliche Risiken, die Strukturierung von Wertpapierdepots und nachhaltige Vermögensanlagen. Er betont die Stärken des UBS-Primärresearch: 900 Analysten vor Ort in über 50 Ländern der Welt tragen zur Hausmeinung in der Beratung der Bank bei.

der anderen Seite haben von den zehn größten Aktienmärkten, bis auf die USA und Südkorea, alle einen Rückgang von mehr als 20 Prozent irgendwann in den letzten fünf Jahren erlebt. Langfristig spricht weiterhin vieles für Unternehmenswerte.

Wie sollte aktuell ein klassisches Wertpapierdepot strukturiert sein?

So, dass es den Rendite- und Risikorerwartungen des Kunden nachhaltig entspricht. Gegenüber dieser strategischen Ausrichtung vertreten wir in unserer globalen Vermögensallokation taktisch eine insgesamt neutrale Haltung in Bezug auf Risikoanlagen. Das Engagement besteht aus einer leichten Übergewichtung von globalen Aktien, einer Übergewichtung von auf US-Dollar lautenden Staatsanleihen aus Schwellenländern und einer untergewichteten Position in Euro-Hochzinsanleihen. Dieses Engagement wird durch einige antizyklische Positionen ergänzt, die unser Portfolio im Falle erneuter Volatilität stabilisieren.

Im digitalen Zeitalter fragen sich viele Anleger, ob sie überhaupt noch einen Berater brauchen. Wo sehen Sie die Grenzen und wo die Stärken computergestützter Anlageberatung und welche Rolle wird in Zukunft die persönliche Beratung noch spielen?

Das Geschäft ändert sich gegenwärtig erheblich. Das bietet meines Erachtens Chancen! Innovative digitale Lösungen halten Einzug, mit denen in der Vermögensverwaltung neue Wege beschritten und neue Kundensegmente angesprochen werden. Wir sind in allen Phasen Ansprechpartner unserer Kunden und stellen professionelle Dienstleistungen zur Verfügung. Trotz oder gerade wegen der zunehmenden Digitalisierung ist der persönliche Kundendialog weiterhin das Fundament des Private Bankings. Denn die Entscheidung, uns mit der Vermögensverwaltung zu beauftragen, basiert auf Vertrauen! Um dieses Vertrauen zu erhalten und zu rechtfertigen, müssen wir verstehen, was dem Kunden wichtig ist. Maschinen sollten und werden dabei

unterstützen, aber nur unsere Berater können die individuellen Bedürfnisse angemessen bewerten und einordnen. Ein effizientes Zusammenspiel von Mensch und Maschine scheint mir der Weg zu sein, um die jeweils beste Anlageentscheidung für den Kunden zu treffen.

Was zeichnet eine professionelle Vermögensverwaltung aus?

Dass sie zum Kunden passt und dabei nichts verspricht, was nicht eingehalten werden kann. Ich finde zum Beispiel Renditeversprechen unseriös. Was ich aber jedem Kunden verspreche, ist, dass wir ihn anhand seiner individuellen Erwartungen entlang der Hausmeinung der UBS beraten und begleiten. Die Hausmeinung ist die Sicht unserer 900 Analysten vor Ort in über 50 Ländern dieser

Welt. Ein einmaliges Primärresearch, wie ich finde. Mit anderen Worten: Wo UBS draufsteht, ist auch UBS drin – das erwarten unsere Kunden. Ferner ist eine professionelle Vermögensverwaltung transparent – sowohl, was die Kosten als auch die verwendeten Instrumente und am Ende das Ergebnis betrifft. Daran lasse ich mein Team und mich seit 20 Jahren messen!

Die Nachfrage nach nachhaltigen Vermögensanlagen steigt gegenwärtig. Welche Bedeutung hat das Thema für UBS und was bieten Sie konkret an?

Für unsere Kunden und uns wird es tatsächlich immer wichtiger, in eine nachhaltige Zukunft zu investieren. Um das Portfolio an den eigenen Werten auszurichten, können Kunden bei uns be-

stimmte Anlagen ausschließen, nachhaltige, soziale und Governance-Kriterien einbeziehen oder sich für „Impact Investing“ entscheiden. Letzteres umfasst Investitionen, die konkret messbare ökologische oder soziale Beiträge erzielen. Diese Anlagephilosophie wird bei unseren Kunden immer beliebter. Aus gutem Grund: Die Performance ist nämlich mit herkömmlichen Portfolios bei niedriger Volatilität zu vergleichen, unter anderem weil ethisches Verhalten, etwa Kursrückgänge, unwahrscheinlich macht.

Welche Rolle spielt die lokale Präsenz in Stuttgart?

Eine entscheidende! UBS ist seit 20 Jahren am Standort Stuttgart aktiv. Unsere Kunden erwarten gerade in Zeiten großer Veränderungen Stabilität, Sicherheit und eine persönliche Betreuung vor Ort. Die Wirtschaftsregion in und um Stuttgart ist eine der stärksten in ganz Europa, geprägt von einer Vielzahl sehr erfolgreicher mittelständischer Unternehmer, da sind lokale Präsenz und globale Expertise wichtige Erfolgsfaktoren. **red**

IN KÜRZE

UBS

Bei UBS erhalten Privatpersonen weltweit die Beratung, das Know-how und die Möglichkeiten, die sie für den Schutz und die Vermehrung ihres Vermögens benötigen. Führende Unternehmen und Institutionen in über 50 Ländern verlassen sich auf die finanziellen Ressourcen, Expertise und Infrastruktur der Bank, um ihr Geschäft auszubauen, ihre Risiken zu verwalten und in die Zukunft zu investieren. 61 000 Mitarbeiter tragen mit ihren Ideen, Kompetenzen und Erfahrungen bei der Bank dazu bei, dass Kunden und Kollegen ihre Ziele erreichen können. In Deutschland ist UBS an sechs Standorten vertreten.



Christian Funke ist Niederlassungsleiter der UBS Europe in Stuttgart.

Foto: Mierendorf

Getrieben vom Reiz des Neuen

Datenanalyse Ulli Spankowski entwickelt Applikationen, mit deren Hilfe Forschungsergebnisse nutzbar gemacht werden. Von Thomas Spengler

Nein, große, langfristige Ziele hat er sich nie gesetzt. „Ich lasse mich von Menschen und Themen inspirieren, die ich spannend finde“, sagt Ulli Spankowski, der mit seinen 36 Jahren schon reichlich Erfahrung auf dem Buckel hat. Das, was den gebürtigen Ulmer dabei antreibt, ist stets die Neugierde auf neue Herausforderungen, die er interessant genug findet, um sich damit zu beschäftigen.

Im Alter von 14 Jahren war dies der Aktienmarkt, just in der Zeit, als die Anteilscheine der Deutschen Telekom als Volksaktien en vogue waren. Sein Vater ermöglichte ihm damals Mitte der 1990er Jahre die Einrichtung eines Wertpapierdepots. Und so beschäftigte sich Spankowski bereits als Teenager mit einem Feld, das später noch eine große Bedeutung in seinem Berufsleben erlangen sollte. Damit war er, der aus einer Ingenieurfamilie stammt, der Erste in der Familie, der ein gesteigertes Interesse für die Finanzwirtschaft an den Tag legte. Doch als dann der Neue Markt zusammenbrach, schmolz auch Spankowskis Depotwert drastisch zusammen, bis er schließlich die Lust an der Sache verlor. 1999 zog es den 1,98 Meter großen Hobby-Basketballer zum Schüleraustausch in die USA, wo er auch Dirk Nowitzki nach einem Spiel der Dallas Mavericks sprechen konnte. Das Treffen war dem lokalen TV-Sender gar einen eigenen Beitrag wert. „Dirk's got visit from Germany“, hieß es damals in der Sendung. Nach Abitur und Zivildienst entschied sich Spankowski für das Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Uni in Ulm, das ihm aufgrund seiner quantitativen Ausrichtung mit Mathe und Informatik zwar sehr entgegenkam, aber irgendwann will einer wie Spankowski, der stets auf der Suche nach etwas Neuem ist, auch mal weg. Also verschlug es ihn an die Uni Hohenheim, wo er sich zunächst dem Studium der internationalen Wirtschaft gewidmet hat. Zwischendurch schob er ein Studienjahr in Valencia ein, weil man, so ist Spankowski überzeugt, gute Ideen auch dann bekomme, wenn man möglichst viel gesehen habe. „Man muss eben auch wissen, wie die Dinge anderswo laufen“, sagt er.

So kam es, dass Spankowski erst am Ende seines Studiums im Jahr 2008 seine Leidenschaft für Finance und Banking wiederentdeckt hatte. Damit schloss sich nicht nur ein Kreis zu seiner frühen Leidenschaft für die Börse. Spankowski wurde auch von dem Hohenheimer Professor Hans-Peter Burghof damit betraut, eine eigene Vorlesung für Investmentbanking zu konzipieren. Gleichzeitig

gab es den ersten Kontakt zu Stuttgart Financial, der bei der Börse Stuttgart angesiedelten Finanzplatz-initiative, die gerade von ihrem ersten Leiter Dirk Sturz aufgebaut wurde. „Und plötzlich ging alles ganz schnell“, erinnert sich Spankowski. Mit einem Mal sah er sich einer Mehrfachbelastung ausgesetzt, in deren Rahmen er Seminare an der Uni betreuen musste, Stuttgart Financial als sein erstes Start-up mit aufbauen half und darüber hinaus noch seine Promotion anging. „Eine anstrengende, aber eben auch superspannende Zeit“, sagt er. Über den Lehrstuhl in Hohenheim stieß Spankowski 2009 obendrein zu einem durch das FIRST-Programm der EU-Kommission geförderten Forschungsprojekt, das sich mit künstlicher Intelligenz befasste. Zusammen mit einem engagierten Team des Josef-Stefan-Instituts in Ljubljana gingen die Hohenheimer der Frage nach, inwie-

weit man automatisiert aus sozialen Medien relevante Informationen für Entscheidungen zur Kapitalanlage herausfiltern könne. Als das Forschungsprojekt 2013 auslief und von Brüssel mit einem „Excellent“ bewertet wurde, engagierte die EU-Kommission Spankowski prompt auch noch als Gutachter für Big Data und Fintechs.

Ihre Forschungsergebnisse über künstliche Intelligenz aber schienen den Beteiligten des FIRST-Projekts zu vielversprechend, als dass sie sie zu den Akten legen wollten. Also beschlossen die Partner aus Slowenien und Deutschland, darunter Spankowski und Sturz, eine eigene Firma ins Leben zu rufen, die Applikationen entwickeln sollte, mit deren Hilfe die Forschungsergebnisse nutzbar gemacht werden sollten. Dies war 2013 die Geburtsstunde der Sowa Labs GmbH mit Sitz in Ulm, deren Geschäftsführung

Spankowski und ein slowenischer Kollege übernahmen.

„Ulli Spankowski hat hierbei einmal mehr bewiesen, dass er immer wieder bereit ist, Neues zu wagen und dabei auch Risiken einzugehen“, sagt dazu sein Doktorvater Professor Burghof. Und das Risiko sollte sich auszahlen. Rasch konnte Sowa Labs namhafte Banken und Versicherungen als Kunden gewinnen, für die Projekte zur künstlichen Intelligenz umgesetzt wurden. Wohlgerichtet erledigten die Beteiligten diese Aufgabe nebenher, denn sowohl Spankowski als auch Sturz arbeiteten in dieser Zeit hauptberuflich für Stuttgart Financial. Als Sowa Labs schließlich Erträge abzuwerfen begann, standen die beiden irgendwann mal vor der Frage, ob sie, wie die slowenischen Kollegen in der Zwischenzeit auch, Vollzeit bei Sowa Labs einsteigen sollten. Und tatsächlich begannen sie 2016 mit der Suche nach Investoren. Da geschah es, dass im Januar 2017 mit Alexander Höptner jemand in der Geschäftsführung der Börse Stuttgart die Verantwortung für die IT übernahm, der, wie Spankowski fand, ähnlich wie er tickte. „Es gibt Menschen, bei denen ich das Gefühl habe, mit ihnen etwas bewegen zu können“, erklärt Spankowski. Und Höptner ist so einer. Von einem erfahrenen Kollegen wie ihm schaue er, Spankowski, sich gerne etwas ab. Vorbilder im eigentlichen Sinne habe er aber keine.

Zusammen entwickelten Höptner und Spankowski schließlich federführend die Digitalstrategie der Börse, deren Herzstück die Sowa Lab sein sollte. Also kam es nach einem aufwendigen Due-Diligence-Prozess dazu, dass die Börse das Start-up im November 2017 für einen siebenstelligen Betrag übernahm. Spankowski blieb Geschäftsführer und hat mittlerweile 25 Mitarbeiter in seinem Team. Zusammen arbeiten sie mit Hochdruck an der kurz bevorstehenden Markteinführung der App „Bison“, die Kryptowährungen über das eigene Smartphone gebührenfrei, unkompliziert und sicher handelbar machen soll.

Dass Spankowski das Projekt erfolgreich meistern wird, daran hat einer seiner früheren Mentoren, Börsen-Aufsichtsratsmitglied Thomas Munz, keine Zweifel. „Spankowski hat es stets verstanden, Themen zielstrebig umzusetzen und dabei ungeduldig zu bleiben. Damit vereint er die wichtigsten Eigenschaften für erfolgreiches unternehmerisches Handeln“, so Munz. Wie man den verheirateten Vater von zwei Kindern ohnehin nicht unterschätzen sollte.

Gründertipps

von Ulli Spankowski

An welchem Ort kommen Ihnen die besten Ideen?
Meistens wenn ich alleine im Auto fahre und mir langweilig ist.

Wie wappnet man sich gegen den Schock, wenn die tolle Idee mit der bitteren Realität konfrontiert wird?
Wenn die Idee in der Realität nicht läuft, dann kann sie nicht so gut gewesen sein. Also nochmal neu hinsetzen und überlegen! Geschockt war ich aber eigentlich nie. Wenn man einfach weitermacht, vergisst man auch schnell, dass es im ersten Anlauf nicht gut gelaufen ist.

Aus welchem Scheitern haben Sie das meiste gelernt?
Da gibt es kein spezielles „Mal“. Jedes Mal, wenn es nicht klappt, nimmt man etwas für sich mit – selbst wenn es so ist, dass man es genau so wieder machen würde. Manchmal spielen auch Glück und Zufall eine entscheidende Rolle. Am Ende ist entscheidend, dass man es positiv nimmt.

Was ist der größte Irrtum, wenn es darum geht, kreativ sein zu wollen?
Die Kreativität geplant anzugehen. Entweder es läuft einfach und man ist kreativ oder halt nicht. Wenn nicht, sollte man eher mit Freunden ein Bierchen trinken gehen oder mit seiner Familie Spaß haben. Aber geplant kreativ zu sein, konnte ich, zumindest für mich gesprochen, immer abhaken.

Wann haben Sie selbst mal zu jemandem „Das geht nicht!“ gesagt?
Das sage ich eigentlich recht häufig, meistens noch mit einem „Nein, nein“ verbunden... ich habe zwei kleine Kinder!

Welcher Erfinder der Geschichte wären Sie gern gewesen?
Irgendwie fasziniert mich das Fliegen. Also vielleicht einer der Wright-Brüder. Lieber der, der länger gelebt hat, obgleich der wohl nicht so schlau war wie der andere – na ja, man kann nicht alles haben.

„Man muss eben auch wissen, wie die Dinge anderswo laufen.“

Ulli Spankowski über sein Studienjahr in Valencia



Wirtschaft & Erfolg

Erfolgstipps für die Karriere gefällig? Die Seiten Wirtschaft & Erfolg befassen sich mit unterschiedlichen Aspekten – es geht um Soft Skills, Psychologie und darum was, erlaubt ist oder nicht.

Lesen Sie in dieser Ausgabe

Nachwirkung: Nicht jeder digitale Kommentar ist erlaubt. **SEITE 24**
Nebenwirkung: Beratungspflicht schwächt Aktienhandel. **SEITE 26**
Außenwirkung: Körpersprache ist wichtiger als Worte. **SEITE 28**



Anders als in den USA empfinden Unternehmer in Deutschland den Gang in die Insolvenz noch immer als Stigma – woran auch das neue Insolvenzrecht nicht viel geändert hat. Darin waren sich die Wirtschaftskanzleien im Schloss Hohenheim einig (von links): Malte Busato (Stuttgarter Zeitung Werbevermarktung), Ulrich Philippi (Luther), Jens Haubold (Thümmel, Schütze & Partner), Lars Kuchenbecker (Menold Bezler), Michael Rudnau (Kuhn Carl Norden Baum), Nikolai Weber (Ernst & Young

Law), die Moderatoren Michael Heller (Stuttgarter Zeitung) und Klaus Köster (Stuttgarter Nachrichten), Michael Frühmorgen (Heussen), Peter Mailänder (Haver & Mailänder), Christian Wittmann (BRP Renaud und Partner), Alexandra Schluck-Amend (CMS Hasche Sigle), Alexander Schwarz (Gleiss Lutz), Thomas Wenninger (PwC Legal), Thomas Trölitzsch (Oppenländer) und Oliver Nothelfer (Geschäftsführer Stuttgarter Zeitung Werbevermarktung).

Foto: Lichtgut/Leif Piechowski

Das Stigma des Scheiterns bleibt

Diskussionsrunde Regelverfahren oder Schutzschirm? Vertreter von Wirtschaftskanzleien diskutieren das neue Insolvenzrecht. Oft spielt auch die Psychologie eine wichtige Rolle. *Von Daniel Gräfe*

„Man kann nur so gut sein wie der Mandant, der Sie informiert.“

Thomas Trölitzsch von der Kanzlei Oppenländer

Seit 2012 ist in Deutschland das neue Insolvenzrecht in Kraft. Unternehmen, die in Schieflage geraten sind, sollen mehr Spielraum für die Neuaufstellung erhalten. Der Geschäftsführer behält das Heft des Handelns für eine Zeit noch in der Hand. Arbeitsplätze können gesichert werden. Soweit die Theorie. Doch wie sieht es in der Praxis aus mit dem Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, das alle nur mit dem Kürzel „Esug“ nennen? Diese Frage ging an die Wirtschaftskanzleien der Region Stuttgart, die die Zeitung Wirtschaft in Baden-Württemberg zu einem Round Table in der Speisemeisterei Hohenheim geladen hatte.

In einem sind sich die Teilnehmer einig: Von einer Insolvenzkultur wie in den USA, wo eine Unternehmenspleite als sportlich zu nehmende Hürde auf dem Weg zum

unternehmerischen Erfolg gesehen werden kann, ist man in Deutschland noch weit entfernt. „Der Gang zum Insolvenzrichter ist noch immer mit der Wahrnehmung verbunden, versagt zu haben. Das ist in unserer Kultur verankert“, sagt Jens Haubold von Thümmel, Schütze & Partner.

Selbst große Unternehmer scheuten sich, einen Insolvenzberater hinzuzuziehen, ergänzt Michael Rudnau von Kuhn Carl Norden Baum. Die Gefahr, dass die Beratung öffentlich werden könne, sei ihnen zu oft zu groß. „Es ist ein gesellschaftliches Problem, dass eine Krise nicht auch als Chance gesehen wird – sondern nur als Stigma. Da gibt es noch viel zu tun.“

Auch in einem anderen Punkt spielt die Psychologie eine entscheidende Rolle: in der emotionalen Nähe zum Unternehmen. Werde das Unternehmen von einem Eigentümer geführt, dann arbeite oft die komplette Familie mit, sagt Nikolai Weber von Ernst & Young Law. „Dass sich die Unter-

nehmerfamilie über beide Ohren mit verhaftet hat, spielt eine wesentliche Rolle.“ Oft sei die Firma schon lange in einem Geschäftsfeld auf dem Markt – nicht immer sei dieses zukunftssicher. „Wenn Sie seit 30 Jahren Glühlampen verkaufen und plötzlich sagen andere, dass keiner mehr Glühlampen kauft, dann wollen Sie nicht daran glauben.“ Das werde dann auch dem Anwalt verborgen. „Wer etwas nicht wahrhaben will, der sagt es auch seinem Berater nicht“, bekräftigt Thomas Trölitzsch von Oppenländer. „Man kann nur so gut sein wie der Mandant, der einen informiert.“ Ein viel besseres Bild der Geschäftslage hätten die Steuerberater – diese hätten den Puls an den aktuellen Zahlen.

Überhaupt, die Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Würden diese rechtzeitig einen rechtlichen Berater hinzuziehen, könnten sie die Sanierungschancen eines Unternehmens steigern, sagt Alexandra Schluck-Amend von CMS Hasche Sigle. Wenn das Unternehmen den Anwalt hinzuziehe, sei es manchmal schon zu spät. Doch manche Steuerberater wüssten gar nicht, dass sie selbst hafteten, wenn sie den Mandanten nicht rechtzeitig auf den rechtlichen Beratungsbedarf hinwiesen.

„Aber wie sinnvoll ist das neue Insolvenzrecht überhaupt?“, fragt Moderator Michael Heller. Er spielt auf die Evaluierung des Gesetzes an. Wie bereits bei der Verabschiedung des Gesetzes festgelegt, wurde es nach fünf Jahren ausgewertet. Am 10. Oktober legte das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz den Bericht vor. Das Ministerium selbst deutet die Expertise der beauftragten Forschungsgemeinschaft positiv: Die Änderungen seien „von der Praxis weitgehend positiv angenommen“ worden – eine Rückkehr zum früheren Recht sei „nicht veranlasst“, heißt es. Gleichwohl weist man auch von Ministeriumsseite auf den teils gewichtigen Nachbesserungsbedarf hin: So spiele zum Beispiel das Schutzschirmverfahren, das betroffene Unternehmen vor dem Zugriff der Gläubiger bewahrt, ohne die Geschäfte einem Insolvenzverwalter zu überlassen, in der Praxis kaum eine Rolle.

Die heimische Experten-Runde hat im Wesentlichen positive Erfahrungen mit dem neuen Recht gemacht. „Es kommt auf den konkreten Fall an“, betont Schluck-Amend. „Seitdem wir das Esug-Verfahren haben, habe ich schon viele Gesellschafter begleitet, denen ich noch Möglichkeiten aufzeigen konnte, wie das Eigenverwaltungsverfahren ein Weg sein könne, das Unternehmen nicht zu verlieren.“

Es gehe darum, es professionell anzugehen, sagt Michael Frühmorgen von Heussen. „Dann können Sie für jedes Unternehmen die angemessene Lösung finden.“ Man müsse auch den Gläubigerschutz in den Fokus nehmen. „Es gibt nicht nur den redlichen Kaufmann.“ Für ihn sei das Spannungsfeld, wie man dem Unternehmen Möglichkeiten bieten könne, ohne dabei den Gläubigerschutz zu vernachlässigen.

Einig ist man sich in der Runde auch, dass die Rolle des Insolvenzverwalters mit dem neuen Gesetz an Bedeutung verloren hat. Doch ist diese Entwicklung überhaupt sinnvoll? fragt Moderator Klaus Köster. Ist nicht manchmal auch der „gute alte Insolvenzverwalter mit der Peitsche und der ordnungsstiftenden Kraft“ die bessere Alternative?

„Es gibt Situationen, wo man den Insolvenzverwalter mit der ordnungsstiftenden Kraft braucht“, sagt Schluck-Amend. „Man kann nicht sagen, dass Insolvenzverwalter ausgedient haben. Sie haben weiterhin ihre Daseinsberechtigung.“

Insolvenzverwalter wie Berater müssten einschätzen können, ob ein Fall für die Eigenverwaltung geeignet sei, betont Weber. „Sind wir schon so weit, dass wir in die Insolvenz müssen, oder können wir noch in das vorinsolvenzliche Verfahren?“ Die Eigenverwaltung und das Regelinsolvenzverfahren würden sich nur in einem Punkt unterscheiden: „Das ist die Frage, wer das Sagen hat. Das ist nicht unerheblich, aber die rechtlichen Rahmenbedingungen sind dieselben“, resümiert Weber.

„Es ist ein gesellschaftliches Problem, dass eine Krise nicht auch als Chance gesehen wird.“

Michael Rudnau von der Kanzlei Kuhn Carl Norden Baum

DAS NEUE INSOLVENZRECHT STELLT DIE SANIERUNG VON UNTERNEHMEN IN DEN FOKUS

Gesetz Am 1. März 2012 trat in Deutschland das neue Insolvenzrecht in Kraft. Das „Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“ – kurz „Esug“ genannt – soll Unternehmen mehr Spielraum bei der Neuaufstellung geben. Damit sollen die Sanierung von Unternehmen und der Erhalt von Arbeitsplätzen im Vordergrund stehen.

Schutzschirm Das sogenannte Schutzschirmverfahren bewahrt betroffene Unternehmen vor dem Zugriff der Gläubiger, ohne die

Geschäfte einem Insolvenzverwalter zu überlassen. Der Vorstand kann das Unternehmen weiter verantwortlich lenken. Ihm wird ein Sachwalter zur Seite gestellt, unter dessen Aufsicht er selbst einen Sanierungsplan ausarbeiten kann. Voraussetzung für dieses Verfahren ist, dass der Schuldner selbst rechtzeitig den Antrag stellt und die Gläubiger keine Nachteile haben, die mit einer regulären Insolvenz zu verhindern gewesen wären.

Evaluation Nach fünf Jahren wurde das neue Insolvenzrecht ausgewer-

tet. Die Ergebnisse stellte das Bundesjustizministerium am 10. Oktober vor. Das Fazit ist positiv. Nachbesserungsbedarf gebe es nur im Kleinen.

Regelinsolvenz Die Regelinsolvenz ist das allgemeine Insolvenzverfahren des deutschen Rechts. Es wird angewendet, wenn kein anderes Verfahren vorgesehen ist oder die Insolvenz in Eigenverwaltung scheitert. Dann endet die Beteiligung der Alteigentümer und der Insolvenzverwalter hat das Sagen. *dpa/red*



„Die jüngeren Leute sind noch nicht so festgelegt. Wenn die Partnerin nach Bremen zieht, dann zieht der Anwalt ihr eventuell hinterher.“

Thomas Tröhlitzsch von Oppenländer über die Flexibilität von Berufsanfängern



„Wir können Juristen nicht auf Wirtschafts- oder Strafrecht eichen – das Recht ändert sich immer schneller.“

Alexandra Schluck-Amend von CMS Hasche Sigle über unnötige Spezialisierungen im Studium



„Die deutschen Juristen können viel. Der Einheitsjurist ist außerordentlich gut ausgebildet.“

Alexander Schwarz von Gleiss Lutz über das Jurastudium in Deutschland

Plädoyer für mehr Lebenserfahrung

Karriere Die Ausbildung in den Kanzleien wird wichtiger, denn die Studienzeit hat sich verkürzt. *Von Daniel Gräfe*



„Wird das Unternehmen von einem Eigentümer geführt, dann arbeitet oft die komplette Familie mit.“

Nikolai Weber von Ernst & Young Law über inhabergeführte Firmen



„Der Gang zum Insolvenzrichter ist noch immer mit der Wahrnehmung verbunden, versagt zu haben. Das ist in unserer Kultur verankert.“

Jens Haubold von Thümmel, Schütze & Partner über das Image von Insolvenzen in Deutschland

Der Wettbewerb um gute Juristen wird härter. Die Kanzleien buhlen mit der Justiz, den Verbänden und Unternehmen um die besten Absolventen und um die erfahrensten Köpfe. Was muss man dem Nachwuchs heute bieten? Und ist die Ausbildung der Absolventen auch praxistauglich? Das waren zwei der Themen, die Wirtschaftsanwälte der Region Stuttgart beim Round Table in der Speisemeisterei Hohenheim diskutierten. Die Zeitung Wirtschaft in Baden-Württemberg hatte eingeladen.

Auf eines können sich die Vertreter der zwölf Kanzleien sofort einigen. Ein grundsolides Jurastudium sei nach wie vor die Basis, auf der ein Berufsleben aufbauen müsse. Alexandra Schluck-Amend von CMS Hasche Sigle plädiert für eine möglichst breite Grundlagenausbildung anstatt vorzeitiger Spezialisierung. „Wir können Juristen nicht auf Wirtschafts- oder Strafrecht eichen, das Recht ändert sich immer schneller, die Wissensansammlung rückt in den Hintergrund“, sagt sie. Das bekräftigt auch Christian Wittmann von BRP Renaud und Partner: „Die Absolventen müssen fundamentale Fähigkeiten erworben haben, um sich im Berufsleben selber neue Rechtsgebiete erschließen zu können.“

„Man kann viele Ideen diskutieren, aber entscheidend ist der Jurist, der zwei Staatsexamen vorweisen kann“, betont auch Thomas Wenninger von PwC Legal. Ein studierter Rechtsgelehrter könne sich im internationalen Vergleich absolut sehen lassen. „Die deutschen Juristen können viel“, fasst Alexander Schwarz von Gleiss Lutz zusammen. „Der deutsche Einheitsjurist ist außerordentlich gut ausgebildet.“

Das wäre also geklärt. Und doch haben die meisten Teilnehmer der Runde beobachtet, dass der deutsche Einheitsjurist von heute ein anderer ist. Das Studium sei inzwischen verschulter und kürzer, die Absolventen im Schnitt jünger als früher. Nicht immer zum Vorteil der Arbeitgeber: „Wir haben Absolventen bei uns in der Ausbildungsstation, die noch nicht genau wissen, ob sie überhaupt Anwalt sein wollen“, kritisiert Ulrich Philippi von Luther. Er wolle aber nicht in jemanden investieren, der dann doch Richter werden wolle.

Zu viele Studenten zögen ihr Studium zu zielstrebig durch, bekräftigt Schluck-Amend, die auf ihre eigenen Erfahrungen als Dozentin verweist. Und weil sie schon ihre Schulausbildung so zielstrebig verfolgt hätten, hapere es schon bei den Studienanfängern an wichtigen Dingen – am umfassenden logischen Denken und der Lebenserfah-

rung zum Beispiel. „Die Krux liegt schon in der Schulausbildung. Vielleicht muss man aufhören mit der Beschleunigung.“

Vielleicht müsse man selbst mehr tun, wenn man nicht nur einen wissenden Mitarbeiter gewinnen wolle, sondern auch einen mit Persönlichkeit, meint Peter Mailänder von Haver & Mailänder. „Wir schauen bei den Vorstellungsgesprächen auch darauf, was ein Bewerber noch links und rechts vom Studium gemacht hat.“ Das könne ein Studium generale oder auch der Job als Surflehrer am Gardasee sein. „Dann entwickelt sich auch vielleicht das Unternehmerdenken, das wir brauchen.“

Die Realität ist leider auch, dass die Arbeitgeber sich eher um gute Absolventen bewerben als andersherum. „Wir finden nicht so viele Leute, wie wir sie eigentlich gerne hätten“, räumt Michael Rudnau von Kuhn Carl Norden Baum ein. „Wir müssen für die jüngeren Leute attraktiver werden, um unsere Zukunft zu sichern.“ Als Hauptkonkurrenten macht er die Unternehmen und die Behörden aus.

Und auch das bescheidene Image mancher Städte spiele eine Rolle, ergänzt Lars Kuchenbecker von Menold Bezler. „Die angehenden Anwälte finden Stuttgart in der Regel nicht so sexy.“ Und habe man sie einmal nach Stuttgart gelockt, gingen sie oft wieder, auch weil die Berufsanfänger immer jünger würden, hat Thomas Tröhlitzsch von Oppenländer beobachtet. „Die jüngeren Leute sind noch nicht so festgelegt. Wenn die Partnerin eines 25-jährigen Anwalts wegen des Jobs nach Bremen zieht, dann zieht er ihr eventuell hinterher.“ Was auch Michael Fröhnmorgen von Heussen bestätigen kann. Heutzutage stecke in der Beziehung auch mal der Mann zurück, wenn es der Familie oder dem höher dotierten Job der Frau diene: „Heute denken viele nicht mehr so an ihre eigene Karriere, sondern in Familieneinkommen.“

Schon ist man bei der berühmten Generation Y, also der Generation, die die Balance zwischen Arbeit und Freizeit sucht und nicht mehr bereit ist, für die Karriere ständig Überstunden zu schrubby. Die Leute wollten fair behandelt, anständig bezahlt und in den Kanzleien auch persönlich weitergebildet werden, heißt es. Und diese Investitionen zahlten sich aus Kanzlei-Sicht aus. Denn etwas Persönlichkeitsbildung mache aus einem gut ausgebildeten Einheitsjuristen einen besseren Anwalt, sagt auch Thomas Wenninger von PwC Legal und spannt damit den Bogen zum Anfang der Diskussion: „Ein Anwalt muss in der Lage sein, sich in den Mandanten oder in den Angeklagten hineinzusetzen.“



„Heute denken viele nicht mehr so an ihre eigene Karriere, sondern in Familieneinkommen.“

Michael Fröhnmorgen von Heussen über die Prioritäten heutiger Absolventen



„Wir schauen auch darauf, was ein Bewerber noch links und rechts vom Studium gemacht hat.“

Peter Mailänder von Haver & Mailänder über die Einstellungskriterien der Kanzlei



„Wir haben Absolventen bei uns in der Ausbildungsstation, die noch nicht genau wissen, ob sie überhaupt Anwalt sein wollen.“

Ulrich Philippi von Luther über den Trend zu immer jüngeren Berufsanfängern



„Wir müssen für die jüngeren Leute attraktiver werden, um unsere Zukunft zu sichern.“

Michael Rudnau von Kuhn Carl Norden Baum über den Wettbewerb mit Firmen und Staat



„Die angehenden Anwälte finden Stuttgart in der Regel nicht so sexy.“

Lars Kuchenbecker von Menold Bezler über die Attraktivität der Landeshauptstadt



„Ein Anwalt muss in der Lage sein, sich in den Mandanten oder Angeklagten hineinzusetzen.“

Thomas Wenninger von PwC Legal über die notwendige Empathie von Anwälten



„Die Absolventen müssen fundamentale Fähigkeiten erworben haben, um sich selber neue Rechtsgebiete erschließen zu können.“

Christian Wittmann von BRP Renaud und Partner über das Ziel eines Studiums

Foto: Lohgutz/Jeff Pechowski



Der Hauptsitz der BW-Bank in Stuttgart
Foto: BW-Bank

Vertrauen entscheidet

Die BW-Bank feiert ihr 200-Jubiläum. Was aus dieser Historie spiegelt sich in der Philosophie der Bank wider?

Entscheidend ist das Vertrauen der Kunden. Das galt damals und es gilt unverändert heute. Die BW-Bank fokussiert sich seit jeher sehr stark auf die persönliche Beratung. Außerdem ist die Ausgestaltung der Finanzdienstleistungen entscheidend, wobei das Thema Nachhaltigkeit immer mehr an Bedeutung gewinnt. Unseren vermögenden Kunden bieten wir beispielsweise seit letztem Jahr eine neue Vermögensverwaltungslösung an, die auf das Anlageuniversum mittlerer und kleinerer Börsenunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zugeschnitten ist. Auch eine entsprechende Fondslösung bereiten wir vor. Generell gilt: Die BW-Bank setzt auf persönliche Beratung vor Ort und auf nachhaltige Kundenbeziehungen.

Was genau verstehen Sie unter Nachhaltigkeit?

Banken können nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn ihre Kunden zufrieden sind. Was die nachhaltige Geldanlage angeht, so befassen sich institutionelle Kunden wie etwa kirchliche Einrichtungen und Stiftungen schon länger mit diesem Thema. Mittlerweile sind aber immer mehr private Anleger ebenfalls daran interessiert. Dabei geht es bei nachhaltigen Investments auch um die Frage, wohin sich Unternehmen entwickeln und welche Geschäftsmodelle mit Blick auf Umwelt, Ethik und gute Unternehmensführung erfolgreich sein werden. Unsere Lösungen werden diesen Aspekten und weiteren Nachhaltigkeitskriterien gerecht. So bieten wir zum Beispiel einen Zukunftssparbrief an, über den Anleger in nachhaltige Projekte in Stuttgart und Baden-Württemberg in-

vestieren können. Hinzu kommt ein eigenes Angebot nachhaltiger Fonds im Bereich Aktien und Anleihen sowie eine Vermögensverwaltung, die rein unter nachhaltigen Aspekten gemanagt wird. Darüber hinaus haben wir speziell für Stiftungen in diesem Jahr einen vermögensverwaltenden Fonds konzipiert. Der Fonds berücksichtigt die Besonderheiten aus dem Investmentsteuerreformgesetz und bietet gemeinnützigen Institutionen weiterhin den Komfort, von einer Steuerbefreiung zu profitieren. Insgesamt bieten wir als BW-Bank unseren Kunden ein im bundesweiten Vergleich breites und attraktives Angebot an nachhaltigen Lösungen an.

Mit welchen Instrumenten setzen Sie das zum Beispiel im Bereich der Investmentfonds und der Vermögensverwaltung um?

Entscheidend ist unsere langjährige Erfahrung in diesem Thema. Dabei nutzen wir einen dreifachen Filter. Zum einen greifen wir auf die Analyseergebnisse renommierter Nachhaltigkeits-Ratingagenturen wie etwa ISS-Oekom-Research zurück. Zusätzlich gehen die Ergebnisse unseres eigenen LBBW-Research in den Auswahlprozess ein. Es kommen also nur Wertpapiere für eine Anlage infrage, die sowohl die Nachhaltigkeits- als auch die kapitalmarktspezifischen Ziele erfüllen. In der dritten Stufe schließlich entscheidet das Portfoliomanagement, welche Aktien für die Anlage interessant sind. Insgesamt lässt sich sagen: Auch wenn es um nachhaltige Aspekte geht, verbindet die BW-Bank ausgezeichnetes Research mit der langjährigen Kompetenz ihrer Mitarbeiter.

Ist nachhaltiges Investieren auch wegen der Renditechancen attraktiv?

Nachhaltiges Investieren, gute Performance und Werterhaltung schließen sich nach unseren Erfahrungen in keiner Weise aus. Eher das Gegenteil ist der Fall. Nachhaltige Anleger können sich sogar über eine „doppelte Dividende“ freuen. Zur finanziellen Rendite kommt das gute Gewissen. Eigentlich gibt es sogar eine dreifache Dividende: Indem das Kapital verstärkt bei verantwortungsbewusst handelnden Unternehmen landet, verän-

dern Investoren durchaus die Spielregeln. Da viele, zunehmend auch institutionelle Kapitalanleger verstärkt auf nachhaltige Anlagen achten, beschäftigen sich viele Unternehmen mit dem Thema und passen ihre Geschäftsstrategie entsprechend an.

Wie kann eine Anlageberatung den individuellen Zielen des Menschen gerecht werden?

Bei uns steht die persönliche Beratung im Mittelpunkt, wobei es in Zukunft gerade bei der Anlageberatung immer mehr um den hybriden Kunden gehen wird. Dieser informiert sich zunächst zu Hause am PC oder Tablet über Sachverhalte, bevor er sich persönlich in der Filiale oder per Videochat beraten lässt. Es gilt also, sowohl die Beratungsprozesse als auch die Produktlösungen für „bei-

de Welten“ zur Verfügung zu stellen. Die Lösungsangebote der BW-Bank reichen dabei vom ersten Fondssparen über die Eigenheimfinanzierung bis hin zur Altersvorsorge oder einer individuellen Vermögensverwaltung. Wir bieten somit für jede Lebensphase und -situation unserer Kunden eine passende Lösung an.

Wie schätzen Sie die Renditeperspektiven an den Wertpapiermärkten ein?

Das globale Kapitalmarktumfeld bietet weiterhin Chancen, beinhaltet aber auch Risiken. Letztere liegen derzeit eher auf der politischen Ebene. Zum Beispiel beschäftigen die Themen Brexit, Handelskrieg und Schwellenländerwährungen aktuell die Anleger. Wir sind ungeachtet der aktuellen Verwerfungen weiter positiv für die Aktienmärkte eingestellt und sehen dafür genügend fundamentale

Gründe. Dazu gehört vor allem der von der US-Regierung initiierte steuerliche Fiskalschub, der die Unternehmensgewinne sprudeln lässt. Zudem ist die globale Konjunktur intakt, wenngleich das Wachstumstempo zuletzt etwas nachgelassen hat.

Mit welcher Zinsentwicklung rechnen Sie in Europa?

Wir erwarten, dass die Leitzinsen auch 2019 auf niedrigem Niveau seitwärts tendieren werden. Spätestens im Verlauf des Jahres 2020 sehen wir sie dann in einen sanften Anstiegszyklus einschwenken. In diesem anhaltenden Niedrigzinsumfeld ist es unserer Meinung nach wichtig, dass sich unsere Kunden mit Alternativen zum Tagesgeld auseinandersetzen, um zumindest die Inflation ausgleichen zu können und dabei einen Ansprechpartner haben, dem Sie vertrauen und der Sie bedarfsgerecht berät. Denn wir sind davon überzeugt, am Ende braucht der Mensch den Menschen. Auch das gehört für uns zu einem nachhaltigen Handeln. **Norbert Hofmann**



Thomas Rosenfeld, Vorstandsmitglied der BW-Bank

Foto: Mierendorf

IN KÜRZE

Die BW-Bank

Die BW-Bank betreut in ganz Baden-Württemberg Privat- und Geschäftskunden sowie Unternehmenskunden mit einem besonderen Fokus auf Mittelständler. Sie erfüllt in Stuttgart für die Landesbank die Aufgabe einer Sparkasse und ist mit 150 Filialen bundesweit vertreten – mit Schwerpunkt auf Baden-Württemberg.



Alles so schön bunt hier in der schönen neuen Social-Media-Welt. Doch im Netz auf den Chef schimpfen kommt nicht immer so gut an.
Foto: Ecovis Illustration: arrow/Adobe Stock

Liken ist nicht immer erlaubt

Soziale Netzwerke und Plattformen wie Facebook, Instagram und Twitter sind allgegenwärtig. Selbst der Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika nutzt sie lieber als die klassische Pressemitteilung. Kein Ereignis ist zu klein, keine Meinungsäußerung zu unbedeutend, als dass sie nicht über einen dieser Online-Dienste veröffentlicht würde.

Doch was, wenn Mitarbeiter auch über ihre Arbeit, ihren Arbeitgeber oder gar über Kunden posten? Der Arbeitgeber kann das dienstliche Verhalten seiner Mitarbeiter regeln und beispielsweise die Privatnutzung von Facebook oder Twitter während der Arbeitszeit und vom dienstlichen Computer aus verbieten.

Schmalere Grat Was die Beschäftigten privat tun und lassen, geht den Arbeitgeber zunächst nichts an. Knifflig wird die Sache allerdings, wenn das private Verhalten eines Mitarbeiters die Interessen des Unternehmens berührt, denn zwischen Ausübung der Meinungsfreiheit und geschäftsschädigendem Verhalten liegt oft nur ein kurzer Weg.

Es ist rechtlich nicht möglich, den Beschäftigten zu untersagen, sich überhaupt in sozialen Medien über die Arbeit und den Arbeitgeber zu äußern. Hier schützt das Grundrecht der freien Meinungsäußerung den Mitarbeiter und deckt auch kritische Äußerungen ab. Die Grenze der zulässigen Meinungsäußerung ist allerdings erreicht, wenn der Mitarbeiter den Arbeitgeber beispielsweise durch Schmähungen, grob unsachliche Angriffe oder Beleidigungen schädigt. Das muss er nicht hinnehmen, ebenso wenig wie wahrheitswidrig aufgestellte Tatsachenbehauptungen. In diesem Fall hat der Arbeitgeber Anspruch auf

Gastbeitrag Twitttern, posten und bewerten – kommentiert ist schnell. Doch was darf man im Arbeitsumfeld? *Ein Gastbeitrag von Tim Müller*

Unterlassung und kann – bei heftigen Verfehlungen – das Arbeitsverhältnis sogar fristlos kündigen.

Was gar nicht geht Beispiel: Ein Auszubildender hatte auf seiner Facebook-Seite geschrieben: „Arbeitgeber: menschen-schinder & ausbeuter, daemliche scheisse fuer mindestlohn –20% erledigen, Leibeigener – Bochum“. Die fristlose Kündigung durch den Arbeitgeber hat das Landesarbeitsgericht Hamm für wirksam befunden. Nach Ansicht des Gerichts lag hier eine „Häufung massiv ehrkränkender Äußerungen“ vor, die den Arbeitgeber in einem extrem schlechten Licht erscheinen ließen. Es gebe keinen irgendwie gearteten Freiraum, im Netz solche Äußerungen über andere abzugeben. Die Posts ließen sich auch nicht als „bloße Darstellung einer Fantasiewelt“ oder als „überzogene Lustigkeit“ abtun, was der Azubi zu seiner Verteidigung behauptet hatte.

Werden solche Äußerungen allerdings nicht öffentlich, sondern lediglich „privat“ getätigt, können sie eher verzeihlich sein, da sie als Teil der vertraulichen Kommunikation im Schutzbereich des allgemeinen Persönlichkeitsrechts liegen können.

Wo aber endet im World Wide Web der Kreis des Privaten? Die Rechtsprechung geht davon aus, dass der private Freundes- und Familienkreis nicht mehr als etwa 100 Personen umfassen kann. Jede Äußerung, die einem größeren Kreis zur Verfügung steht, stellt daher eine öffentliche Kundgabe dar. Vor allem auf Facebook sind diese

Dimensionen schnell erreicht, weil Beiträge häufig nicht nur von den eigenen Freunden, sondern auch den „Freundes-Freunden“ eingesehen werden können.

Aber auch wenn die Äußerung weniger Empfänger erreicht, kann sie ausnahmsweise dennoch arbeitsrechtliche Konsequenzen rechtfertigen, vor allem wenn sich im Adressatenkreis viele Arbeitskollegen befinden. Ob die Äußerung im inner- oder außerbetrieblichen Umfeld erfolgt, ist dabei grundsätzlich irrelevant.

Gegenüber überzogener oder unsachlicher Kritik kann der Arbeitgeber also Maßnahmen ergreifen. Den Mitarbeitern jede Äußerung über das Unternehmen zu untersagen, wäre aber wenig sinnvoll, schließlich werden Lob und Beifall im Netz ebenso wahrgenommen wie Tadel und Missbilligung. Um klare Regeln für beides zu schaffen, ist es sinnvoll, entsprechende Richtlinien für die Äußerung in sozialen Medien aufzustellen. Schließlich kann der Arbeitgeber für fehlerhaftes Verhalten

seiner Mitarbeiter im Namen des Unternehmens sogar in die Haftung genommen werden, egal ob dies aufseiten des Unternehmens oder an anderer Stelle im Netz geschieht. Wo Arbeitnehmer direkt in den öffentlichen Auftritt des Unternehmens eingebunden sind, gilt besondere Vorsicht. Aber auch bei direktem Kundenkontakt eines Arbeitnehmers über das Internet sollten individuelle Verhaltensrichtlinien geschaffen werden.

Konkrete Vereinbarungen treffen Es empfiehlt sich, als Ergänzung des Arbeitsvertrags deshalb „Social-Media-Guidelines“ zu vereinbaren. Für die Mitarbeiter muss Klarheit herrschen, wer wo und in welcher Form für und über das Unternehmen sprechen darf und welche rechtlichen Voraussetzungen hierfür erfüllt sein müssen. Dabei geht es auch darum, die Regeln der Höflichkeit zu beachten und den Schutz möglicher Betriebsgeheimnisse zu wahren.

Social-Media-Guidelines sollten darüber hinaus Richtlinien zum Daten- und Virenschutz im Netz umfassen und eine verbindliche Regelung treffen, ob und wie umfangreich Mitarbeiter überhaupt das Internet während der Arbeitszeit nutzen dürfen. Sie helfen, Unsicherheiten der Mitarbeiter zu beseitigen und rechtliche Grenzen abzustecken. „Eigenverantwortung, Transparenz und Respekt sollten die Leitlinien solcher Guidelines sein, und auch der Umgang mit eigenen Fehlern und Kritik darf nicht übergangen werden.“

GASTAUTOR TIM MÜLLER

Anwalt Der Fachanwalt für Medizinrecht absolvierte sein Studium in München und San Francisco. Seit 2009 arbeitet er für Ecovis, wo er seit 2011 Geschäftsführer ist. Müller hat zudem Lehraufträge für Medizinrecht in Stuttgart und München.



Neue Impulse. Neue Perspektiven.

Denkanstöße 2019

Vorträge, die Sie inspirieren werden.

10 Donnerstagabende, jeweils von 19.15 bis 21.00 Uhr

Veranstaltungsort: Haus der Wirtschaft, Willi-Bleicher-Str. 19, 70174 Stuttgart
Sichern Sie sich jetzt Ihre Tickets für einen **Einzelvortrag zum Preis von 74 €** oder das **10er-Abo zum Vorzugspreis von 540 €** (statt 740 € im Einzelkauf).



21. Februar 2019
Sabine Hübner
Servicekultur heute – persönlich und digital



21. März 2019
Thomas Baschab
Mentale Stärke – die Macht der Gedanken nutzen



11. April 2019
Klaus-Jürgen Deuser
Mut zur Veränderung – anders denken, mutig handeln



9. Mai 2019
Lars Effertz
Erfolgreich verhandeln – sicher argumentieren statt überreden



6. Juni 2019
Frank Behrendt
Effektiver arbeiten durch mehr Gelassenheit



4. Juli 2019
Claudia Kleinert
Charisma – überzeugend und wirkungsvoll auftreten



12. September 2019
Martin Geiger
Sind Sie schon produktiv oder noch beschäftigt?



17. Oktober 2019
Dr. Henning Beck
Biologie des Geistesblitzes – wie wir das Unmögliche denken



7. November 2019
Marie-Theres Braun
Überzeugen Sie – mit Stimme und Gesprächsführung



28. November 2019
Prof. Dr. Axel Jockwer
Digital, dynamisch, disruptiv – Digitalisierung verändert

Infos & Buchung:

denkanstoesse.stuttgarter-zeitung.de

Eine Vortragsreihe von Stuttgarter Zeitung und Süddeutscher Verlag Veranstaltungen. Telefon: 0711/7205-7303 | E-Mail: stz-denkanstoesse@sz.de

STUTTGARTER ZEITUNG



Die Walser Privatbank ist seit knapp acht Jahren in Stuttgart vertreten.
Foto: Mierendorf

Der Mix ist bei der Geldanlage entscheidend

In Zeiten der Nullzinspolitik ist es schwierig, Sicherheit und den Werterhalt des Vermögens sowie den gewünschten Zuwachs ohne ein gewisses Risiko zu erzielen. „Wir gewinnen stetig an Kunden hinzu. Sie legen Wert auf eine persönliche, langfristige Betreuung durch einen vertrauensvollen Berater, Sicherheit fürs Depot sowie einen Partner im Vermögensmanagement, der regelmäßig durch gute Ergebnisse und Auszeichnungen auffällt“, erläutert Uwe Decker, Niederlassungsleiter der Walser Privatbank in Stuttgart. Schließlich wird die Bank im renommierten Branchentest „Fuchs-Report“ immer wieder als einer der besten Vermögensmanager im deutschsprachigen Raum ausgezeichnet. In der „Ewigen Bestenliste“, der Langzeitbetrachtung, liegt sie auf dem beachtlichen vierten Platz.

STABILITÄT UND SICHERHEIT

Mit einer Eigenkapitalquote von weit mehr als 20 Prozent steht die Walser Privatbank eben selbst für Stabilität und Sicherheit. Zudem sind die Einlagen bei den Österreichern ähnlich abgesichert wie bei deutschen Instituten, denn die Bank gehört dem Sicherungsverband der österreichischen Raiffeisengruppe an. Gerade die genossenschaftlichen Wurzeln sieht Decker als großes Plus: „Der genossenschaftliche Gedanke steht für Bodenständigkeit und Risikobewusst-

Nähe, Solidität und Engagement: Für diese Werte steht die im Jahr 1894 gegründete Walser Privatbank. Das im Kleinwalsertal beheimatete Institut hat sich seit mehr als vier Jahrzehnten auf die Betreuung vermögender Privatkunden spezialisiert und bietet seinen Service seit knapp acht Jahren gleichfalls in Stuttgart an. Fünf Mitarbeiter erarbeiten unter der Ägide von Niederlassungsleiter Uwe Decker passgenaue Konzepte für vermögende Privatpersonen und Unternehmer mit einem liquiden Anlagevermögen ab 500 000 Euro.

sein – und deshalb sind wir der ideale Finanzpartner für Vermögende, die Verlässlichkeit und langfristige Partnerschaften auf Augenhöhe zu schätzen wissen.“

Im Fokus steht ein umfassendes Risikomanagement. Das Herzstück sicherheitsbewusster Anlageberatung ist dabei der sogenannte Risk-Profiler, mit dessen Hilfe das individuelle Risikoempfinden des Kunden ermittelt wird. Dieses auf Basis wissenschaftlicher Studien entwickelte Analyse-Tool geht weit über die üblichen Standard-Erhebungen hinaus. Erst wenn das Risikoprofil feststeht, geht es an die konkrete Anlageempfehlung.

„Unsere Berater sind dauerhaft mit den Anlegern im Gespräch und transportieren die Meinungen und Einschätzungen der Bank. Auch die Expertise der Portfoliomanager aus dem Kleinwalsertal wird regelmäßig hinzugezogen.“ Niederlassungsleiter Decker vergleicht das mit einer Probefahrt, die dem Investor zeigt, wie sich Schwächephasen wie jene in 2008, dem Jahr des Beginns der Finanzkrise, bemerkbar gemacht hätten. Anschließend kann der Kunde Chancen und Risiken nochmals besser einschät-

zen. Auf dieser Grundlage wird dann das Depot maßgeschneidert.

Die meisten Kunden setzen bei der Walser Privatbank auf ein verwaltetes Mandat. Das bedeutet, dass sich die Experten der Bank um alles rund um die persönliche Geldanlage kümmern. Ziel ist nämlich, Aufwand und Stress für den

Anleger zu minimieren. Auch Produkt- und Fondskonzepte des Hauses mit der besonderen Philosophie finden regelmäßig Anerkennung durch internationale Rating-Agenturen und Fachpresse.

Attraktive Renditen erwirtschaften und bei Schwächephasen am Aktienmarkt Verluste reduzieren – das ist der

Anspruch der Bank auch bei ihren haus-eigenen Walser Fonds mit dem Minimum-Varianz-Ansatz. Dahinter verbirgt sich eine ganz bestimmte Strategie, auf die die Experten der Walser Privatbank gezielt setzen. Niederlassungsleiter Uwe Decker verweist auf empirische Auswertungen, die gezeigt haben, dass schwankungsarme und dividendenstarke Titel langfristig überdurchschnittlich gut abschneiden. Die Portfoliozusammensetzung geht jedoch noch einen Schritt weiter. „Wir analysieren genau, wie sich die ausgewählten Titel hinsichtlich des Risikos untereinander verhalten. Es kommt also nicht nur auf die richtigen Einzeltitel an, sondern auch auf den entsprechenden Mix“, erläutert Decker. os

IN KÜRZE

Die Walser Privatbank

Die österreichische Walser Privatbank AG zählt zu den renommierten privaten Bankinstituten im deutschsprachigen Europa. An ihren Standorten in Österreich und Deutschland beschäftigt sie rund 140 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist spezialisiert auf vermögende Privatpersonen und Unternehmer mit einem Anlagevermögen von mehr als 500 000 Euro und betreibt Niederlassungen in Düsseldorf und Stuttgart.

Im Branchentest „Fuchs-Report 2018“ belegt die Walser Privatbank den zehnten Gesamtrang. In der ewigen Bestenliste rangiert sie unter mehr als 300 getesteten Vermögensmanagern im deutschsprachigen Raum sogar auf Platz vier. Auch Produkt- und Fondskonzepte der Walser Privatbank finden regelmäßig Anerkennung durch internationale Rating-Agenturen und Fachpresse.



Uwe Decker ist Niederlassungsleiter in Stuttgart – ein wichtiger Standort für die Walser Privatbank.

Foto: Rhode



Angesichts mickriger Zinsen auf Tagesgeldkonten machen auch die vorsichtigen Deutschen wieder mehr in Aktien, doch gleichzeitig reduzieren Banken ihr Beratungsangebot.

Foto: fotomek/Adobe Stock

Regulierung mit Nebenwirkungen

Aktienkultur Unter Banken gilt es als ausgemacht, dass die zunehmende Regulierung der Finanzindustrie stark dazu beigetragen hat, Anlegern ein Investment in Aktien madig zu machen. Ein Rückschlag für die Aktienkultur? Von Thomas Spengler

Im Januar wurde die Mifid I („Markets in Financial Instruments Directive“) von 2007 durch die Mifid II mit dem Ziel abgelöst, den Anlegerschutz weiter zu verbessern. Kapitalanleger haben nun Anspruch auf genaue Angaben zu den Kosten eines Finanzprodukts. Zudem gibt es eine neue Pflicht, wonach eine Bank jedes Telefonat zur Wertpapierberatung aufzeichnen und für mindestens fünf Jahre archivieren muss – „Taping“ genannt. Im Fall von Rechtsstreitigkeiten soll so leichter nachvollzogen werden, ob ausreichend über Risiken aufgeklärt wurde. Hinzu kam die Ablösung des 2010 eingeführten Beratungsprotokolls durch eine sogenannte Geeignetheitserklärung (siehe Kasten), die sich auf die Ergebnisse der Beratung konzentriert. Unterm Strich habe sich dadurch der Anlegerschutz verbessert, ist sich Elisabeth Roegele, Exekutivdirektorin der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Bafin), sicher.

Natürlich stimme die Zielrichtung der Mifid, den Anlegerschutz zu stärken und mehr Transparenz einzuführen, sagt auch Peter Schneider, Präsident des Sparkassenverbands Baden-Württemberg. Aber aufgrund der schier Masse der Vorgaben erlebe seine Branche eine Zeit des regulatorischen Wahnsinns. Schneider spielt damit auf die Reaktion der Finanzbranche auf die Regulierung an, die der Gesetzgeber als Lehren aus der Finanzkrise 2007/2008 gezogen hat. In der Folge hat sich laut Deutschem Aktieninstitut (DAI) mehr als jedes fünfte Kreditinstitut ganz aus der Aktienberatung verabschiedet. Bei zwei Dritteln der befragten Banken ist laut einer Studie von 2014 die Zahl der Kundengespräche zu Aktien gesunken, und lediglich bei jedem zehnten Institut hat sich die Anlageberatung zu Aktien nicht verringert. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine aktuelle Umfrage des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV), wonach rund ein Fünftel der Institute das Produktangebot in der Anlageberatung verringert hat.

Hat man mit der Regulierung der Anlageberatung also das berühmte Kind mit dem Bade ausgeschüttet? Ja, meint Marc Tüngler, Hauptgeschäftsführer Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz

(DWS), weil aufgrund des hohen Aufwands eben viele Banken keine Beratung mehr anbieten. „Die Beratung wird auf immer weniger Anleger beschränkt“, sagt er. Und die Aktie, so Tüngler, spiele in der Beratung ohnehin kaum mehr eine Rolle.

Insbesondere die 2010 eingeführte Verpflichtung der Banken, ein Beratungsprotokoll zu erstellen, hatten die Umfrageteilnehmer beim DAI als problematisch bewertet. Mit der Ablösung des Beratungsprotokolls durch die Geeignetheitserklärung soll es den Banken nun leichter gemacht werden. Nach ersten Rückmeldungen hat diese Änderung den Aufwand des Beratungsprotokolls auch verringert. „Die Prozesse sind schlanker geworden“, sagt dazu Norbert Kuhn vom DAI. Das sieht auch Roegele von der Bafin so, die die Geeignetheitserklärung als Fortschritt betrachtet.

Neu ist dafür die Pflicht der Banken zur Sprachaufzeichnung von telefonischen Beratungen, was die Institute zu teuren technischen Lösungen gezwungen hat. Vor diesem Hintergrund hätten rund die Hälfte der Sparkassen die telefonische Beratung eingeschränkt, heißt es beim DSGV. Zehn Prozent der Umfrageteilnehmer verzichten demnach sogar ganz darauf. Für Sparkassen-Präsident Schneider muss es daher dringend gelingen, den Zwang zur Sprachaufzeichnung oder auch umfangreiche Informationspflichten kundenfreundlicher auszugestalten. Denn diese, so seine Erfahrung, würden derzeit bei Kunden Verwirrung stiften und auf Ablehnung stoßen.

Unterm Strich schätzt der Bundesverband Deutscher Banken den Gesamtaufwand der Branche für die Umsetzung der Mifid II auf mehr als eine Milliarde Euro, zuzüglich der laufenden Kosten. Unabhängig davon, wie hoch die Gesamtkosten wirklich seien, führe der wirtschaftliche Druck der Regulierung dazu, dass viele Banken ihre Geschäftsmodelle überprüfen, heißt es beim Bankenverband.

Kein Zweifel, die Regulatorik fordert den Banken einiges an Aufwand ab. Dies bestätigt auch Alexander Tony Mast. „Man fragt sich schon, ob jedes Formular mit 50 Kreuzchen sein muss“, stöhnt der Leiter Wealth Management der Deutschen Bank in Baden-Württemberg über die Bürokratie. Dennoch macht Mast seine Gegenrechnung auf. „Ich widerspreche gerne denen, die sagen, früher war alles besser“, sagt er mit Verweis auf den Rückgang der Kundenbeschwerden. Denn die Einführung der Regulatorik seit der Mifid I im Jahr 2007, so seine Argumentation, geht einher mit dem nahezu völligen Erliegen von Ansprüchen aufgrund von Fehlberatungen. Natürlich sei die Umsetzung der Vorgaben weiterhin „extrem fordernd“, aber das positive Ergebnis einer hohen Kundenzufriedenheit sei nicht zu leugnen, sagt Mast. Darüber hinaus hätten sich sowohl Bankberater als auch Kunden an das Prozedere gewöhnt. Mast spielt dabei auch auf die Aufzeichnungspflicht der Telefonberatung an, die bei der Deutschen Bank pragmatisch erst ab der eigentlichen Beratung einsetzt. „Wenn unsere Berater mit dem Kunden

Privates besprechen oder Small Talk halten, läuft bei uns noch kein Band mit“, erläutert Mast. Und im Übrigen ließen sich Kunden, die lange Jahre als Selbstentscheider mit Aktien gehandelt haben, nach seiner Beobachtung auch von keiner Regulatorik abschrecken.

Nicht zuletzt getrieben von der Niedrigzinsphase ist im vergangenen Jahr die Anzahl der Aktionäre wieder gestiegen. Laut DAI besaßen 2017 mehr als zehn Millionen Bürger oder 15,7 Prozent der Bevölkerung Aktien oder Aktienfonds, was einem dicken Plus von 1,1 Millionen gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dennoch kann man davon ausgehen, dass die Aktionärsquote höher wäre, hätten viele Finanzinstitute nicht zum Rückzug aus der Aktienberatung geblasen. „Die Deutschen fremdeln ohnehin mit der Aktie“, sagt dazu Kuhn vom DAI mit Blick auf die wesentlich höheren Aktionärsquoten in skandinavischen und angloamerikanischen Ländern.

Im Sinne des DAI, das die Aktienkultur im Land weiterentwickeln will, argumentiert man auch bei der Bethmann Bank. „Zumal das Vermögen angesichts der Niedrigzinsphase ohne Aktien im Depot nicht zu erhalten ist“, wie Markus Heilig, Niederlassungsleiter der Bethmann Bank in Stuttgart, überzeugt ist. Die Deutschen sollten daher ihr Geld stärker in Unternehmenswerte anlegen, rät er. Darüber hinaus beschreibt Heilig die Vorteile eines Direktinvestments, das in seinen Augen die Prinzipien von Klarheit, Transparenz und Fairness erfüllt. „Dem widersprechen etwa versteckte Provisionen, die in komplizierten Finanzprodukten verborgen sein können“, sagt er. Und genau aus diesen Gründen meidet die Bethmann Bank in ihrer Vermögensverwaltung komplexe und strukturierte Finanzprodukte, denen es laut Heilig an Klarheit mangelt.

Inwieweit sich nun das Aktienengagement der Deutschen auch angesichts der unsicheren Börsen 2018 tatsächlich entwickelt hat, wird sich dann Anfang kommenden Jahres zeigen, wenn das DAI wieder seine Studie zu den Aktionärszahlen im Land vorlegen wird. Dann wird der Praxistest für die Regulierung der Wertpapierberatung in eine neue Runde gehen.



„Die Beratung wird auf immer weniger Anleger beschränkt.“

Marc Tüngler, Hauptgeschäftsführer Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz



„Man fragt sich schon, ob jedes Formular mit 50 Kreuzchen sein muss.“

Alexander Tony Mast, Leiter Wealth Management der Deutschen Bank

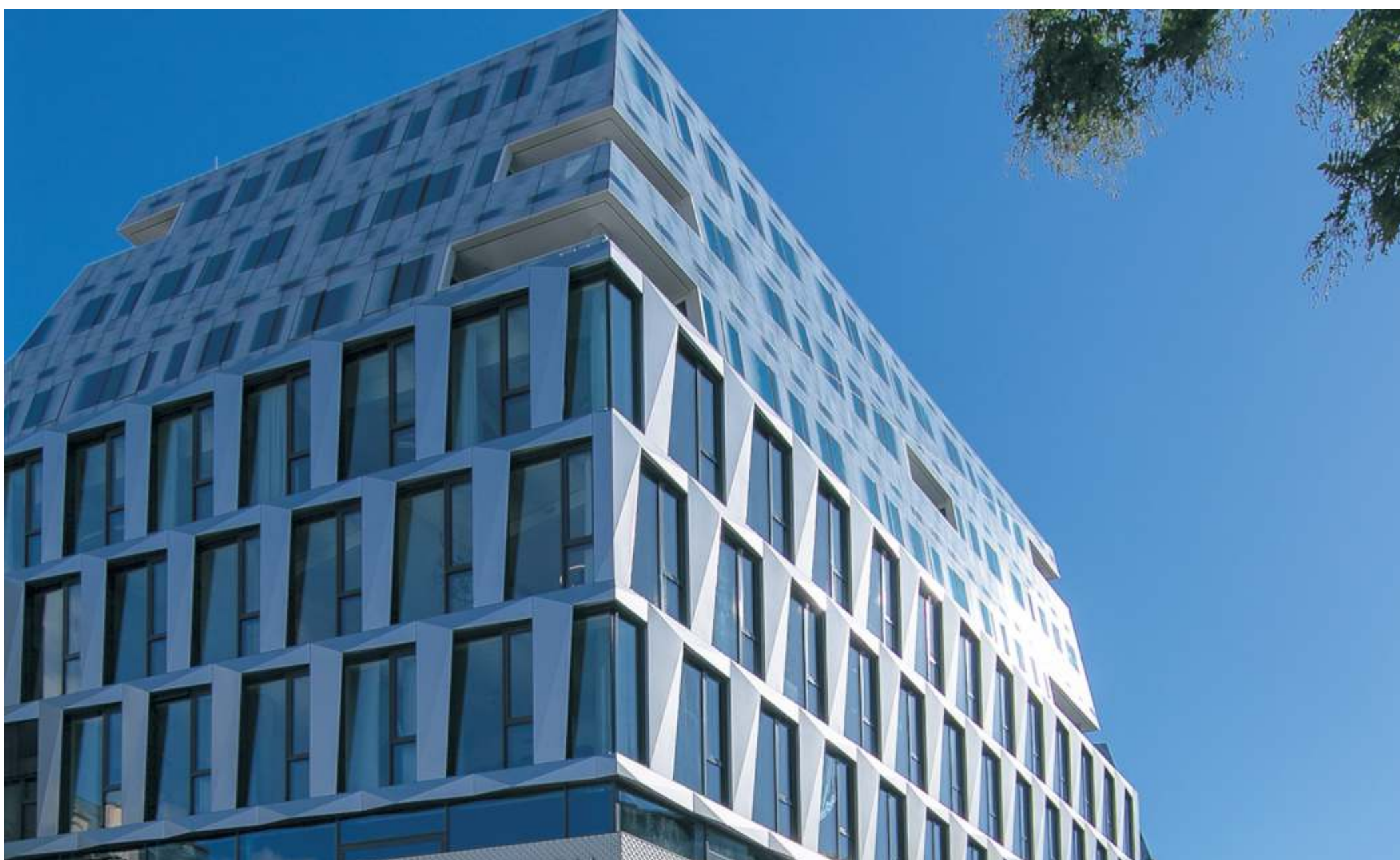
GEEIGNETHEITSERKLÄRUNG

Beratungsprotokoll Als Reaktion auf die Finanzkrise 2008/2009 wurde in Deutschland 2010 das Beratungsprotokoll eingeführt, mit dessen Hilfe ein Bankkunde eine fehlerhafte Beratung nachweisen konnte. 2018 wurde das Beratungsprotokoll durch die Geeignetheitserklärung abgelöst. Da das Formular für die Geeignetheitserklärung genauso aussieht wie das bisherige Protokoll, fällt Bankkunden die Neuerung kaum auf. Inhaltlich hat sich allerdings schon etwas

geändert. Während beim Beratungsprotokoll der Verlauf des Gesprächs zwischen Berater und Kunde im Mittelpunkt stand, konzentriert sich die Geeignetheitserklärung auf die Ergebnisse der Beratung.

Inhalte Mehr als bisher stehen die Kenntnisse und Erfahrungen des Kunden in Bezug auf Wertpapiergeschäfte im Vordergrund. Der Berater muss berücksichtigen, inwieweit der Kunde aufgrund seines Hintergrundwissens in der

Lage ist, die Komplexität, das Risiko und die Kosten der jeweiligen Anlageform zu verstehen. Daneben stehen die finanziellen Verhältnisse des Kunden im Fokus, denn die sind ausschlaggebend dafür, inwieweit er Verluste tragen kann. Nicht zuletzt spielt die individuelle Risikobereitschaft des Kunden eine Rolle. Zudem muss der Berater in der Geeignetheitserklärung begründen, warum er dem Kunden gerade diese Anlageempfehlung gegeben hat. *spe*



Die Stuttgarter Niederlassung der Pictet-Gruppe befindet sich im Dorotheenquartier.

Foto: Mierendorf

Werterhaltung und langfristige Wertsteigerung im Fokus

Vor diesem Hintergrund erschien es der systematisch vorgehenden Schweizer Privatbank nur folgerichtig, im September 2017 auch in Baden-Württemberg, dem Zentrum des deutschen Mittelstandes, eine Niederlassung zu eröffnen. Und der Erfolg gebe dem Institut recht, sagt Eiche, als er nach einem Jahr Präsenz im Stuttgarter Dorotheen-Quartier eine erste Zwischenbilanz zieht. „Die Resonanz ist mehr als positiv“, stellt der erfahrene Banker mit Blick auf das mit acht Fachleuten besetzte Büro „im Herzen von Stuttgart“ fest. So habe die größere Nähe zu den Kunden, die Pictet bereits zuvor im deutschen Südwesten betreut hatte, zu einem weiteren Zuwachs an Mandaten des auf die Vermögensverwaltung fokussierten Instituts geführt.

„Nicht von ungefähr gewinnen wir auf den Feldern, wo wir eine besonders

Es ist das mittelständische, unternehmerische Denken von Familienbetrieben, das sich in der Geschäftsphilosophie und Teilhaberstruktur von Pictet widerspiegelt. Anstatt kurzatmigen Modeerscheinungen hinterherzulaufen, folgt man bei dem 1805 gegründeten Traditionshaus mit Hauptsitz in Genf einem langfristigen Denken, das sowohl Verantwortung als auch Unternehmergeist umfasst. „Wie bei unserer mittelständischen Klientel stehen für uns Werterhaltung und langfristige Wertsteigerung im Fokus“, macht Armin Eiche, CEO von Pictet Wealth Management Deutschland, klar.

hohe Expertise haben, Kunden hinzu“, sagt Eiche insbesondere mit Blick auf das klassische Beratungsgeschäft, aus dem sich in heutiger Zeit vielfach andere Banken verabschieden. Pictet aber hält weiterhin Know-how in globalen Märkten sowie auch in Einzelaktien für eine hochwertige Beratung vor. Hinzu kommen die Depotbankdienstleistungen, die der Bank in ihrer Rolle als Custodian bei weltweit beachteten Branchenumfragen regelmäßig Bestnoten bescheren. Pictet kann hier die Kunden bei der Errichtung eines Private Label Fund unterstützen – entweder durch Schaffung eines Teilfonds in einer bestehenden Struktur oder durch die Errichtung einer eigenen Struktur. „Dank unserer Größe können wir unsere Dienstleistungen mit der gleichen Professionalität und technischen Expertise wie die größten Bankengruppen anbieten, während wir uns die Flexibilität und den Pioniergeist kleinerer Unternehmen bewahren“, betont Eiche.

MITTELSTAND UND FAMILY OFFICES

Neben mittelständischen Unternehmenskunden und wohlhabenden Privatpersonen zählt Pictet traditionell Family Offices zu seiner angestammten Klientel. Dabei unterstützt das Institut vermögende Familien bei der Entwicklung eines strukturierten, ganzheitlichen Ansatzes, der die Ziele der Familie widerspiegelt.

Im Rahmen der Family Governance leistet das Institut Unternehmensfamilien bei der Frage Hilfestellung, wie diese sich und ihr Vermögen generationenübergreifend strukturieren können.

Mit der operativen Umsetzung fasst sich dann auf der Anlagenseite die Investment Governance. Hier steht ein ganzes Spektrum von weltweiten Anlageformen, die nahezu alle Kundenbedürfnisse erfüllen, zur Verfügung. Diese

werden dann im Rahmen der individualisierten Anlagestrategien selektiert, um auf Basis der eingeschlagenen Strategien möglichst renditeträchtig wirksam zu werden. Die operationelle Governance hingegen bildet das Fundament, auf dem unter anderem die Global-Custody-Plattform von Pictet die Möglichkeit bietet, weltweit in verschiedenen Rechtsräumen unter Berücksichtigung der individuellen steuerlichen Belange Anlagegelder zu buchen, zu managen und zu reporten. „Wir sehen uns als Sparringspartner, der sein Know-how einbringt und den Kunden neue Märkte eröffnet“, sagt Eiche. Was er damit meint, ist, dass Pictet aufgrund seines globalen

Netzwerkes und seiner tiefgründigen Expertise in der Lage ist, den Kunden auch einen oft exklusiven Zugang zu alternativen Anlagemöglichkeiten zu erschließen. Hierzu stellt das Bankhaus ein Angebot zur Verfügung, das eine Reihe von Hedgefonds-Strategien sowie Managerauswahl und Portfoliomanagement in den Bereichen Private Equity und Private Real Estate umfasst. Wie Eiche beobachtet hat, nimmt angesichts der anhaltenden Nullzinsen die Nachfrage nach solchen alternativen Anlagealternativen spürbar zu.

Ein weiteres Angebot, bei dem Pictet in der Rolle des Türöffners fungiert, ist die Erschließung neuer Märkte, die das

Institut insbesondere in Asien mit Schwerpunkt China sieht. „Wir sind in der Lage, einen solch dynamischen Markt zu überblicken“, versichert Eiche. Im Fall Asien betreuen asiatische Portfoliomanager die Aktienmandate direkt von Singapur und Hongkong aus, um so einen Added Value für die Kunden zu schaffen.

UNABHÄNGIGER VERMÖGENSVERWALTER

Das Beispiel zeigt, wie jeder Standort von Pictet auf die Expertise des Gesamthauses sowie dessen internationale Vernetzung zurückgreifen kann – wie auch die Stuttgarter Niederlassung. Mit einem verwalteten oder verwahrten Vermögen in Höhe von rund 442 Milliarden Euro (Stand: 30. Juni 2018) zählt die Pictet-Gruppe zu den führenden unabhängigen Vermögensverwaltern Europas und unterhält weltweit 27 Geschäftsstellen. Mit dieser Aufstellung sieht Eiche die Weichen für weiteres Wachstum des Instituts gestellt, das wie bisher organisch erfolgen soll.

Thomas Spengler

IN KÜRZE

Die Pictet-Gruppe

Die Pictet-Gruppe ist die Dachgesellschaft der drei Geschäftseinheiten Asset Management, Wealth Management und Asset Services. Sie hat die Rechtsform einer Kommanditaktiengesellschaft. Die Gruppe wird derzeit von sechs Teilhabern geführt und untersteht einer unabhängigen Aufsichtsstelle. Am 27. November 2017 wurde die Ernennung zum Teilhaber der Pictet-Gruppe angekündigt. Zum Juni 2018 wurde Boris Collardi der 42. Teilhaber von Pictet seit der Gründung im Jahr 1805. Weitere 37 Führungskräfte, sogenannte Equity-Partner, haben eine Beteiligung an der Gruppe. Sie haben alle eine leitende Funktion inne und spielen eine wichtige Rolle in der strategischen und operativen Entwicklung.

Die Pictet-Gruppe verwaltet ein Vermögen in Höhe von 442 Milliarden Euro. Sie hat insgesamt 860 Mitarbeiter (Vollzeitäquivalente) und 27 Geschäftsstellen weltweit. Stuttgart ist für Pictet – nach Frankfurt/M. und München – der dritte Standort in Deutschland. Juristisch ist das Stuttgarter Büro eine Zweigstelle der Frankfurter Niederlassung.

Armin Eiche ist CEO von Pictet Wealth Management Deutschland.

Foto: Mierendorf



Das Stammhirn gibt den Ton an

Management Führungskräfte zeigen oft zu wenig und wenn, dann nicht die richtige Körpersprache. Dabei ist die nonverbale Kommunikation meist viel wirkungsvoller als die Worte. *Von Susanne Roeder*

Führungskräfte neigen dazu, eine Ressource ihrer Persönlichkeit zu vernachlässigen: ihre Körpersprache. Die nonverbale Kommunikation zieht in Deutschland rund 80 Prozent der Aufmerksamkeit an sich. 55 Prozent gehen dabei auf das Konto von Gestik und Mimik, 26 Prozent auf die Stimme. Bleiben gerade mal 19 Prozent für das Gesagte. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Allensbach-Instituts.

„Ich beschäftige mich intensiv mit der Körpersprache, sage jedoch nicht, sie sei wichtiger als der Inhalt des Gesagten, denn das hieße Äpfel mit Birnen zu vergleichen“, widerspricht Stefan Verra solchen prozentualen Erhebungen. Der Experte für Körpersprache aus München nennt die Körpersprache „eine Kommunikationsform, die etwas anderes als Inhalte transportiert“. Verra beobachtet, dass gerade Manager oder generell Personen mit Führungsverantwortung die enorme Bedeutung der Körpersprache vernachlässigen.

Wer indes meint, er könne mit Ratgeberliteratur zu einer überzeugenden Führungskraft mutieren, wird von Verra desillusioniert. Zwar gebe es ein paar Grundfunktionen, „aber Körpersprache ist kein Automat, auf dem ich nur ein paar Knöpfe drücken muss, um immer die gleiche Wirkung zu erzielen“. Lachend ergänzt er: „Dann hätten wir lauter Politiker, die unglaublich gut wirken.“ Tatsache ist aber, dass manche Menschen das gleiche Signal einsetzen wie andere und trotzdem unsympathisch wirken. Warum ist das so?

Körpersprache besteht nicht aus einzelnen Signalen, die man baukastenartig zusammenbastelt. Wie etwas wirkt, hängt vom körpersprachlichen Charakter ab. Zum Beispiel Frequenz (Tempo) und Amplituden (Umfang) von Gesten sind entscheidend. „Bei einer Angela Merkel wirkt eine Geste immer anders als die gleiche Geste bei Emmanuel Macron“, betont Verra. Wenn ein Konzernchef, der eigentlich ein Papiertiger sei, aufgrund der Struktur seiner Persönlichkeit die Dinge lieber aus dem Hintergrund steuert, anstatt Tausende Menschen anzufeuern, aus sich einen Barack Obama machen wolle, werde er immer unauthentisch sein. Auch wenn er die Gesten vom Amerikaner kopiert.

Mit seinem naturwissenschaftlichen Ansatz auf der Grundlage empirisch nachgewiesener Wirkungen setzt sich der 45-Jährige entschieden ab von der „Psychologisierung einzelner Signale“. Damit habe er „nichts am Hut“, weil das häufig zu falschen Schlüssen führe. Der gebürtige Österreicher konzentriert sich stattdessen auf Erkenntnisse, „die seit Menschengedenken gelten“. Bei der Körpersprache seien zwei Grundausprägungen wichtig, sagt der lebhafteste Mann. Einerseits gehe es um Sympathie, Enthusiasmus, Begeisterungsfähigkeit und Offenheit, andererseits könne die nonverbale Kommunikation eingesetzt werden, um Kompetenz, Sicherheit und Stabilität zu vermitteln. Verra nennt es die asymmetrische und die symmetrische Körpersprache, die jeweils eine andere Körperhaltung verlange.

Die allermeisten konzentrieren sich zunächst auf die Kompetenz, um zu zeigen, wer der Chef ist im Ring. Warum das falsch ist, belegt Verra mit dem Gehirn des Menschen, in dem zuerst sein Stamm- und danach sein Mittelhirn aktiv werden. Mit seinem Stammhirn entscheidet der Mensch blitzschnell, ob der andere näher mit ihm in Kontakt treten oder ihn schnellstmöglich loswerden will. Erst danach tritt das Mittelhirn in Aktion. Es entscheidet hierarchisch, ob der andere über- oder unterzuordnen ist. „Diese Fähigkeit des Sich-Unterordnens haben erst Mittelhirntiere wie der Hund und der Mensch, die Eidechse kann das nicht. Mittelhirntiere sind Rudeltiere“, erklärt Verra. Das Fazit: Wir als Menschen können uns hierarchisch einordnen, sonst könnte eine Firma auch nicht funktionieren. Der große Irrtum in der Kommunikation liege genau in der Verdrehung der Reihenfolge. Denn die meisten Chefs, so die Diagnose des Experten, adressierten zuerst das Mittelhirn, weil sie sich dem andern gegenüber hierarchisch überlegen oder kompetenter darstellen wollen. „Aber eine Körpersprache, die sich über andere stellt, ist keine Körpersprache, die Sympathie für die Erstentscheidung auslöst.“ Die Folge: Viele kommen arrogant rüber, die in Wahrheit einfach unsicher sind und deshalb um ihren Status kämpfen.

Das Dilemma für Manager: Eigentlich müssten sie viel mehr trainieren, wie sie bei ihren Mitarbeitern im ersten Moment positiv ankommen. „Barack Obama hat das zum Beispiel geschafft. Er hat bei uns Sympathien ausgelöst und erst danach haben wir seinen Inhalten zugehört“, meint Verra. Vergleichbar der Liebe auf den ersten



Olaf Scholz, Bundesfinanzminister

Politiker kennen die Wirkung von Mimik und Gestik und setzen bekräftigende Fäuste und belehrende Zeigefinger auch gerne mal ein – manche überzeugend, andere weniger.



Thomas Strobl, Innenminister BW



Matteo Salvini, ital. Vizepräsident



Markus Söder, Ministerpräsident



Angela Merkel, Bundeskanzlerin



Samy Molcho, Experte für Körpersprache



E. Macron, franz. Präsident



Jörg Meuthen, AfD-Bundessprecher

Blick ist es für eine Führungskraft fundamental wichtig, welche Signale sie von Anbeginn aussendet.

Im Idealfall bilden Körper und gesprochenes Wort ein stimmiges Ganzes. „Die Körpersprache kann Dinge, die Worte nicht können, aber umgekehrt können die Worte Dinge, die die Körpersprache nicht kann“, sagt Verra. Am Ende eines Quartals beispielsweise berichtet der Firmen- oder Finanzchef von einem Wachstum von 4,7 Prozent. „Diese präzise Zahl kann man nur mit Worten ausdrücken. Allerdings –

ob der Chef zufrieden oder der Meinung ist: ‚Da müssen wir uns jetzt anstrengen, weil wir mindestens sechs Prozent erreichen müssen‘, das können die Mitarbeiter nur an seiner Körpersprache erkennen.“

Kaum etwas ist schlimmer, als wenn Worte, Stimmlage und Körpersprache sich widersprechen. Genau das passiert Führungskräften leider regelmäßig. Typische Situation, die derzeit wieder Hochkonjunktur hat: Der Chef spricht auf der betrieblichen Weihnachtsfeier. Nicht selten stehen die Führungskräfte stocksteif am

Rednerpult und lesen den vorgefertigten Text vom Blatt. Unweigerlich kommt die Passage des Danks an die Mitarbeiter, häufig mit einer Körpersprache, „die sie genauso beim Begräbnis verwenden könnten“, beobachtet Verra und diagnostiziert: „Und sie glauben, sie haben es gesagt, angekommen bei der Belegschaft ist es aber nicht.“

Das Bild vom trockenen Schreibtischgänger geht um und damit die Fixiertheit auf Worte. Doch sobald jemand eine Führungsaufgabe bekleidet, muss sein Ziel sein, die Mitarbeiter dahin zu bringen, das Beste aus sich herauszuholen. Das funktioniert nur mit Enthusiasmus und Empathie. Grundsätzlich fordert Verra einen schwungvolleren Gang. „Durch die Firma nicht so getragen gehen, weil das dokumentiert: Ich bin hier der Chef, ich kenne mich hier aus. Nein, schwungvoll, als gehe man in die Kneipe.“ Den Kopf im Zwiegespräch ab und an ein wenig zur Seite legen, denn das signalisiert, dass man sich körpersprachlich nicht über die anderen stellt. Im Dialog nicht das Kinn anheben. Wer das tut, wirkt überheblich, schließt die anderen emotional aus. Generell werde zu wenig gelächelt in Unternehmen. Nicht zu vergessen die Augenbrauen: „Wenn der Mitarbeiter enthusiastisch vor seinen Chef tritt, um ihm freudig etwas zu berichten – wenn Sie dann die Augenbrauen heben und mit interessierter Stimme nachfragen, dann hat der Mitarbeiter das Gefühl: Mein Chef interessiert sich wirklich.“

„Unweigerlich kommt die Passage des Danks an die Mitarbeiter oft mit einer Körpersprache, die sie genauso beim Begräbnis verwenden könnten.“

Stefan Verra, zu Ansprachen bei Weihnachtsfeiern

STEFAN VERRA

Berufung Der Beruf, den er seit über 20 Jahren ausübt, war ihm quasi in die Wiege gelegt. Trotzdem glaubte Stefan Verra lange Zeit, sich mit Körpersprache zu beschäftigen, sei doch eigentlich kein Beruf, sondern eine Selbstverständlichkeit.

Herkunft Der Österreicher mit Wohnort München kommt aus einer Künstlerfamilie. Sein Vater war Bildhauer. Körperlichkeit und Körpersprache waren daher in der Familie immer ein Thema. Verra kann sich gut an viele Diskussionen erinnern, „wenn der Papa beispielsweise einen Akt aus

einem Baumstamm machen wollte“. Die Familie besprach dann, wie denn die Handhaltung sein müsse. „Da war mir schon intuitiv bewusst, dass die Wirkung – ob eine Hand beispielsweise am Gesicht oder leicht seitlich von ihm ist, enorm groß ist.“ Der Unterschied in der Darstellung sei tatsächlich oft so klein, dass man ihn mit Worten gar nicht ausreichend beschreiben könne.

Schwerpunkt Als Verra zum ersten Mal im kleinen Kreis seine Gedanken zur Körpersprache mitteilte, kam das so gut an, dass er

immer häufiger angefragt wurde. Der Österreicher hat einen wissenschaftlichen Anspruch, beschäftigt sich mit evidenzbasierter Körpersprache.

Autor Sein neues Buch „Leithammel sind auch nur Menschen“ beschäftigt sich mit der Körpersprache der Macht und erscheint im März 2019. Seine Vortragsreisen führten ihn bisher in 13 Länder auf vier Kontinenten. Am 27. März gastiert er im Theaterhaus in Stuttgart. sr

// Weitere Infos unter
www.stefanverra.com

Nah am Kunden

Seit mehr als 150 Jahren verfolgt die Volksbank Stuttgart eG ihre erfolgreiche Strategie. Genossenschaftlicher Gedanke, Weltoffenheit und lokales Engagement ergänzen sich hierbei bestens.

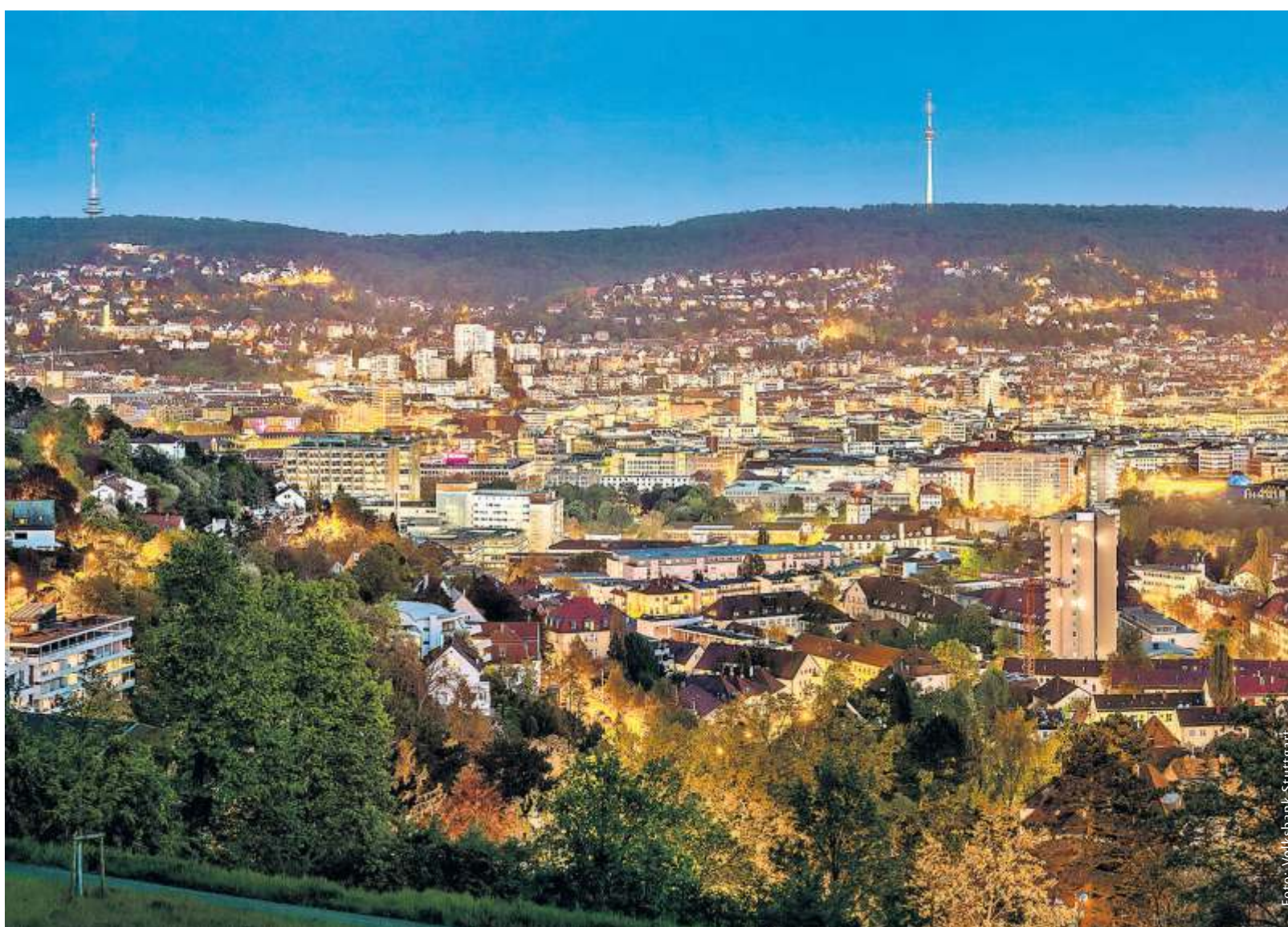


Foto: Volksbank Stuttgart

Meine Heimat, meine Bank

Der Erfolg des Südwestens liegt in seiner vorindustriellen Armut begründet: Die Böden waren wenig fruchtbar, die Anbauflächen wurden durch Erbteilung immer kleiner. In der Folge entstanden viele Handwerksbetriebe und Manufakturen, aus deren Tugenden wie Fleiß, Sparsamkeit und Bodenständigkeit sich erfolgreiche Unternehmen entwickelten. Gemessen an der Zahl der jährlichen Patentanmeldungen hat sich der schwäbische Tüftlergeist bis heute erhalten – genauso wie die legendäre Sparsamkeit, die sich in der hohen Eigenkapitalquote vieler Unternehmen zeigt.

1865 von Bürgern und Kaufleuten gegründet ist die Historie der Volksbank Stuttgart eG untrennbar mit der Geschichte der Metropolregion und ihrer Entwicklung zu einer der führenden europäischen Wirtschaftsregionen verbunden. Seit Generationen begleitet die mittelständische Genossenschaftsbank zugleich bodenständig und weltoffen die Menschen und Unternehmen unserer Heimat, oftmals bereits in zweiter oder dritter Generation. Aus handwerklichen Traditionsbetrieben haben sich so in den vergangenen 150 Jahren erfolgreiche Unternehmen und Weltmarktführer entwickelt – und aus vielen kleinen Kreditgenossenschaften die größte Volksbank Baden-Württembergs: die Volksbank Stuttgart eG.

Jeweils ein Regionaldirektor für das Privat- sowie für das Firmenkundengeschäft tragen in den Direktionen Filder, Stuttgart (Mitte), Feuerbach, Bad Cannstatt, Fellbach-Kernen, Waiblingen, Weinstadt, Winnenden und Schorndorf direkte Verantwortung für ihr Geschäftsgebiet. Durch diese dezentrale Struktur stellt die Volksbank Stuttgart eG einerseits ihre flächendeckende Präsenz sicher und ermöglicht andererseits schnell

Die Vernunft des sorgsamen Umgangs mit Ressourcen, das nachhaltige Wirtschaften, hat sich gerade in einem rohstoffarmen Land wie Deutschland in der Produktionskultur niedergeschlagen. Traditionell wird hoher Wert auf Effizienz und Langlebigkeit der erzeugten Produkte gelegt, was zum weltweit guten Ruf von „made in Germany“ beiträgt. Trotz des Trends zur Dienstleistungsgesellschaft leben insbesondere Baden-Württemberg und die Metropolregion Stuttgart von ihrer industriellen Basis. Allein 26 Prozent der etwa 1500 deutschen Weltmarktführer sind hier beheimatet, mehr als in jedem anderen Bundesland.

le und kundenorientierte Entscheidungen vor Ort. So gilt denn auch die persönliche Beratung durch qualifizierte Experten in den Filialen als eine der großen Stärken der Volksbank Stuttgart eG.

Während sich viele Banken aus der Fläche zurückziehen und häufig nur noch telefonisch oder online erreichbar sind, steht die Volksbank Stuttgart eG modellhaft dafür, wie es gelingen kann, die Kundennähe vor Ort langfristig zu erhalten und so eine Balance zwischen virtueller und persönlicher Präsenz zu schaffen.

VOR ORT UND IM INTERNET

Die Volksbank Stuttgart eG ist mit mehr als 100 Standorten nicht nur flächendeckend präsent, als volksbank-stuttgart.de bietet sie ihren 285 000 Kunden auch rund um die Uhr modernstes Mobile- und Online-Banking. Mit der VR-Banking App kann darüber hinaus mit dem Smartphone nicht nur kontaktlos bezahlt, sondern auch Geld am Geldausgabeautomat abgehoben oder direkt an Kontakte verschickt werden; selbst die Girocard funkt mit dem gleichen (NFC-)Standard wie die neuesten Smartphone-Modelle und ermöglicht ebenfalls das kontaktlose Bezahlen im Einzelhandel.

Auf der gewerblichen Seite wird Online- und Einzelhändlern mit den neuesten Multifunktionsterminals sowie Bezahlösungen für den E-Commerce eine moderne Bezahlinfrastruktur geboten. Eigens dafür ausgebildete E-Payment-Berater installieren und betreuen Terminals und Anwendungen, mit dem bankeigenen Online-Shop wird zudem eine Referenzlösung für den einfachen und schnellen Einstieg in den E-Commerce gezeigt. So können aus bisherigen Einzelhändlern quasi über Nacht auch Online-Händler werden – und damit ihre Umsatzbasis verbreitern. Das gilt auch über Landesgrenzen hinaus: Die Volksbank Stuttgart unterhält für exportorientierte Kunden ein Partnernetz von New York bis Singapur.

Nicht jede Investition kann aus dem Cashflow finanziert werden. Mit knapp vier Milliarden Euro Kundenforderungen ist die Volksbank Stuttgart eG ein wichtiger Kreditgeber der heimischen Wirtschaft und des regionalen Wohnungsbaus. Selbstverständlich für eine Genossenschaftsbank werden dabei alle Kredite in den Büchern behalten, nicht etwa verbrieft und auf den Kapitalmärkten verkauft. Schließlich entstammt der Kredit dem lateinischen „credere“, dem Vertrauen. Aus der Region für die Region: Seit über 150 Jahren werden die Kredite aus regionalen Spareinlagen gespeist.

Nahezu 5,5 Milliarden Euro werden hier der Volksbank Stuttgart anvertraut.

Als Genossenschaftsbank bietet die Volksbank Stuttgart eG ihren Kunden die Möglichkeit, sich mit einer Mindesteinlage von 50 Euro an ihrer Bank zu beteiligen und damit Teil einer starken Gemeinschaft zu werden. Die Mitglieder der Bank werden dem Charakter der Teilhaberschaft entsprechend als „Bankiers“ bezeichnet; mit allen Vorteilen, aber ohne Bankiereigenschaft im Sinne des Kreditwesengesetzes (§ 39 KWG).

STARKES SOZIALES ENGAGEMENT

Die mehr als 170 000 Bankiers der Volksbank Stuttgart eG werden nicht nur Miteigentümer der Bank, sie profitieren auch von deren Angebot: vom mitgliederexklusiven Girokonto „VR-Giro Bankier“ über designexklusive Karten bis hin zu attraktiven Mitgliedertarifen bei Versicherungen. Zusätzlich bietet das Mehrwertprogramm „Bankier Extras“ Preis- und Leistungsvorteile bei über 200 Kooperationspartnern aus Kultur, Dienstleistung, Gastronomie und Handel. Und wenn die „Bankier Welt“ eine Bühne ist, sitzen die Bankiers der Volksbank Stuttgart eG in der ersten Reihe: bei Veranstaltungen-Highlights wie Konzerten,

Lesungen, Events sowie bei exklusiven Reisen. Das Kunden- und Mitglieder magazin „Bankier Welt“ erscheint zweimal im Jahr sowie digital im Internet.

Was in der Region erwirtschaftet wird, bleibt in der Region. Die Volksbank Stuttgart eG teilt ihren Erfolg und investiert jährlich über 1,25 Millionen Euro in gemeinnützige oder karitative Maßnahmen. Vom gesellschaftlichen Engagement der Bank profitieren so jedes Jahr nicht nur soziale Einrichtungen und Initiativen, sondern vor allem auch lokale Vereine und kulturelle Institutionen. Insgesamt greift die Bank jährlich mehr als 1100 Projekten unter die Arme, zudem trägt die Bank mit fast 80 Millionen Euro zur wirtschaftlichen Wertschöpfung in der Region bei. Die Volksbank Stuttgart eG hinterlässt somit – ganz im Sinne ihres genossenschaftlichen Förderauftrags – Spuren in der Region und fördert nachhaltig deren Entwicklung. **red**

IN ZAHLEN

Volksbank Stuttgart eG

Hauptstelle: Börsenstraße 3, 70174 Stuttgart
Bilanzsumme: 6,8 Milliarden Euro
Kunden: 285 000
Mitglieder: 170 000
Mitarbeiter: 1100
Direktionen: 9
Filialen: 61
SB-Standorte: 41
Gründung: 4. März 1865



Schon wieder Besprechung

Arbeitszeit Meetings sind in den Unternehmen Alltag. Doch manchmal ziehen sie sich in die Länge und werden somit zum echten Zeitfresser. *Von Oliver Schmale*



Die Effizienz von Besprechungen ist überschaubar, die Kosten dagegen sind oftmals gigantisch.

Illustration: studiostoks/Adobe Stock

Die Situation kennt jeder, Vorgesetzte gleichermaßen wie ihre Mitarbeiter: Es wird diskutiert, man wiederholt sich – durch unproduktive Besprechungen geht unnötig viel Arbeitszeit verloren. Deshalb haben viele Leute Horror vor solchen unstrukturierten Zusammenkünften, weil sie schon von vorneherein wissen, wie es voraussichtlich ausgehen wird. Deshalb versucht jeder zehnte Deutsche, Mitarbeiterunden und Besprechungen im Büro bereits im Vorfeld zu vermeiden, wie eine vor Kurzem veröffentlichte Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) im Auftrag des Rewe-Lieferservice ergab. Jeder dritte Arbeitnehmer hofft demnach, wenn sich der Termin schon nicht umgehen lässt, dass das Meeting schnell vorbeigeht.

Dem Organisationsexperten Dimeyen Ebong vom Beratungsunternehmen Bain & Company ist Folgendes aufgefallen: „Oftmals arbeiten die Mitarbeiter während des Meetings an anderen Dingen, zum Beispiel an ihren E-Mails.“

„Oftmals arbeiten die Mitarbeiter während des Meetings an anderen Dingen, zum Beispiel an ihren E-Mails.“

Dimeyen Ebong, Beratungsfirma Bain & Company

Mails, weil sie versuchen, diese als unproduktiv empfundene Zeit zu nutzen. Das macht ein Meeting dann noch weniger produktiv.“ Und der Geschäftsführer der Personalberatung Division One, Björn Knothe, sieht noch weitere Gründe, warum die Lust auf Besprechungen bei vielen Mitarbeitern nicht gerade groß ist: weil kein Austausch auf Augenhöhe stattfindet. Schließlich führten passive Vorträge zu Unaufmerksamkeit und Langeweile. Häufig würden Teilnehmern die Ergebnisse aus dem Meeting vor-enthalten oder sie würden nicht gefordert oder miteinbezogen. Und laut Knothe führt auch folgender Umstand dazu, dass sich die

Besprechung nicht als besonders effektiv erweist: „Weil Meetings oft mitten im Tag stattfinden und so die Mitarbeiter aus ihrer Arbeit reißen.“ Einmal angelaufen, wollen es die Deutschen laut GfK-Studie dann aber ganz genau wissen: Immerhin geben sich rund 40 Prozent der Teilnehmer erst zufrieden, wenn wirklich keine Fragen mehr offen sind.

Für eine erfolgreiche Zusammenkunft ist ein festes Zeitbudget notwendig. Knothe sagt: „Ein klar vorgegebener Zeithorizont ist sehr wichtig, weil er dem Meeting einen Rahmen und den Teilnehmern eine Vorstellung gibt, wie ausführlich man sich auf das Meeting vorbereiten sollte und wie viel Zeit es beansprucht. Wird ein Zeitbudget festgelegt, sollte es auch unbedingt eingehalten werden.“ Und Bain-Partner Ebong stellt folgende Rechnung auf: Die Arbeitszeit für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Treffens, zum Beispiel von drei Stunden, multipliziert mit der Anzahl der Teilnehmer, zum Beispiel zwölf Personen, und dem durchschnittlichen Personalkostensatz von zum Beispiel 100 Euro pro Stunde ergebe Kosten von 3600 Euro für das Meeting. „Wir haben für einen Kunden ermittelt, dass bis zu

300 000 Arbeitsstunden investiert werden, um die wöchentlichen Vorstandssitzungen vorzubereiten. Das entspräche einem hohen zweistelligen Millionenbetrag.“

Manchmal werden zu den Konferenzen auch zu viele Personen eingeladen. Knothe betont: „Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete.“ Deshalb sollten wichtige Dokumente und Informationen vorab per E-Mail an die Teilnehmer geschickt werden, damit diese vorbereitet kommen. Aber oft sind die Teilnehmer der Veranstaltungen auch mit ihren Gedanken ganz woanders: Die Aufmerksamkeit nur knapp jedes Fünften ist während eines Meetings beim Thema des Treffens, wie die GfK-Studie weiter ermittelt hat. Beispielsweise analysieren sie mittdessen die Mimik und Gestik ihrer Kollegen. Führungskräfte haben daher eine besondere Verantwortung für einen effizienten Ablauf. Sie müssten sicherstellen, dass die vereinbarten Meeting-Grundsätze im Unternehmen eingehalten werden, sagt Ebong. „Überdies sollten sie den Sinn und Zweck jedes Meetings kritisch hinterfragen und dabei die hohen Kosten im Blick behalten.“ Und die Vorgesetzten müssten akzeptieren, dass nicht alle Anwesenden jede Detailfrage beantworten können.

Das führe, so der Bain-Partner, in der Praxis dazu, dass Mitarbeiter weitere Kollegen ins Meeting mitbrächten, um allzeit aussagefähig zu sein. „Nicht zuletzt steigern Videokonferenzen die Meetingeffizienz gegenüber Telefonkonferenzen, weil die Kommunikation besser funktioniert, und gegenüber physischen Meetings, für die Reisekosten anfallen.“ Ebong verweist zugleich darauf, dass auch die Organisation eines Unternehmens die Anzahl der Besprechungen mitbestimmt. „Große Unternehmen haben zahlreiche Schnittstellen, an denen Meetings eine wichtige Koordinationsfunktion haben. Vieles kann nur entschieden werden, wenn die Vertreter von Kunden, Regionen, Funktionen und Projekten an einem Tisch sitzen. Das ist so lange unvermeidlich, wie Unternehmen komplexe Strategien verfolgen, die ebenso komplexe Strukturen erfordern.“ Eine Vereinfachung verlange eine klarere Strategie und mehr Fokus. Das sei ein wesentlicher Grund, warum sich aktuell einige Konzerne aufspalten. „Die kleineren, fokussierten Einheiten können einfacher organisiert werden, mit weniger Schnittstellen – und weniger Meetings“, ist der Organisationsexperte überzeugt.

Für weniger Besprechungen sorgt laut Knothe, wenn ein guter Informationsfluss abteilungs- und hierarchieübergreifend organisiert wird. Protokolle und Ergebnispräsentationen sollten demnach intern weitergeleitet werden. Oder kleinere Themen via E-Mail oder am Telefon besprochen werden. Für sich genommen alles Selbstverständlichkeiten. Aber in Zeiten von komplexen Strukturen müssen die Verantwortlichen wohl immer mal wieder daran erinnert werden.

BESPRECHUNG SORGT FÜR ZEITVERLUST

E-Mail-Flut Besprechungen kosten wertvolle Arbeitszeit. Nach einer vor Jahren veröffentlichten Studie der internationalen Managementberatung Bain & Company, in der das Zeitmanagement von 17 Konzernen untersucht wurde, erhalten Führungskräfte im Schnitt 30 000 E-Mails pro

Jahr. In den 1970er Jahren mussten sie sich mit gerade mal 1000 Anfragen und Mitteilungen befassen. Setzt sich diese Entwicklung fort, werden Topmanager bald mehr als einen kompletten Arbeitstag in der Woche für elektronische Kommunikation aufwenden.

Arbeitszeit Rund 15 Prozent der Arbeitszeit der ganzen Belegschaft entfallen auf Meetings. Zeit wird wie keine andere Ressource verschwendet. Die wenigsten Firmen haben Strukturen, mit denen sich quantifizieren lässt, womit Management und Mitarbeiter ihre Zeit verbringen. os

„Für ein Meeting sollte ein Zeitbudget festgelegt werden, das auch unbedingt eingehalten werden muss.“

Björn Knothe, Personalberatung Division One



Die Commerzbank in der Stuttgarter Königstraße
Foto: Mierendorf

Neue Perspektive für die Geldanlage

Der Privatanleger steckt in der Zwickmühle: Einerseits erhält er für Tagesgeld und Sparguthaben keine ausreichende Verzinsung, um das eigene Vermögen zu erhalten. Andererseits hat sich das Kapitalmarktumfeld eingetrübt – es spricht vieles für geringere Renditen und höhere Wertschwankungen.

Die Europäische Zentralbank dürfte den Leitzins erst im Spätherbst 2019 anheben – und auch danach nur sehr zögerlich agieren. Damit sind Zinsen auf Inflationshöhe wohl frühestens 2023 zu erwarten. Einen Ausblick auf die letzten Wochen im zweiten Börsenhalbjahr 2018 und auf 2019 gibt Mario Peric, Niederlassungsleiter der Commerzbank Stuttgart. „In den vergangenen Jahrzehnten gab es am Anleihemarkt nur eine Richtung: Die Renditen festverzinslicher Wertpapiere fielen deutlich, die Kurse zogen entsprechend kräftig an“, sagt der erfahrene Anlageexperte. Dadurch konnte der Anleger ohne größere Risiken einen soliden Performancegrundstock von jährlich zwei bis drei Prozent legen. Doch für die kommenden Monate und Jahre sieht Peric die Perspektiven mit gemischten Gefühlen.

IN KÜRZE

Die Commerzbank

Die Commerzbank ist eine Geschäftsbank mit Standorten in knapp 50 Ländern. In zwei Geschäftsbereichen – Privat- und Unternehmenskunden sowie Firmenkunden – bietet sie ein umfassendes Portfolio an Finanzdienstleistungen, das genau auf die Bedürfnisse ihrer Kunden zugeschnitten ist. Die Commerzbank wickelt 30 Prozent des deutschen Außenhandels ab und ist Marktführer im deutschen Firmenkundengeschäft. Mit rund 1000 Filialen betreibt sie eines der dichtesten Filialnetze der deutschen Privatbanken. Insgesamt betreut die Bank mehr als 18 Millionen Privat- und Unternehmenskunden sowie über 60 000 Firmenkunden.

Erstklassige Staatsanleihen werfen kaum noch Zinsen ab und sind nach dem Wegfall der EZB-Anleihekäufe per Jahresende 2018 korrekturgefährdet, macht er klar. Unternehmensanleihen bringen zwar noch eine Mehrrendite, zeigen sich aber im bisherigen Jahresverlauf recht volatil. Und auch die Regulatorik sorgt zunehmend für Kopfzerbrechen. „Denn immer mehr attraktive Neuemissionen werden von den Emittenten nur noch für Profi-Anleger freigegeben“, sagt der Commerzbank-Experte. So müssten die Unternehmen weniger Auflagen erfüllen und sparten sich dadurch die kostspielige und mit juristischen Risiken versehene Langfassung des Verkaufsprospekts. „Fremdwährungstitel können zwar mit stattlichen Renditen punkten, bringen aber auch deutlich mehr Risiken ins Depot“, so Peric.

Schließlich hängt ihr Erfolg wesentlich von der Währungsentwicklung gegenüber dem Euro ab. „So wird es für den Privatanleger perspektivisch schwer, mit festverzinslichen Wertpapieren nach Kosten eine positive Rendite zu erwirtschaften“, wie Peric deutlich macht. Diese schmerzliche Phase könnte nach seinem Kalkül zwei bis drei Jahre anhalten.

AKTIEN KÖNNTEN BALD STÄRKER SCHWANKEN

Eine weitere Herausforderung sieht er für die kommenden Jahre in der Aktienanlage. Hat sie im Schnitt der letzten 200 Jahre trotz zahlreicher Rückschläge durchschnittlich neun Prozent Jahresrendite abgeworfen, rechnet die Commerzbank in den kommenden fünf bis sieben Jahren mit deutlich geringeren Performancebeiträgen. So deuten diverse langfristige Bewertungsmodelle eher auf vier bis sechs Prozent Jahresperformance hin.

Das allein wäre sicherlich verkraftbar, dürfte aber auch mit einer höheren Schwankungsintensität einhergehen. „So erwarten wir immer wieder Phasen wie im Februar dieses Jahres, als Aktien in wenigen Tagen massiv einbrachen“, erläutert Peric. In Summe sei davon auszugehen, dass ein ausbalanciertes Depot künftig sowohl auf der Anleihen- wie auf der Aktienseite weniger Rendite abwerfen werde.

PROFESSIONELLE VERMÖGENSVERWALTUNG

Die Parameter der Geldanlage werden sich also spürbar verändern. Um sich auf dieses herausfordernde Umfeld einzustellen und Handlungsalternativen für ganz unterschiedliche Szenarien zu entwickeln, müsste ein Anlagevermögen quasi rund um die Uhr im Auge behalten werden. „Angesichts dieser komplexen Aufgabe sollten Anleger verstärkt über professionelle vermögensverwaltende Lösungen nachdenken“, rät Peric. Diese kombinieren zahlreiche Vorteile: So können sie flexibel auf Veränderungen im Kapitalmarktumfeld reagieren und die Depotzusammenstellung schnell ändern. „Wir haben im Jahresverlauf bereits viermal massiv zwischen Offensiv- und Defensivpositionierung umgeschaltet und dadurch eine spürbar positive Performance generiert. Wäre ein Privatanleger den entsprechenden Umschichtungen nur mit drei Handelstagen Verspätung gefolgt, wäre aus der positiven eine deutlich negative Performance geworden“, so Peric.

Die Chancenfenster an den Märkten werden also immer kleiner. Nur wer wie eine Vermögensverwaltung immer handlungsbereit ist, kann entsprechend punkten und die höhere Volatilität nutzen. Dies ist für Privatanleger aber meist illusorisch, weil Beruf, Familie, Hobby oder Urlaub schnell mal einen Strich durch die Rechnung machen. Darüber hinaus nutzt eine Vermögensverwaltung einen disziplinierten Investmentansatz. „Bei unserer individuellen Vermögensverwaltung oder unserem fondsbasierten Ver-



Mario Peric, Niederlassungsleiter

Foto: Mierendorf

mögensmanagement greifen sogenannte Overlay-Strategien“, erklärt Peric das Handeln der Experten. Diese reagieren auf Trends am Kapitalmarkt. Sie dämpfen den Negativeffekt möglicher Fehlallokationen und verstärken den Effekt richtiger Anlageentscheidungen. Dabei basieren die Entscheidungen nicht auf menschlichen Einschätzungen, sondern auf quantitativ-statistischen Daten.

Und noch einen Vorteil bringt die Vermögensverwaltung: Sie kann als geeignete Gegenpartei beziehungsweise professioneller Investor weiter auf alle

am Markt verfügbaren Wertpapiere zuzugreifen. Somit ist der Handlungsspielraum hier deutlich größer als für den klassischen Privatanleger. Vermögensverwaltende Lösungen setzen zudem auf einen breit diversifizierten, global ausgerichteten Investmentansatz. Dieser bringt auf lange Sicht die mit Abstand besten Anlageergebnisse. Commerzbank-Niederlassungsleiter Peric bringt es auf den Punkt: „Die professionelle Vermögensverwaltung handelt, wenn es darauf ankommt, unverzüglich, für Sie – in Ihrem Sinne.“

spe

Bewahrer des Teigwarenhandwerks

Familienunternehmen Markus Tress führt seit 2012 den gleichnamigen Nudel- und Spätzle-Hersteller von der Schwäbischen Alb. Der Mittelständler fertigt Teigwaren traditionell nach „Großmutterns Art“ und hat damit seine Nische gefunden. *Von Thomas Thieme*

Der Herr der Teigwaren steht selbst drei- bis viermal in der Woche am Herd: „Ich bin eher für die Standardküche zuständig, meine Frau für die Spezialitäten“, sagt Markus Tress. Der 48-jährige Familienvater und Familienunternehmer bereitet dann klassische Mahlzeiten zu, bei denen das „Gericht die Nudel vorgibt und nicht umgekehrt“, erklärt er. Zum Gulasch muss die gedrehte Bandnudel her, für Aufläufe Gabelspaghetti und zum Reis fügt er stets eine Handvoll angebratene Fadennudeln hinzu: „Das macht den Reis lockerer – es ist eine arabische Variante.“

Diese Nudelsorten finden sich alle im Sortiment, die wichtigsten Produkte von Tress sind aber andere Teigwaren und schwäbische Spezialitäten: die Spätzle. Allein neun verschiedene Formate bringt der Hersteller aus Münsingen im Landkreis Reutlingen, der 2019 sein 50-Jahr-Jubiläum feiert, in die Supermarktregele. „Von den Spätzle kommen wir her, da haben wir innovativ unsere größten Kompetenzen“, sagt der Wirtschaftsingenieur.

Tress legt Wert darauf, dass seine Teigwaren bis heute in speziellen Verfahren hergestellt werden, die dem Begriff „handgemacht“ noch sehr nahe kommen. Drei Beispiele: Der Hersteller kauft keine fertige Flüssigeimischung, stattdessen schlägt er pro Tag 250 000 deutsche Eier der Güteklasse A frisch auf. Auch die Spätzle werden traditionell nach Großmutterns Art ins Wasser getropft oder gehobelt. Bandnudeln werden gewalzt statt gepresst, dadurch erhalten sie eine offene poröse Oberfläche, die die Soße besser aufnimmt – ein wichtiges Kaufkriterium für die Kunden.

Markus Tress erlebte schon als Sechsjähriger mit, wie sein Vater Franz die Firma aufbaute. Später, während seiner Schulzeit, half er beim Verpacken der Nudeln mit. Karriere machte er dann zunächst außerhalb des Familienbetriebs, zuletzt als kaufmännischer Geschäftsführer bei Heidelberger Druckmaschinen. Nach zehn Jahren entschied er sich 2012, die Nachfolge seines Vaters Franz anzutreten. Zur Seite stehen ihm dabei seine Frau Nathalie (Marketing) und sein Onkel Norbert (Einkauf). Ob sein Sohn oder seine Tochter, die beide noch zur Schule gehen, irgendwann ins Unternehmen kommen, will er nicht vorgeben. Sie sollen ihre eigenen Wege gehen und sich frei entscheiden.

Der Firmenchef, der sich selbst als bodenständig und besonnen beschreibt, beschäftigt 90 Mitarbeiter auf der Schwäbischen Alb. Das mittelständische Unternehmen wächst, doch die ganz großen Expansionspläne hegt Tress nicht: „Wir sind ein Nischenhersteller und wollen keine Massen-, sondern Premiumprodukte machen“, sagt er. Dabei stehe er jeden Tag aufs Neue vor großen Herausforderungen. Ausgleich findet Tress beim Joggen und beim Skifahren. Und danach schwingt er für die Familie den Kochlöffel.

Fragebogen

„Einfach machen und bewegen, statt nur reden“

Markus Tress ist mit Leidenschaft bei der Sache. Im Fragebogen verrät der Inhaber der Teigwarenfirma unter anderem, warum Improvisationsgabe in seinem Beruf wichtig ist.

Was macht einen guten Chef aus?

Er sollte wegweisend, vorausschauend und strukturiert agieren. Darüber hinaus sind Fürsorge gegenüber der Belegschaft und Vertrauen in die Mitarbeiter wichtig.

Und welche Eigenschaften davon haben Sie?

Ich bin kooperativ bei Verbesserungsvorschlägen und Kritik, habe ein offenes Ohr für alles, bin nahbar und setze Vertrauen in unsere Mitarbeiter.

Wie kommt man so weit wie Sie?

Indem man sehr beharrlich den eingeschlagenen Weg fortführt, Problemen nicht aus dem Weg geht, sondern aktiv angeht und ab und zu auch etwas Neues wagt.

Welche Rolle spielte Glück bei Ihrer Karriere?

Glück spielt bei meinem Werdegang eher weniger eine Rolle.

Haben Sie Vorbilder?

Richtige Vorbilder habe ich nicht. Mich begeistern jedoch Menschen, die einfach machen und bewegen, anstatt nur zu reden.

Was ist typisch für Ihren Alltag?

Dass eine unserer Maschinen steht und wir improvisieren müssen. Es geschieht immer etwas Unerwartetes.

Was würden Sie heute anders machen?

Schneller auf den Kern bei Problemen kommen, um Missverständnisse gleich zu beseitigen.

Von wem können Sie am ehesten Kritik einstecken?

Von meinem Vertriebsleiter. Er kennt mich am besten und auf seine Einschätzung vertraue ich.

Womit können Kollegen Sie nerven?

Wenn um Kleinigkeiten großer Wirbel gemacht wird und lang diskutiert wird, ohne dass die Themen einfach gelöst werden.

Und umgekehrt?

Wenn ich stets das Gute in einer Situation sehe und Probleme daher nicht so ernst nehme.

Was raten Sie Berufsanfängern?

Mehr in der Breite aufstellen, als sich nur auf ein Fachgebiet zu fokussieren, denn das Leben läuft selten wie geplant.

Was macht Sie leistungsfähig?

Meine Familie. Sie bietet mir den notwendigen Ausgleich zu meinem Berufsalltag.



Für Markus und Nathalie Tress steht die Familie im Mittelpunkt. Produziert wird nach eigenen Rezepten und verkostet im Familienrat. Fotos: Tress



Personalien

Karin Goldstein

Geschäftsführerin bei Osiander

Der Stiftungsvorstand von Osiander hat Karin Goldstein als neue Geschäftsführerin berufen.

Sie wird ab 2019 zusammen mit Christian und Heinrich Riethmüller die Geschäftsführung von Osiander bilden. Damit gehört der Geschäftsführung erstmals ein Mitglied an, das nicht der Inhaberfamilie Riethmüller angehört. Grund für die Erweiterung ist

das starke Wachstum von Osiander, das die Verstärkung durch eine Einzelhandelserfahrene Person erfordert. Karin Goldstein arbeitete nach Leitungsfunktionen bei Peek & Cloppenburg bei der ECE als Centermanagerin und seit 2003 bei der IHK Reutlingen als Bereichsleiterin. Sie wird bei Osiander für die Bereiche Verkauf und Personal zuständig sein. *bb*

Henning von Boxberg Wechsel bei Bosch

Henning von Boxberg wird zum 1. Januar 2019 Vorsitzender der Geschäftsführung der Bosch Service Solutions GmbH.

Er löst Dr. Jörg Fischer ab, der in den Ruhestand geht. In seiner künftigen Position wird von Boxberg die Abwicklung von Geschäftsprozessen in den Bereichen Mobility, Monitoring und Customer Experience vorantreiben. Von Boxberg studierte Betriebswirtschaft in Berlin und New York. Er trat 1998 der Bosch-Gruppe bei und war unter anderem Vertriebsleiter für Bosch Power Tools und Verkaufschef für Elektrowerkzeuge in Europa, dem Nahen und Mittleren Osten und Afrika. Seit 2011 saß er im Bereichsvorstand, dessen Vorsitz er 2013 übernahm. *bb*

Harald Brenner

Neuer Vorstand für neue AG

Ellwanger und Geiger firmiert seit Anfang Oktober 2018 nach Umwandlung der Rechtsform als Aktiengesellschaft.

Neben Volker Gerstenmaier (59), der als langjähriger persönlich haftender Gesellschafter des Bankhauses für die Vermögens-, Anlage- und Finanzierungsberatung verantwortlich zeichnet, wurde Harald Brenner in den Vorstand von Ellwanger und Geiger berufen. Er ist Nachfolger von Mario Caroli und verantwortet die Bereiche Finanzen, Marktfolge, IT und Personal. Der Diplom-Ökonom ist seit 2013 Leiter Finanzen und Personal beim Bankhaus. Zuvor war er bei der Südleasing und der Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank. *bb*

Joachim Schlereth

Neuer Leiter Lkw Vertrieb

Joachim Schlereth (56) folgt Andreas Schmid (58) als Leiter Mercedes-Benz Lkw Vertrieb und Services Deutschland. Schmid übernahm am 1. November 2018 die Leitung der Vertriebsdirektion Lkw Württemberg sowie kommissarisch die Vertriebsdirektion Lkw Bayern. Derzeit ist er Teil der Geschäftsführung des Mercedes-Benz Vertriebs Deutschland und verantwortet den Vertrieb & Services Lkw Mercedes-Benz und FUSO im deutschen Markt. Schmid leitete unter anderem den Vertrieb Nutzfahrzeuge bei Mercedes-Benz Italia sowie die Vertriebssteuerung und das Vertriebscontrolling Mercedes-Benz Lkw weltweit. Schlereth war bisher Vertriebsdirektor Lkw im Verbund Bayern. *bl*

Vanessa Hellwing

Geschäftsführerin bei Chiron

Seit dem 22. Oktober 2018 komplettiert Vanessa Hellwing (40) die Geschäftsführungen der CHIRON Group SE und der CHIRON Werke GmbH & Co. KG.

Hellwing blickt zurück auf 20 Jahre Berufserfahrung mit Schwerpunkt im Ressort Finanzen & Controlling. Sie begann ihre Laufbahn bei der Siemens AG und stieg nach ihrem Studium in der Generatorenproduktion ein. Dort war sie für das kaufmännische Team der Einheit verantwortlich. Weitere Stationen führten sie bei Siemens nach China, Dänemark und in die Tschechische Republik. Vor zwei Jahren wechselte Hellwing zur ThyssenKrupp Industrial Solutions AG, Essen, wo sie kaufmännische Leiterin der Geschäftseinheit Service für den Anlagenbau war. *bl*

WIRTSCHAFTSKANZLEIEN IM SÜDWESTEN

DEZEMBER 2018



Brexit und die Folgen

Durch den EU-Austritt Großbritanniens brummt das Geschäft der Kanzleien. Denn bereits im Vorfeld ändert sich vieles in der Wirtschaft.

Seite 36

Ständiger Balanceakt

Für Kanzleien sind Standorte im Südwesten Vor- und Nachteil: eine wirtschaftsstarke Region, aber Mitarbeiter bevorzugen Metropolen.

Seite 37



Software als Helfer

Legal Tech hilft Rechtsanwälten immer stärker bei ihrer Arbeit. Inzwischen geht dies weit über ein Dokumentenmanagement hinaus.

Seite 40

Auf Augenhöhe mit dem Mittelstand

Die Wirtschaftskanzleien in Baden-Württemberg müssen Unternehmen zunehmend in internationalen Rechtsfragen betreuen

Das Tempo der Globalisierung wächst – und die Welt der Wirtschaft wird unübersichtlicher. Das betrifft nicht nur Technologie und Innovation, sondern auch Gesetze und Vorschriften. Aus diesem Grund müssen sich vor allem exportorientierte Unternehmen Rat von Fachleuten holen. Sie bekommen ihn bei Anwaltskanzleien, die sich auf das Recht der Wirtschaft spezialisiert haben und deren Zahl sprunghaft steigt. Beantragten 2015 noch 20 Juristen in Deutschland eine Zulassung als Fachanwalt für internationales Wirtschaftsrecht, sind es allein dieses Jahr nach Zahlen der Bundesrechtsanwaltskammer bereits 158 gewesen. Gerade im Südwesten ist die Nachfrage nach entsprechenden Spezialisten besonders groß.

Ein Grund dafür ist, dass sich Unternehmen für eine als unsicher empfundene Zukunft wappnen und internationale Partner suchen, um Risiken zu minimieren. „Wir sehen derzeit viele Akquisitionsprozesse“, sagt Christof Blauß, Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht bei der Stuttgarter Kanzlei Blauß und Partner. In den vergangenen Jahren habe besonders die Zahl der Mittelständler zugenommen, die sich mit strategischen Partnern in anderen Weltregionen zusammenschließen.

Dieser Trend ist nur zum Teil darauf zurückzuführen, dass Geldgeber dank niedriger Zinsen Übernahmen günstig finanzieren. Denn durch die Wahl von internationalen Partnern wollen sich Konzerne und Mittelständler auch gegen die Folgen von Brexit, Protektionismus und Populismus schützen. Nach Ansicht von Fachleuten könnte es dieses Jahr eine weitere Zunahme von Akquisitionen geben.

Für viele stehe der Versuch im Vordergrund, sich in anderen Teilen der Welt eine verlängerte Werkbank zu schaffen, beobachtet Blauß. Denn wer vor Ort produziert, muss sich um Zölle und andere Handelshemmnisse weniger sorgen. Durch die Übernahme neuer Produktionsstätten sinkt das Risiko, Opfer von protektionistischen Maßnahmen in einem bestimmten Land zu werden.

Die Komplexität von Auslandsgeschäften wächst auch deshalb, weil sich nicht nur Länder, sondern auch Branchen verbinden. Der chinesische Computerzulieferer Foxconn erwägt zum Beispiel den Einstieg beim Herrenberger Recyclingunternehmen 4Square Return, um Möglichkeiten zu finden, alte Geräte wiederzuverwerten. Die grenzüberschreitende Allianz ist zwar im Sinne beider Beteiligten – rechtlich dennoch kompliziert.

FOLGEN DES AUSLANDSGESCHÄFTS

Das Auslandsgeschäft bringt es mit sich, dass zudem mehr Mitarbeiter als früher in andere Weltregionen geschickt werden. Ihre Entsendung muss nicht nur mit deutschem Recht vereinbar sein, sondern auch die Gesetze des Gastlandes beachten. Auch beim Eintritt in fremde Märkte gibt es Themen wie Haftung, Wettbewerb oder Verbraucherschutz zu beachten. Auf diese Fragen müssen versierte Wirtschaftskanzleien eine Antwort finden können.

Mittelständler aus dem Südwesten setzen bei der Beratung eher auf kleinere Anwaltskanzleien. Gewachsenes Vertrauen und persönliche Bindungen sind wichtig. „Große Kanzleien besuchen mittelständische Fir-

men gern mal mit drei oder mehr Spezialisten aus ihren Fachabteilungen, um jedes mögliche Problem abdecken zu können“, sagt ein Branchenkenner. Die jungen, ehrgeizigen und oft sehr versierten Anwälte können komplexe rechtliche Probleme zwar oft meisterhaft darstellen – als persönliche Vertraute werden sie jedoch nur selten akzeptiert. In kleineren Kanzleien hingegen hat jedes Unternehmen einen festen Ansprechpartner, der sich selbst schlaumachen muss, aber als persönlicher Berater zur Verfügung steht.

NETZWERKE DECKEN ALLE ANFORDERUNGEN AB

Um das gefragte Wissen anbieten zu können, schließen sich mittelständische Kanzleien zu Netzwerken zusammen. Mitglieder sind Dutzende lokale Anwaltsfirmen, die sich mit den Gesetzen und der Rechtsprechung in ihrer Region besonders gut auskennen.

„Gerade für mittelständische Unternehmen ist eine qualifizierte Rechtsberatung bei grenzüberschreitenden Geschäften wichtig“, sagt Anwalt Thomas Klötzel. Seine Kanzlei Thümmel, Schütze & Partner unterhält seit mehr als 30 Jahren ein eigenes Büro in Singapur und deckt von dort Teile Asiens ab. „Für anspruchsvolle Mandate holen wir uns immer einen lokalen Kollegen hinzu.“

In der Regel bieten kleinere Kanzleien ihre Dienste zu niedrigeren Preisen an als die großen internationalen Anwaltsfirmen. Das mögen Chefs aus dem schwäbischen Mittelstand, der oft von Bescheidenheit geprägt ist. Unternehmer im Südwesten neigen dazu, sich gern als Mittelständler zu sehen, auch wenn sie schon eine Milliarde Euro Umsatz machen. Entsprechend wollen sie von ihrem Anwalt beraten werden.

Die gewachsenen Strukturen des Anwaltswesens werden sich aber auch im Südwesten verändern. Das zumindest beobachtet Alexander Burger von der Stuttgarter Kanzlei Burger Rosenbauer Beier: „Der Anwaltsmarkt ist in Bewegung.“ Unternehmen würden immer häufiger ihre Mandate projektbezogen vergeben. Das heißt, sie halten einer Kanzlei nicht jahrelang die Treue, sondern wenden sich in bestimmten Fragen an andere Anwälte – und zwar immer dann, wenn sie glauben, bei ihnen besser beraten zu werden. „Die Bindung zwischen Unternehmen und Kanzlei wird schwächer“, sagt Burger. Für Einsteiger sei das allerdings eine gute Chance, auf dem Markt Fuß zu fassen. Denn sie können sich auf das spezialisieren, was sie wirklich beherrschen und auf diesen Gebieten mit den eingesessenen Wettbewerbern mithalten.

Zu diesen Themen gehören im Südwesten auch Fragen der Unternehmensnachfolge. Anwälte helfen Firmen, eine Struktur zu finden, die Kinder oder Enkel des Gründers am richtigen Platz einbindet. Sollen die Nachkommen das Tagesgeschäft führen oder lieber im Gesellschafterrat sitzen? Oder sollen sie am besten gar nicht im Unternehmen mitmischen? Sensible Fragen, für die Anwälte Erfahrung und Fingerspitzengefühl brauchen – noch mehr als in anderen Bereichen des Wirtschaftsrechts. Heimo Fischer



Beantragten 2015 noch 20 Juristen in Deutschland eine Zulassung als Fachanwalt für internationales Wirtschaftsrecht, sind es allein dieses Jahr nach Zahlen der Bundesrechtsanwaltskammer bereits 158 gewesen.
Foto: Max Diesel/Adobe Stock

RISIKEN AKQUISE
GLOBALISIERUNG
HAFTUNG WETTBEWERB
PROJEKTARBEIT



Der Siegeszug der Informationstechnik macht auch nicht vor den Kanzleien halt. Das bedeutet neue Geschäftsfelder, aber auch Veränderungen in der Arbeitsweise.
Foto: sdecoret/Adobe Stock

Anwalts Lieblinge

Manches neue Geschäftsfeld von Kanzleien löst auch bei Kollegen Skepsis aus

Legal Tech und Datenschutz lauten die zentralen Schlagworte, wenn man Anwälte nach Trends und neuen Geschäftsfeldern fragt. „Die neue Datenschutz-Grundverordnung ist das Schlagwort, dahinter verbergen sich viele Facetten“, sagt Matthias Farian. Der promovierte Anwalt mit Prädikatsexamen praktiziert seit dem Jahr 2011. Zunächst in einer internationalen Kanzlei, dann in einer bundesweit renommierten Sozietät mit 60 Advokaten, davon mehr als die Hälfte in Stuttgart. Mit zwei Kollegen für Bau- und Immobilienrecht hat sich der Spezialist für Handels- und Gesellschaftsrecht nun diesen Oktober unter dem Namen WW+KN legal selbstständig gemacht. Dass er und seine beiden Kollegen sich spezialisiert haben, begründet Farian so: „In wirtschaftsstarken Regionen wie Stuttgart sind sie gefragt.“ In der Uckermark sei es dagegen erforderlich, sich als Generalist aufzustellen. Der Anwalt zieht einen Vergleich mit der Medizin heran: „Auf dem flachen Land brauchen Sie den Hausarzt. Aber Ihre Augen würden Sie sich nicht von ihm lasern lassen.“

Im Zusammenhang mit dem Datenschutz seien eine Reihe anderer Rechtsgebiete wie Urheberrecht, Nutzungsrecht, Lizen-

zen, Zugriffsrechte und vieles mehr zu sehen, die stetig an Bedeutung gewinnen. Letztlich sei die gesamte Wissens- und Rechtsgesellschaft datenbasiert. Daten stehen zunehmend digital zur Verfügung und werden vernetzt, wofür unter anderem die Schlagworte Industrie 4.0 oder künstliche Intelligenz stehen. „Damit hängt eng der zweite Trend, das Thema Legal Tech zusammen“, sagt Farian. Gemeint seien damit die Digitalisierung und Automatisierung der Rechtsberatung an sich. „Weltweit arbeiten vor allem Start-ups daran, Lösungen für Services zu finden, die Rechtsberatung billiger, einfacher und transparenter machen.“ Am Beispiel eines Standardmietvertrags für eine Dreizimmerwohnung in Stuttgart nennt der 36-jährige ein Beispiel zum sogenannten Smart Contract: Wo klassisch der Anwalt einen solchen mehrseitigen Vertrag entwirft oder prüft, eine Stellungnahme dazu abgibt und Verwaltungskosten hat, die schnell mehrere Hundert Euro betragen, kreieren findige IT-Freaks eine App, in die der Interessent die relevanten Parameter wie Fläche, Mietpreis oder Fristen eingibt – und so mit Muster- und Textbausteinen für deutlich geringere Kosten die gewünschte Rechtsauskunft erhält.

Ähnliche Anwendungen gibt es bei Verfahren, Unternehmen oder Immobilien zu untersuchen, die sogenannte Due Diligence. Wo bislang Spezialisten tagelang Bilanzen und Verträge prüften, gibt es jetzt Algorithmen, die digitale Unterlagen automatisch auf Inhalt und Plausibilität kontrollieren. „Dass das so zögerlich kommt, liegt an der Vielzahl und Unübersichtlichkeit der Entwicklungen, der fehlenden IT-Affinität unserer Branche und schließlich der Angst vor Umsatzverlusten“, sagt Farian.

Er selbst begrüße diese Entwicklung. Die Technik werde ihn von vielen zeitfressenden Fleißaufgaben entlasten, so dass er sich dann auf seine fachliche Kompetenz konzentrieren könne. „Denn meine Intelligenz als Mensch, Fakten zu interpretieren, Bezüge herzustellen und im Dialog mit Mandant oder Gegenseite Lösungen zu kreieren, kann kein Roboter ersetzen“, ist sich der Gesellschaftsrechtsexperte sicher.

Der Datenschutz sei ein Dauerthema, das sich nun in der Praxis ausdifferenziere und bewähre, ist Farian mit Blick auf die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) überzeugt: „Die Hysterie ebbt nach ihrer Einführung ab, und den zweifelhaften Abmahnticks mancher Kollegen wird bald der

Boden entzogen.“ Die Praktikabilität der DSGVO sei noch diffus, werde aber in Theorie und Praxis präzisiert und ausgestaltet – etwa durch Klagen gegen Abmahnungen und einschlägige Urteile. Dadurch werde definiert, was wann ein Verstoß sei oder wie die Verhältnismäßigkeit zu bewerten sei. Schon dieses Beispiel zeige, wie sich Anwälten neue Geschäftsfelder erschlossen. Denn wo ein Anwalt abmahnt oder klagt, schaltet ein Betroffener immer häufiger seinerseits einen Anwalt ein, um sich zu wehren. Dadurch würden letztlich Sachverhalte geklärt und das Recht fortentwickelt.

Bau- und Immobilienrecht ergänze sich mit dem Gesellschaftsrecht in vielerlei Hinsicht, weil sich auch Bauträger und Projektgesellschaften regelmäßig als GmbH, KG oder Genossenschaft organisieren. Attraktiv sei für Anwälte auch das Kartellrecht, weil global gesehen Zusammenschlüsse und Übernahmen häufig seien und zum Beispiel Preisabsprachen untersucht würden. Allgemein sei das europäische Recht ein großes Thema durch die Harmonisierung des nationalen Rechts.

Ein spannendes Gebiet sei auch die Managerhaftung geworden, nachdem sich Führungskräfte seit Ende der Neunziger gegen Schadenersatzansprüche und Managerfehler versichern können. Farian: „Durch die Versicherungen, die im Gegensatz zum Manager als Privatperson auch Schäden von 100 und mehr Millionen Euro ausgleichen können, entdecken immer mehr vermeintlich findige Unternehmen und clevere Anwälte dieses System als lukrative Einnahmequelle.“ Das Kalkül dabei sei, auf eine hohe Schadenssumme zu klagen und das Verfahren in die Länge zu ziehen, um die Gegenseite für einen Vergleich wehzukochen. Der Anwalt: „Wenn das klagende Unternehmen dann 20 statt 130 Millionen bekommt, kann es für Anwalt und Gerichtskosten leicht ein paar Millionen Euro zahlen und hat immer noch ein gutes Geschäft gemacht.“ Der Stuttgarter findet diese Praktiken „teilweise schmutzig“, beobachtet aber, dass sich Kanzleien darauf verlegen. In der Folge spezialisierten sich andere Sozietäten wiederum auf die Abwehr solcher Attacken.

Beim Medizinrecht, um ein weiteres Trendthema zu nennen, laufe es ähnlich. Hier versuchten zunehmend Patienten, vermeintliche und echte Behandlungsfehler einzuklagen. „Der Respekt vor Autoritäten ist dem Kalkül auf juristischen Erfolg gewichen“, sagt Farian, der für sich ein hohes Ethos reklamiert, an dem er sein Handeln orientiere. Deshalb ist ihm der Nachsatz wichtig: „Wer sehr gut verdient und eine hohe Verantwortung trägt, hat auch die Pflicht, sich bis an seine Grenze anzustrengen.“ Aktuell fürchtet er, dass die Juristerei dazu führt, dass Menschen es ablehnen, noch irgendwo in der Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen.

Jens Gieseler

LEGAL TECH
ABMAHNUNG
LIZENZ
ZUGRIFFSRECHT
MANAGERFEHLER
KI
APP
MEDIZINRECHT

Thümmel, Schütze & Partner

RECHTSANWÄLTE

Stuttgart | Berlin | Dresden | Frankfurt | Singapur

Besser beraten

Wir sind Berater und Partner von Unternehmen und Unternehmern. Zu unseren Mandanten zählen börsennotierte Gesellschaften ebenso wie mittelständische Familienunternehmen, aber auch Verbände und die öffentliche Hand.

Als national und international tätige Kanzlei mit insgesamt rund 60 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten in Stuttgart und an vier weiteren Standorten im In- und Ausland haben Sie immer einen zuverlässigen Berater an Ihrer Seite.

Thümmel, Schütze & Partner Rechtsanwälte
Partnerschaftsgesellschaft mbB
Urbanstraße 7 | D-70182 Stuttgart
T +49 (0)711.16 67-0 | Fx +49 (0)711.16 67-290
stuttgart@tsp-law.com

IMPRESSUM

Redaktion:	STZW Sonderthemen I. Dalcolmo, M. Vogel
Produktion:	STZW Sonderthemen
Titelfoto:	Max Diesel/Adobe Stock
Anzeigen:	Stuttgarter Zeitung Werbevermarktung GmbH Telefon 07 11 / 72 05 - 16 01 Telefax 07 11 / 72 05 - 16 14 svanzeigen@stzw.zgs.de
Anzeigen- verkaufsführung:	Tanja Dehner Telefon 07 11 / 72 05 - 16 01
Druck:	Pressehaus Stuttgart Druck GmbH

Eine Frage der Abwägung

Ein halbes Jahr ist die Datenschutz-Grundverordnung in Kraft

BIG DATA HACKER
FOLGENABSCHÄTZUNG
DIGITAL PRIVATSPHÄRE

In Wien müssen 220 000 Klingelschilder ausgetauscht werden, weil ein Mieter einen Verstoß gegen die neue Datenschutzverordnung gemeldet hat. Der baden-württembergische Datenschutzbeauftragte Stefan Brink hat das Chatportal Knuddels am Wickel: Die Betreiber sollen Kundenpasswörter auf seinem Firmen-Server gespeichert haben. Datendiebe hackten den Server, knapp 1,9 Millionen Nutzernamen und mehr als 800 000 E-Mail-Adressen samt Passwörtern landeten infolgedessen auf einer Filesharing-Website. Die Datenschützer in Hamburg und Nordrhein-Westfalen haben erste Bußgeldbescheide erlassen.

Ein halbes Jahr nach Inkrafttreten der neuen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) zeichnet sich langsam ab, welche Konsequenzen ein laxer Umgang mit Daten haben kann. Behörden stellen Bußgelder aus und mahnen, wer rechtswidrige Videoüberwachungen installiert oder schlampig mit personenbezogenen Daten umgeht. Die zum 25. Mai in Kraft getretene EU-Verordnung ist in der Wirtschaft angekommen. Carsten Ulbricht hat das längst auf dem Schirm. Der Rechtsanwalt aus Stuttgart betreibt seit mehr als zehn Jahren den Blog „Internet und Recht“ unter www.rechtzweinull.de. Dort und bei Twitter postet er regelmäßige Hintergründe zu und über die neue DSGVO. Mehr als 10 000 Leser finden seine Artikel zu Themen wie „Tracking & Targeting“ interessant. Als Experte wird Ulbricht nach Berlin geladen, um vor 400 Bankern und Maklern bei einem Kongress des Fintechs Europace Mythen rund um die EU-Verordnung zu entzaubern. Daneben schreibt er Praxishandbücher über Internet, Social Media und Recht, die im Haufe- oder Springer-Verlag erscheinen.

„Vor allem der Mittelstand hat die Konsequenzen der EU-Verordnung unterschätzt“, sagt der gebürtige Mannheimer, der den Stuttgarter Standort der Sozietät Bartsch Rechtsanwälte vor fünf Jahren gegründet und seitdem ausgebaut hat. Aber auch

Industrieunternehmen im Land – Namen möchte der promovierte Jurist nicht nennen – hätten die Folgen nicht auf dem Radar gehabt. Doch weil angedrohte Bußgelder in Millionenhöhe – bis zu vier Prozent des Jahresumsatzes – für Panik sorgten, je näher der 25. Mai rückte, können beratende Datenschutzbeauftragte und Kanzleien diesbezüglich auf ein gutes Jahr zurückblicken. „Wir haben mehrere Monate rund um die Uhr gearbeitet“, verdeutlicht Ulbricht, wie intensiv die Nachfrage war und immer noch ist.

Den gestiegenen Beratungsbedarf spüren neben den Wirtschaftskanzleien vor allem die Unternehmen. Teils werden in der Region Stuttgart von der Industrie deshalb erfahrene Rechtsanwälte abgeworben. Denn neben Amazon, Google und Facebook fangen auch Automobilkonzerne, Zulieferer und Maschinenbauer an, Geschäftsmodelle zu entwickeln, die auf der umfassenden Verarbeitung personenbezogener Daten beruhen. Diese Vorgehensweise wird in Zukunft wohl zu jedem Business-Modell gehören, meint überdies ein Sprecher des Digitalverbands Bitkom auf einer Veranstaltung des Vereins Deutscher Ingenieure. Zumal nach einer Bitkom-Umfrage mehr als die Hälfte der mittelständischen Firmen die Digitalisierung als zentrale Herausforderung zwar sehen, doch gleichzeitig ein Viertel angibt, noch keine Strategie zu haben.

Ulbricht kennt diese Szenarien. Er berät neben Zwei-Mann-Start-ups und Mittelständlern auch Konzerne beim Datenschutz. Dabei weist der Rechtsanwalt auf eine neue Herausforderung hin. Statt wie bisher Richtig- oder Falsch-Einschätzungen abzugeben, zwingt die DSGVO Juristen zum Umdenken. Risikoabwägung lautet das Stichwort. Weil die EU-Verordnung erst kurz gilt, fehlen noch Urteile, so dass es Interpretationsspielräume gibt. Ulbricht sieht seine Aufgabe daher im Interpretieren und Verantworten.

Armin Herb ist Vorsitzender des Ausschusses Datenschutzrecht der Bundesrechtsanwaltskammer. Der habilitierte Stuttgarter Anwalt vermutet, dass es bis zu zehn Jahre dauern wird, ehe sich die Gesetzeslage gefestigt hat. Zumal aktuell bereits das zweite Datenschutzanpassungsgesetz

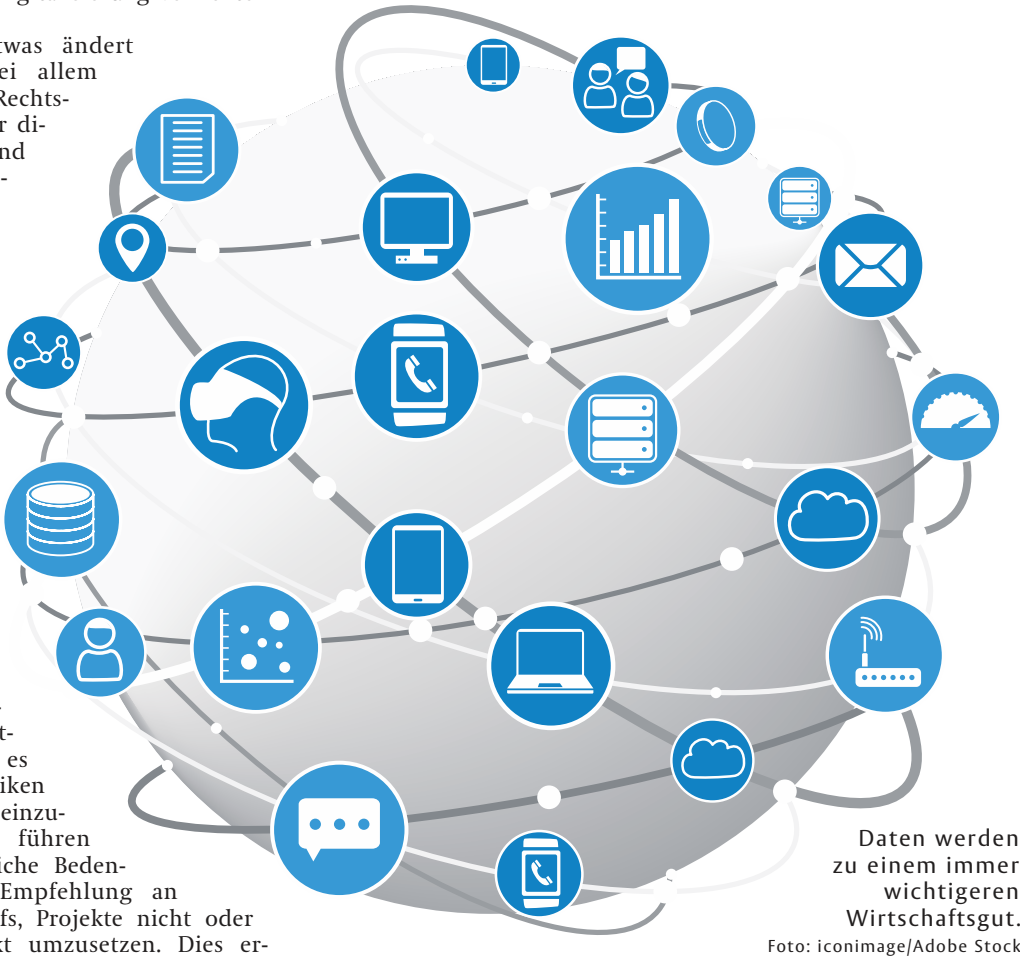
auf dem Weg beziehungsweise verabschiedet ist. Auch Herb sieht bezüglich des Datenschutzes die Folgenabschätzung als wichtige Beratungsaufgabe für Rechtsanwälte. Vor diesem Hintergrund verdeutlicht Ulbricht: „Ich skizziere Klienten oft drei Szenarien mit unterschiedlichen Risiken.“ Eine wasserdichte Variante, die Unternehmen jedoch bei datenbasierten Geschäftsmodellen einschränkt. Daneben offeriert er Alternativen, die zwar vertretbar erscheinen, aber Restrisiken aufweisen. Dies ist seiner Auffassung nach notwendig, damit Unternehmer Entscheidungen treffen können, ohne auf die Chancen der Digitalisierung verzichten zu müssen.

Und noch etwas ändert sich. Wichtig bei allem Fachwissen, das Rechtsanwälte etwa über digitale Kanäle und deren Nutzung haben müssen, sollten sie im Netz eigene Erfahrungen sammeln, um beraten zu können. Einige Datenschutzverantwortliche scheuen den aktiven Umgang mit digitalen Kanälen wie etwa den Aufbau einer eigenen Facebook-Seite, beobachtet Ulbricht. Ohne die notwendige Medien- und Internetkompetenz falle es aber schwer, Risiken interessengerecht einzuschätzen. Zu oft führen datenschutzrechtliche Bedenken daher zur Empfehlung an Unternehmenschefs, Projekte nicht oder nur eingeschränkt umzusetzen. Dies er-

scheint realitätsfern, weil die Digitalisierung alle Geschäftsbereiche erfasst – ob Unternehmen das wollen oder nicht.

Zur Verdeutlichung: 73 Prozent der Internetnutzer haben zum Beispiel WhatsApp auf ihrem Handy installiert. Wer Endkunden erreichen will, etwa eine Bank oder ein Baufinanzierer, sollte daher entsprechende Kommunikationskanäle auch anbieten. Hierfür sollten die Interpretationsspielräume genutzt werden, meint Ulbricht, um die Digitalisierung unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Standards voranzubringen.

Jens Gieseler

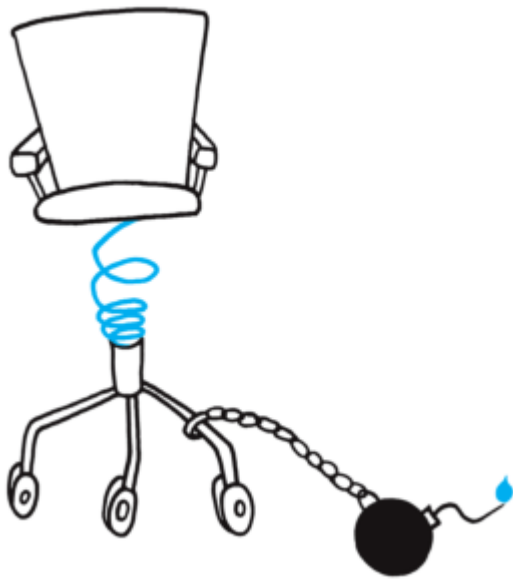


Daten werden zu einem immer wichtigeren Wirtschaftsgut.
Foto: iconimage/Adobe Stock

Wir beraten im Wirtschaftsrecht – spezialisiert und persönlich.

Managerhaftung

Damit aus dem Chefsessel kein heißer Stuhl wird:
Wir beraten Sie in Sachen Managerhaftung.



Die Abwehr von Ansprüchen gegen Manager ist eine unserer Kernkompetenzen.
Über unsere weiteren Kompetenzen erfahren Sie mehr auf unserer Website
oppenlaender.de.

OPPENLÄNDER
RECHTSANWÄLTE



Der Brexit rückt immer näher. Großbritannien sitzt quasi auf gepackten Koffern, aber keiner diesseits oder jenseits des Ärmelkanals weiß so genau, was alles drin ist.

Foto: Ichumpitaz/Adobe Stock

Thank you, Brexiteers!

Durch den EU-Austritt Großbritanniens brummt das Geschäft der Kanzleien

Am 29. März 2019 Punkt 23 Uhr britischer Zeit heißt es für die Briten „time to say goodbye“. Dann wird Großbritannien die Europäische Union verlassen. Ein Deal zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU liegt in weiter Ferne. Überhaupt ist vieles unklar: ob es eine Übergangsphase geben wird, die die Briten bis Ende 2020 im Europäischen Binnenmarkt hält; ob und wie Großbritannien zum Stichtag seine Gesetzgebung geändert haben wird; ob es eine Anschlusslösung zwischen den britischen Inseln und dem Kontinent geben wird, ob der Handel künftig lediglich nach den Regeln der Welthandelsorganisation WTO erfolgen wird; ob demnächst Zölle zu bezahlen sind und, und, und.

Für die Wirtschaft ist das ein Nervenkrieg. Zu den Gewinnern gehören auch die sie beratenden

Wirtschaftskanzleien. Denn Zeiten der Unsicherheit sind Gift für die Börse, aber Gold für Juristen. Als klar war, dass die Briten den Abschied wollten, haben Großkanzleien wie GSK Stockmann, Hogan Lovells, Gleiss Lutz oder CMS Legal sofort damit begonnen, Ansprechpartner für das Thema Brexit zu benennen. In fast allen Law Firms wurden Task Forces aus vielen Anwälten und Assistenzkräften gebildet, um den verunsicherten Mandanten mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Anfangs seien auch viele Anfragen aus der Wirtschaft gekommen, womit man zu rechnen habe und was denn nun zu tun sei, erzählt Daniel Laws von der Stuttgarter Steuer- und Rechtsberatungsgesellschaft Baker Tilly. Dann wurde es eine ganze Weile lang ruhiger. Doch nachdem klar zu sein scheint, dass die Briten an ihrem Entschluss festhalten, ziehe das Geschäft mit der Brexit-Beratung wieder an, sagt der Rechtsanwalt: „Wir haben ständig damit zu tun.“

In den Mandantengesprächen gehe es häufig um Themen, die auf den ersten Blick gar nichts mit dem Brexit zu tun haben. Laws nennt ein Beispiel: „Wir beraten ein amerikanisches Unternehmen mit einer Tochtergesellschaft im Vereinigten Königreich. Unter dieser Tochtergesellschaft sind alle anderen europäischen Beteiligungen angegliedert. Jetzt will das Unternehmen auch in Deutschland eine Gesellschaft gründen. Was heißt das nach dem Brexit für die Verträge? Und welche steuerlichen Folgen ergeben sich, zum Beispiel im Hinblick auf die Besteuerung der Dividenden?“

Kanzleien, die sich auf internationales Gesellschaftsrecht oder auf den Außenhandel spezialisiert haben, arbeiten rund um die Uhr. Nach britischem Recht gegründete Firmen, die es nun in die Gemeinschaft zieht, müssen abgewickelt und neu etabliert werden. Das kann dauern. Die europäische Gesellschaftsform Societas Europaea (SE) darf nach dem Brexit wahrscheinlich nicht mehr im Vereinigten Königreich gegründet werden und dort ansässig sein. Also muss ein Standortwechsel erwogen und mithilfe von Umzugshelfern eingeleitet werden. Kooperationsabkommen und Lieferverträge zwischen Unternehmen auf beiden Seiten des Ärmelkanals gehören aufgesetzt, angepasst, umgeschrieben oder aufgelöst. Und weiter geht's. Datenschutzrechtlich und ohne Vereinbarung mit der Europäischen

Union gilt Großbritannien künftig als „unsicherer Drittstaat“.

Was heißt das für den deutschen Online-Händler, der nach dem Brexit weiter an Kunden in Birmingham und Leeds liefern will? Auch das Arbeitsrecht ist betroffen, denn die Freizügigkeit des Arbeitsortes gilt nur innerhalb der EU. Wer seinen erfahrenen deutschen Manager also weiterhin an der Themse beschäftigen will, muss ihm eine britische Arbeitserlaubnis verschaffen. All diese Justierungen an bestehenden Vertragswerken beschieren den Wirtschaftskanzleien eine Sonderkonjunktur. Gell, der Brexit hat mehr Geschäft gebracht? Klare Antwort von Daniel Laws: „Ja.“ Das würde man mit Sicherheit von allen größeren Wirtschaftskanzleien zu hören bekommen.

Doch darüber reden Juristen nicht so gern. Für sie zählt nur der Mandant. „Wenn der Brexit kommt, dann gibt es für europäische und britische Unternehmen eine Menge Probleme“, weiß Ulrich Soltész, Rechtsanwalt im Brüsseler Büro der Kanzlei Gleiss Lutz, die auch in Stuttgart ein Büro hat. Viel zu tun gebe es mit der Verlagerung von Firmensitzen, sagt Soltész und erzählt von japanischen Großbanken, die aus London fortziehen und sich in der EU niederlassen wollen. „Wenn in Frankfurt eine neue Aktiengesellschaft gegründet wird“, erklärt Soltész, „müssen unter anderem Verträge formuliert, Eintragungen vorgenommen und bankenaufsichtsrechtliche Genehmigungen eingeholt werden.“ Neugründungen sind allerdings nur ein Teil des Brexit-Geschäfts der Kanzleien. „Wenn europäische Unternehmen Lieferverträge mit britischen Partnern schließen, weiß man jetzt schon, dass nach dem Brexit Zölle anfallen können. Deshalb muss man schon jetzt Klauseln in die Verträge einfügen, die besagen, welche Regelungen nach dem Brexit gelten sollen.“ Das bedeutet Aufwand für die einen und Umsatz für die anderen.

Und eine glänzende wirtschaftliche Zukunft. „Viele Beobachter rechnen damit, dass sich der Schwerpunkt des Rechtsdienstleistungsmarktes von London in die europäischen Länder verschiebt“, sagt Ulrich Soltész und deutet dabei vor allem auf Frankfurt am Main, die Stadt, die sich schon jetzt als Gewinner des Brexits sieht. „Bislang ist London das europäische Zentrum für die Bereiche Mergers & Acquisitions und Financial Markets. Es könnte gut sein, dass sich das stärker nach Europa verlagert“, so Soltész. Viele britische Kanzleien bauten augenblicklich ihre Büros in Europa aus. Die rechnen also wohl auch damit.

NACHTEILE FÜR LONDON ALS JUSTIZSTANDORT

Und dann die Litigation, also die Prozessführung. „Es wurde schon immer viel geklagt in London“, sagt Rechtsanwalt Soltész. Die Gerichtssprache ist Englisch, das erleichtert den Zugang zum Gericht und ist ein Standortvorteil für die englischen Gerichte. In vielen Rechtsbereichen, so zum Beispiel im Kartellrecht, sind die britischen Gerichte derzeit an europäisches Recht gebunden. „Damit dürfte es nach dem Brexit allerdings weitgehend vorbei sein“, sagt Soltész. „Wenn die Briten nicht mehr die gleiche Rechtsordnung anwenden, dürfte der Justizstandort London geschwächt werden.“ Zu den Gewinnern gehören dann die deutschen Wirtschaftskanzleien.

Einen Pferdefuß allerdings gibt es. In eigener juristischer Person vom Brexit betroffen sind nämlich Kanzleien in den anderen Mitgliedsländern der Europäischen Union, die sich in der Rechtsform einer Limited Liability Partnership (LLP) zusammengeschlossen haben. Allein in Deutschland sind es mehr als 150 Kanzleien. Nicht nur kleine und mittelgroße Sozietäten fanden eine LLP bislang äußerst charmant, sondern auch juristische Dickschiffe wie Linklater, Noerr oder Freshfields.

Die LLP ist eine beliebte Personengesellschaft nach britisch-amerikanischem Recht, in der alle Teilhaber als Geschäftsführer tätig sein können, ohne dass sie mit ihrem Privatvermögen haften müssen. Nach dem Brexit jedoch werden „diese Anwaltsgesellschaften in Deutschland nicht länger als solche anerkannt“, warnte Hans-Jürgen Hellwig, früherer Rechtsanwalt und Rechtsprofessor aus Frankfurt, zu Beginn dieses Jahres im Deutschen Anwaltsblatt, „sondern in eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) umqualifiziert, mit der Folge der persönlichen Haftung der Gesellschafter für alle Verbindlichkeiten der Gesellschaft“. Diese Kanzleien müssen bis zum Stichtag 29. März 2019 eine neue gesellschaftsrechtliche Form für sich gefunden haben. Aber darin sind sie ja firm.

Christine Demmer

RTS

Steuerberater Marcel Härle
zu Gast bei Matthias Kärcher,
Schreinermeister in Waldenburg

➤ SteuerBerater ➤ WirtschaftsPrüfer ➤ UnternehmerBerater

Mit Zahlen kennen wir uns aus – unsere Leidenschaft gehört den Menschen dahinter.

Genau so individuell wie Ihr Unternehmen ist, genau so maßgeschneidert beraten wir Sie. RTS – Beratung auf Augenhöhe an über 25 Standorten in Baden-Württemberg.

RTS Steuerberatungsgesellschaft KG

Deckerstraße 37 · 70372 Stuttgart · info@rtskg.de · www.rtskg.de · Tel. 0711 9554-1111



Karriererefragen

Die Standorte der Kanzleien im Südwesten bedeuten Vor- und Nachteil zugleich

Der juristische ist ein Arbeitnehmermarkt: Sowohl angehende als auch berufserfahrene Juristen können bei örtlicher Flexibilität derzeit wählen, wo sie arbeiten möchten. Das teilt der Verlag C.H. Beck in seiner Reihe „Der juristische Arbeitsmarkt“ mit. Das Gesagte gelte für Kanzleien, Unternehmen, Verbände und sogar den öffentlichen Dienst. Doch die freie Arbeitsplatzwahl schränkt Beck eng ein: „Sie gilt natürlich mit den üblichen Einschränkungen: Juristen mit schwachen Noten müssen sich Alternativen überlegen. Denn der Erfolg als Jurist hängt von der Examensnote ab.“ Die Rechtswissenschaften sind ein beliebtes Studienfach. Hinter der Betriebswirtschaftslehre und dem Maschinenbau rangieren sie auf Platz drei mit etwa 100 000 Studenten und 10 000 Absolventen jährlich. Ein Jurastudium endet mit dem Ersten Staatsexamen, danach folgen ein zweijähriges Referendariat und das Zweite Staatsexamen. Am Ende schafft etwa jeder Zehnte ein Prädikatsexamen. Mit Prädikat abgeschlossen gilt ein Examen, wenn mindestens die Note „voll befriedigend“ erreicht wird. Um diese oder noch bessere Absolventen buhlen potenzielle Arbeitgeber vor allem. 328 000 Erwerbstätige mit Jura-Abschluss gibt es in Deutschland, davon arbeitet rund die Hälfte als Rechtsanwalt oder Notar. Viele Absolventen träumen von einer Anstellung bei einer großen Wirtschaftskanzlei. Dort kann man Karriere machen und wird vom ersten Tag an üppig vergütet.

Laut einer Befragung der Online-Stellenbörse Jobware gehören junge Anwälte in Wirtschaftskanzleien zu den Spitzenverdienern: Etwa jeder Zweite bekommt durchschnittlich 86 000 Euro als Einstiegsgehalt. Über die gesamte Juristenbranche hinweg liegen die durchschnittlichen Anfangsgehälter bei etwa 50 000 Euro. Das hat die Gehaltsdatenbank des Online-Dienstes Personalmarkt in einer Stichprobe ergeben. Wirtschaftskanzleien arbeiten für Unternehmen und die öffentliche Hand, selten für Privatpersonen. Es gibt Wirtschaftskanzleien mit Fokus auf juristische Wirtschaftsthemen. Sie arbeiten Verträge für die Übernahme von Unternehmen aus oder vertreten Mandanten bei Patentstreitigkeiten. Andere Wirtschaftskanzleien bieten neben juristischer auch steuerliche Beratung. Sie decken neben dem Wirtschaftsrecht zudem das gesamte Steuerrecht ab. Der Berufseinstieg und -aufstieg in großen Wirtschaftskanzleien läuft ähnlich ab wie bei den bekannten Managementberatungen McKinsey oder Boston Consulting: Überall herrscht das Prinzip „up or out“. Innerhalb fest definierter Zeiträumen muss der nächste Karriereschritt klappen – oder man kann gehen. Zwangsläufig verlassen die meisten Anwälte einer Wirtschaftskanzlei früher oder später freiwillig ihren Arbeitsplatz. Das sieht die dortige Karrierepyramide, an deren Spitze der Partner steht, explizit vor. Außerdem gilt das Geschäftsmodell „heute Mitarbeiter, morgen Kunde“. Daher ist es durchaus im

Sinne der Kanzleien, wenn ihre Mitarbeiter zu einem Mandanten wechseln. In Stuttgart gibt es zwei große Sozietäten für nationales und internationales Wirtschaftsrecht. Für CMS Hasche Sigle arbeiten 600 Anwälte in Deutschland, davon 120 am Heimatstandort Stuttgart. Bei Gleiss Lutz sind es deutschlandweit gut 300 Anwälte, davon rund 100 in Stuttgart. Christian Arnold (42) ist promovierter Jurist und Partner bei Gleiss Lutz in Stuttgart. „Weil es hier viele, auch große und international tätige Unternehmen gibt, ist der Standort ideal“, sagt er. Allerdings würden Jura-Absolventen eher zu den Zentren der Wirtschaftsbranche tendieren, Frankfurt, München oder Düsseldorf. „Deshalb müssen wir uns schon anstrengen, um qualifizierten Nachwuchs zu bekommen.“ Prädikatsexamen und exzellente Englischkenntnisse vorausgesetzt. Einen starken Wettbewerb um die besten Köpfe bestätigt Arnold, „weil eben alle Kanzleien an den zehn Prozent Besten interessiert sind“. Dass man deswegen bei Wettbewerbern wildert, das ist ihm jedoch nicht bekannt. Arnold ist seit zwölf Jahren bei Gleiss Lutz. „In der Zeit ist mir kein einziger Fall bekannt geworden, in dem sich die großen Kanzleien in Stuttgart junge Mitarbeiter gegenseitig abgeworben hätten.“ Das würde auch wenig Sinn machen, denn die jungen Juristen gehen in eine Wirtschaftskanzlei, um zu lernen. „Das ist wie eine Ausbildung.“ Wirtschaft lernen sie in internen Kursen, externen Fortbildungen und in den Mandaten.

Von Anfang an spezialisieren sie sich auf ein Teilgebiet des Rechts – bei Arnold ist es das Arbeitsrecht. Arndt Geiwitz ist geschäftsführender Gesellschafter der SGP Kanzleigruppe in Neu-Ulm. Die Sozietät setzt sich aus einer Rechtsanwalts-, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs- sowie einer Restrukturierungsgesellschaft mit Insolvenzverwaltung zusammen. 60 Rechtsanwälte, 25 Steuerberater, davon sind zehn zugleich Wirtschaftsprüfer, deutschlandweit. In Neu-Ulm und Ulm hat SGP 143 Mitarbeiter. „Der Region geht es gut, es herrscht annähernd Vollbeschäftigung bei hohem Gehaltsniveau, die Wirtschaftskanzleien in der Region sind renommierter und bereit einzustellen. Doch möchten gerade viele jüngere Kollegen in die Metropolen ziehen“, sagt auch Geiwitz. Es sei herausfordernd, in Ulm und Neu-Ulm offene Stellen mit unternehmerisch denkenden Beraterpersönlichkeiten zu besetzen. Solche sucht SGP. Jeder Berater dort trägt nicht nur fachliche, sondern auch unternehmerische Verantwortung. „Weil es diese Beratertypen nicht gibt wie Sand am Meer, bekommen wir freie Stellen nicht immer sofort besetzt“, sagt Geiwitz. Dabei hat SGP aufgrund der eigenen Größe und Bekanntheit sogar noch Wettbewerbsvorteile auf dem regionalen Arbeitsmarkt. Peter Ilg

LAUFBAHN **STUDIUM**
VOLL BEFRIEDIGEND
PARTNER ABSOLVENTEN
ANFANGSGEHALT

Wie wird aus regionaler Stärke internationaler Erfolg?

Globale Zusammenarbeit zählt sich aus: Mit rund 2.100 Rechtsanwälten in 80 Ländern sind wir anderen oftmals einen Schritt voraus, wenn es darum geht, rechtliche Anforderungen mit den geschäftlichen Zielen unserer Mandanten zu verbinden. Kontakt: Dr. Christian Bosse, christian.f.bosse@de.ey.com, Tel. +49 711 9881 25772. www.ey-law.de #BetterQuestions

EY
Building a better working world

■ ■ ■
The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

„EY“ und „wir“ beziehen sich auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht. ED/Nong

Ständiger Balanceakt

Juristen beraten, wie Regelverstößen im Unternehmen vorgebeugt werden kann



Foto: Prazis Images/Adobe Stock

RISIKEN AUFSICHTSRAT GESCHÄFTSLEITUNG KARTELLRECHT PROZESSE MITTELSTAND KORRUPTION BEWUSSTSEIN

Die Siemens AG hat es viel Geld und Ansehen gekostet und ihren Finanzvorstand sogar das Leben. Schadenersatz in Höhe von 15 Millionen Euro hatte der Manager leisten sollen, weil er nicht gründlich genug gegen das Schmiergeldsystem im Konzern vorgegangen war. Lerne: Man muss sich gar nicht selbst die Hände schmutzig machen – nach den Compliance-Regeln wird schon bestraft, wer zulässt, dass andere es tun.

Wie aber unterbindet man als verantwortungsvoller Unternehmer und Manager, dass Mitarbeiter auf die krumme Tour Geschäfte machen? Der beste Schutz, sagt der Deutsche Corporate Governance Kodex, seien eindringliche Moraladressen an die Beschäftigten plus feste Riegel an allen Fenstern und Türen, durch die sich die Versuchung heranpirschen könnte. Der stets erhobene Zeigefinger im Intranet und auf Mitarbeiterversammlungen ist klar. Aber mit welchen Maßnahmen kann ein Unternehmen verhindern, dass der Vertriebsleiter mit seinen besten Kunden ein Cashback-System auskugelt, wenn dasselbe Unternehmen dem Mann viel Geld dafür verspricht, dass er den Umsatz in die Höhe treibt?

Weil Wirtschaftsanwälte in der Welt der Gesetze und Vorschriften zu Hause sind, liegt es nahe, sie bei dieser Frage zurate zu ziehen. „Das tun die Unternehmen auch“, versichert Stephan Müller, Rechtsanwalt bei der Kölner Kanzlei Oppenheim & Partner. Weil hohe Strafen drohen, von Geldbußen über den Verlust von Zollprivilegien und dem Verbot, sich an Ausschreibungen zu beteiligen, bis hin zu Gefängnis. Und Compliance ist ein weites Feld. „Es reicht vom Datenschutz über Außenhandel und Exportkontrolle und Korruption bis zu Anti-Diskriminierung und Geldwäsche.“ Darin kann der Einkauf ebenso seine Hände haben wie die

Fachabteilung, der Vertrieb, das Vorstandsbüro oder das Marketing. Diese Erkenntnis hat sich freilich noch nicht überall durchgesetzt. „Meine Wahrnehmung ist, dass Compliance in vielen Unternehmen immer noch relativ eng verstanden wird“, sagt Martin Stadelmaier, Leiter Recht und Compliance beim Stuttgarter Flughafen. „Meistens sind Kartell- und Korruptionsprävention die Kerngebiete der Corporate Compliance.“ Stadelmaier fasst den Begriff weiter: „Konsequent gedacht fällt unter Compliance all das, was mit dem Legalitätsprinzip zu tun hat.“ So wie die Staatsanwaltschaft schon dann ein Verfahren eröffnen muss, wenn sie Kenntnis von einer Straftat bekommen hat, sollte auch Compliance vorgehen: im Inneren für Ordnung sorgen, bevor von außen aufgeräumt wird.

Die Mehrzahl der Compliance-Fälle kommt gar nicht erst vor den Richter oder endet hinter verschlossenen Gerichtstüren. Mittelständische Unternehmer und Manager schütteln deshalb oft den Kopf und sagen: „Compliance – was soll das? Wir halten uns an die Gesetze.“ Das sei aber gar nicht der Punkt, sagt Barbara Mayer, Fachanwältin für Handels- und Gesellschaftsrecht im Freiburger Büro der Kanzlei Friedrich Graf von Westphalen. „Eines Tages kommt ein Vertragspartner, sagen wir: ein großes Unternehmen aus den USA, und verlangt eine Compliance-Erklärung. Dann fragen uns die Mandanten: Was müssen wir jetzt tun?“

MIT GESUNDEM MENSCHENVERSTAND

Für die Anwältin gehört die Compliance-Beratung zum Berufsalltag. Viele Anfragen kämen von Aufsichtsräten: „Die sehen ihr Haftungsrisiko und möchten, dass sich der Vorstand näher mit dem Thema beschäftigt.“ Andere Unternehmen machen Geschäfte mit Kunden in den USA oder im Mittleren Osten und unterliegen deshalb besonders strengen Vorschriften. Die meisten Mittelständler aber, ihre Kernklientel,

bemühten sich um gesetzeskonformes Handeln und vertrauten auf ihren gesunden Menschenverstand. Dagegen sei auch gar nichts zu sagen, außer: „Viele wissen nicht, wo die Risiken lauern.“

Ein Beispiel: Bei der Produktion in Guatemala wird eine Produktionsstätte im Eiltempo hochgezogen. „Früher sagte man: Das ist weit weg“, weiß Rechtsanwältin Mayer. „Heute muss man unter Umständen als Vorstand oder Geschäftsführer in Deutschland Verantwortung tragen, wenn dabei ein Arbeiter verletzt oder womöglich getötet wird. Wenn das Opfer in Guatemala erfolgreich auf Schadenersatz gegen das deutsche Unternehmen klagt, dann kann das Unternehmen wiederum gegen seinen Vorstand vorgehen.“ Und der haftet dann, wenn er die Schlaperei vor Ort geduldet hat. Mit seinem Privatvermögen.

WICHTIGE EINNAHMEQUELLE

Alle großen Wirtschaftskanzleien befassen sich mit Compliance. Das sei durchaus ein Teil des Geschäftsmodells, sagt Stephan Müller: „Nicht nur, weil man den Mandanten etwas Gutes tun, sondern weil man damit auch Geld verdienen will.“ Und alle versprechen sich Wachstum. „Compliance ist ein Geschäftsmodell im Kommen“, versichert der Jurist. Er gliedert es in Prävention und in die anwaltliche Tätigkeit bei bereits eingeleiteten Ermittlungen. „Bei Unternehmenskäufen spielt die Compliance auch eine Rolle“, ergänzt Barbara Mayer und verweist auf die sogenannte Compliance Due Diligence. „Früher hat man nur nach anhängigen oder drohenden Prozessrisiken Ausschau gehalten. Inzwischen achtet man auch darauf, ob es ein Compliance-Managementsystem gibt und ob es eingehalten wird.“ Weil ansonsten Risiken drohen könnten, die einem Firmenkauf entgegenstehen.

Über Mandate bei laufenden Verfahren dürfen und wollen Anwälte nicht sprechen. „Bisher beschäftigen sich die meisten Unter-

nehmen erst damit, wenn etwas schiefgegangen ist“, sagt Müller. „Und dann haben sie plötzlich ein Verfahren am Hals und überlegen, was sie tun können, um das in Zukunft zu vermeiden.“ Rettungsaktionen können juristisch anspruchsvoll sein und den Sozietäten eine Menge Geld bringen. Aber mit der Prävention verdienen die Kanzleien in Summe weit mehr Geld. Die Zielgruppe ist größer, und Konzepte sind übertragbar. Jedes Unternehmen entscheidet selbst, wie es die Funktion ausgestaltet, wo Compliance organisatorisch aufgehängt wird und welches Aufgabenspektrum es umfassen soll. Es gibt kleine und große Unternehmen, es gibt geringe und hohe Risikoneigung. So wie es namhafte internationale Law Firms gibt, in denen Hunderte von Juristen die Compliance verteidigen, und kleine Kanzleien, die sich außerhalb der Öffentlichkeit einen guten Ruf auf diesem Rechtsgebiet erarbeitet haben.

Mit typischen Mandantenanfragen kann Stephan Müller nicht dienen, dafür seien die Fälle zu breit gelagert. Wenn schon ermittelt wird, geht es um die Abwendung drohender Strafen und gegebenenfalls darum, das für den Compliance-Verstoß verantwortliche Mitglied des Führungsteams in Haftung zu nehmen. Doch die – auch von den Kanzleien mit angestoßene – Bewusstwerdung der Risiken scheint Früchte zu tragen: „Wir stellen zunehmend fest, dass die Mandanten kommen, bevor der Staatsanwalt anklopft“, sagt der Rechtsanwalt. „Weil die Compliance-Strukturen mittlerweile greifen und Unternehmen in die Lage versetzen, Rechtsverstöße rechtzeitig festzustellen.“

Es gebe eine große Bereitschaft, versichert Müller, solche Fälle den Behörden gegenüber offenzulegen. Selbstredend nachdem der Vorstand seinen Anwalt kontaktiert und mit ihm zusammen eine Strategie ausgearbeitet hat. „Das Verständnis von guter Unternehmensführung ist gewachsen“, lobt Müller. Die meisten Fälle würden im Vorfeld erledigt, und idealerweise käme es erst gar nicht zu Rechtsverstößen. Wie gesagt: idealerweise.

Christine Demmer





Große Kanzleien können quasi alle relevanten Rechtsbereiche abdecken, weil sie viele Spezialisten haben. Kleine Kanzleien spezialisieren sich dagegen oft auf rechtliche Teilgebiete.

Foto: Fiedels/Adobe Stock

Mehr denken als wissen

Frage der Spezialisierungstiefe ist bei der Wahl einer Kanzlei zentral

LAW FIRM PRÄDIKAT
STUNDENSÄTZE
EXAMEN EHRGEIZ
ERSTBERATUNG

Zwei Grundphilosophien prägen die deutsche Anwaltslandschaft: hier die kleinen Kanzleien mit ihren Generalisten und dort die konzernartigen Sozietäten mit ihren Spezialisten. Ein etablierter Stuttgarter Anwalt gewährt Einsichten. Dax-Unternehmen, bei denen es auf jedes Detail ankommt, kooperieren bevorzugt mit global aufgestellten Kanzleien, die in ähnlichen Strukturen wie sie selbst arbeiten. Inhabergeführte Mittelstandsunternehmen suchten dagegen auch in Rechtsfragen ihresgleichen. „Bei einer Firmenübergabe sind mit Arbeits-, Gesellschafts-, Erb-, Familien- und Immobilienrecht gleich fünf Rechtsgebiete betroffen“, nennt Hans-Martin Käser ein Beispiel. In seiner gleichnamigen Kanzlei am Rotebühlplatz in Stuttgart behandle ein erfahrener Anwalt all diese Facetten allein, maximal mit einem Kollegen. Bei Großkanzleien säßen dagegen bei komplexen Sachverhalten bis zu fünf Anwälte mit am Tisch. Deren Stunden summierten sich entsprechend, was viele Mittelständler nicht zu bezahlen gewillt seien. Denn bei Stundensätzen zwischen 250 und

800 Euro – je nach Rechtsgebiet, Status des Anwalts als Junior oder Senior sowie dessen Expertise – kämen rasch stattliche Summen zusammen. Zudem müssen große Kanzleien ihre Kapazitäten an Personal und Immobilien auslasten. Entsprechend gehen immer mehr Unternehmen dazu über, juristische Vorhaben auszuschreiben und die Angebote zu vergleichen. „Das führt zu Dumpingpreisen, was zunächst widersprüchlich klingt“, sagt Käser, „aber hier überlappen sich Teilaspekte.“ Denn die Großkanzlei, die später fünfmal 350 Euro pro Stunde in Rechnung stelle, sei immer noch teurer als die Sozietät, die für zwei Anwälte je 500 Euro für den einstündigen Beratungstermin verrechne. Ein wichtiger Aspekt in der Branche ist die Spezialisierungstiefe des einzelnen Anwalts, da die Materie doch meist sehr komplex ist und der Mandant unbedingte Rechtssicherheit wünscht. Renommiertere Großkanzleien stellen in der Regel nur Premiumabsolventen ein, die ein Prädikatsexamen mit neun Punkten erreichen. Käser: „Das schaffen üblicherweise zehn Prozent eines Jahrgangs.“ Das „kleine Prädikat“ bis sieben Punkte erreichten etwa 30 Prozent der Absolventen. Dieser Klientel stehen dann alle Wege offen: die Justiz, die öffentliche Verwaltung

und die besser bezahlte Finanzgerichtsbarkeit, die Industrie sowie Dienstleister wie Banken, Versicherungen oder Kanzleien. „Den großen Adressen steht deshalb aber nur ein Bruchteil dieser Klientel zur Verfügung“, folgert Käser, der am Rotebühlplatz fünf Anwälte beschäftigt. Entsprechend müssten diese großen Kanzleien anteilig Kandidaten zweiter Wahl beschäftigen, die dann aber in der Breite der Fachgebiete nicht so viel Tiefe erreichten. Die Folge: Dieser Personenkreis mit weniger guten Examina muss sich spezialisieren, um dann in Teilgebieten über die nötige Kompetenz zu verfügen, die etwa Global Player zwingend erwarten. Mittelstandskanzleien dagegen finden ihren Markt, wenn sie in der Breite schnell, kompetent und allgemein verständlich arbeiten. Ihre Klientel werden schwäbische Unternehmer, wenn sie in Wirtschaftsrecht versiert sind, und vermögende Privatpersonen, wenn sie den Schwerpunkt abdecken, den der Mandant benötigt. Das sind typischerweise Immobilien-, Bau- und Erbrecht. „In unserem Erbrechtsreferat hat sich zum Beispiel ein Schwerpunkt auf Erbstreitigkeiten, Demenz und Testierfähigkeit herauskristallisiert“, sagt Käser, der seit 28 Jahren in Stuttgart arbeitet. Weil er einer Arztfamilie entstammt, hat er sich früh mit Demenz

im Kontext von Geschäftsfähigkeit befasst. Denn zum einen boome das Thema demografiebedingt in Wohlstandsregionen wie Stuttgart, zum anderen seien die Angehörigen immer mehr sensibilisiert, was „dubiose Erbfälle“ angehe, Stichwort: Erbschleicher. Entsprechend hat sich der 63-jährige Fähigkeiten angeeignet, um Demenz zu erkennen und Patientenakten daraufhin lesen zu können. Käser: „So lassen sich sogar Verstorbene posthum psychiatrisch begutachten.“ Bewerbungen junger Juristen bekommt er über Empfehlungen. „Denkfähigkeit ist uns wichtiger als angelerntes Wissen“, sagt der Anwalt, der in Vorstellungsgesprächen unlösbare Fälle aus seiner Praxis skizziert, die die Bewerber dann erörtern sollen. „Mich interessiert, wie der Kandidat mit Zielkonflikten umgeht; wie er Güter abwägt und welche ethische Haltung er hat“, sagt Hans-Martin Käser. Denn zu viel persönlicher Ehrgeiz gehe zulasten des Kanzleiteams und zulasten der Empathie für den Mandanten. „Wir müssen dem Mandanten das Gefühl geben, verstanden zu werden und bei uns gut aufgehoben zu sein“, so Käser. Das reiche bis hin zum Honorar, das vorab besprochen werde. Ein Erstgespräch sei ohnehin immer auf 190 Euro netto begrenzt, damit das Risiko für den Betroffenen kalkulierbar bleibe.

Jens Gieseler

Anzeige

Vertragsarztrecht gewinnt immer größere Bedeutung

Das Bundessozialgericht (BSG) hat in einem Urteil vom 11.10.2017 zu mehreren für die Verwertung der Vertragsarztpraxis eines medizinischen Versorgungszentrums entscheidenden zulassungsrechtlichen Fragen Stellung genommen. Von Dr. Christian Wittmann

Medizinische Versorgungszentren (MVZ) sind immer häufiger anzutreffen. MVZ sind ärztlich geleitete Einrichtungen, in denen Fachärzte als Angestellte oder Vertragsärzte mit eigener Kassenzulassung tätig sind. Das MVZ erhält vom Zulassungsausschuss für Ärzte die Zulassung zur vertragsärztlichen Versorgung. Die Leistungen werden zumeist von angestellten Ärzten erbracht. Jede Anstellung bedarf der Genehmigung des Zulassungsausschusses. Die Zulassung endet von Gesetzes wegen beispielsweise mit der Auflösung des MVZ. Praktische Besonderheiten bestehen bei der Verwertung des MVZ in einem für Zulassungen gesperrten Planungsbereich. Bei der Verwertung sind der (freiwillige) Verkauf, etwa aus Altersgründen, die Sanierung, die Insolvenz und die Auflösung zu unterscheiden.

Jeder Verkauf des MVZ durch seine Gesellschafter setzt den Fortbestand der Zulassung des MVZ und der dem MVZ erteilten Anstellungsgenehmigungen (Arztstellen) voraus. Bei einem Verkauf der Geschäftsanteile (share deal) bleibt die Zulassung des MVZ bestehen, wenn der Erwerber die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt, also z.B. als Vertragsarzt zugelassen ist. Im Fall der Einzelrechtsnachfolge (asset deal) wird der Erwerber das MVZ nur erwerben, wenn er die Arztstellen weiterführen kann.

In Sanierungssituationen wäre denkbar, Arztstellen auf eine als MVZ schon bestehende

Auffanggesellschaft zu übertragen. Die Gesellschafter des übertragenden und des übernehmenden Rechtsträgers müssen rechtlich jedenfalls vorübergehend identisch sein um die Arztstellen von dem einen auf das andere MVZ zu verlegen. Nicht zulässig ist nach der aktuellen Rechtsprechung des BSG, dass sich ein MVZ-Rechtsträger an einem anderen MVZ-Rechtsträger beteiligt. Der Referentenentwurf des Terminservice- und Versorgungsgesetzes (TSVG) vom 23.07.2018 soll dies ändern.

„Die bestmögliche Verwertung eines medizinischen Versorgungszentrums im Insolvenzverfahren erfordert vorausschauendes Handeln und die Mitwirkung des Insolvenzschuldners.“

Dr. Christian Wittmann
Rechtsanwalt

In der Insolvenz eines MVZ-Rechtsträgers fehlt dem Insolvenzverwalter die Antragsberechtigung für alle statusbezogenen Zulassungsverfahren. Der Insolvenzverwalter braucht daher für eine Verlegung der Arztstellen die Mitwirkung des weiterhin antragsberechtigten Schuldners. Damit scheidet auch die Übertragung der Arztstellen auf z.B. den angestellten Arzt durch Umwandlung der Anstellung in eine Zulassung aus, soweit

nicht der Schuldner persönlich den erforderlichen Antrag stellt.

Nach der Auflösung des MVZ scheidet die Verwertung der Arztstellen selbst bei Mitwirkung des Schuldners aus. Die Auflösung führt zum Verlust der Zulassung als MVZ. Das BSG versteht den Begriff der „Auflösung“ vertragsarztrechtlich. Sie tritt ein, wenn die vertragsärztliche Tätigkeit im MVZ vollständig und dauerhaft eingestellt und das Unternehmen nicht mehr zur Erfüllung des Versorgungsauftrags genutzt wird. Das ist der Fall, wenn in der Einrichtung keine Ärzte mehr tätig sind, an dem Sitz des MVZ keine ärztliche Tätigkeit mehr ausgeübt werden kann und soll und, bezogen auf diesen Standort, keine Fortführungsabsicht besteht. Nach Einstellung des Betriebs und Kündigung der Arbeitsverhältnisse der im MVZ tätigen Ärzte ist also von einer Auflösung auszugehen.

Für eine erfolgreiche Verwertung eines MVZ im Insolvenzverfahren bestehen daher zwei Hindernisse: Es ist wegen der höchstpersönlichen Antragserefordernisse eine Mitwirkung des Schuldners erforderlich. Der Praxisbetrieb muss jedenfalls noch in geringem Umfang aufrecht erhalten sein, um den Auflösungsstatbestand zu vermeiden. Schon der vorläufige Insolvenzverwalter tut gut daran, spezielle vertragsarztrechtliche Expertise in seine Überlegungen einzubeziehen.



BRP Renaud & Partner
Rechtsanwälte Patentanwälte
Steueranwälte

Wir sind eine Partnerschaft von mehr als 55 Anwältinnen und Anwälten mit Büros in Stuttgart (Königsbau) und Frankfurt am Main. Wir beraten anspruchsvolle nationale und internationale Mandanten in allen wirtschaftsrechtlichen Fragen.



Zum Thema Gründung, Betrieb und Übertragung medizinischer Versorgungszentren steht Ihnen Dr. Christian Wittmann und sein Team gerne telefonisch unter +49 711 16445-318 zur Verfügung.

BRP Renaud & Partner mbB
Rechtsanwälte Patentanwälte
Steuerberater
Königsstraße 28, 70173 Stuttgart
T +49 711 16445-0
info@brp.de | www.brp.de

Von der Kanzlei zur Softwareschmiede

Legal Tech hilft Rechtsanwälten immer stärker bei ihrer Arbeit

Große Erdbeben kommen in der Regel nicht aus heiterem Himmel, sondern kündigen sich durch eine verstärkte seismische Aktivität an. Nicht anders verhält es sich mit technischen Revolutionen, denn auch hier ist meist eine größere Forschungsaktivität messbar, ehe bahnbrechende Technologien ihre Marktreife erlangen. Die Entwicklung von Legal Tech – die ein vielfältiges Spektrum verschiedener IT-Lösungen im

Bereich der Rechtsdienstleistungen umfasst – hat seit Beginn dieses Jahrzehnts erheblich Fahrt aufgenommen. Die Folgen für die Arbeitswelt der Juristen könnten gravierend und von Dauer sein.

Dabei beschäftigt die Entwicklung neuer Technologien die Juristen in doppelter Hinsicht: Zum einen schafft sie neue Rechtsbereiche, wenn es etwa darum geht, wer bei Unfällen mit autonom fahrenden Autos haftet. Zum anderen – und das ist mit Legal Tech gemeint – unterstützen und verändern neue Technologien die Arbeit der Anwälte. „Legal Technology

hat in den vergangenen Jahren rasant die Schlagzeilen der juristischen Fachpresse erobert. Kein Wunder, denn in den USA und Großbritannien wird bereits an der dritten Generation von Legal Tech gearbeitet. Auch in Deutschland wird so langsam allen Beteiligten klar, dass diese Entwicklung die Arbeitswelt der Juristen unweigerlich verändern wird“, sagt Professor Peter Körner, Direktor bei Corporate Legal Insights (CLI), einem Rechtsmarktforschungsunternehmen in Frankfurt am Main.

IT-Lösungen der ersten Generation, die vor allem die Büroorganisation, Dokumentenverwaltung und Rechnungslegung vereinfachen, gehören in vielen Wirtschaftskanzleien heute zum Arbeitsalltag. „Wir arbeiten mit einem Dokumentenmanagementsystem, das die sehr unterschiedlichen Aufgaben in unserer Wirtschaftskanzlei zusammenführt und auch komplexe Projekte übersichtlich macht“, sagt Peter Ladwig, Rechtsanwalt und Partner im Stuttgarter Büro von Heuking Kühn Lüer Wojtek. Die international tätige Sozietät beschäftigt mehr als 350 Anwälte an zehn Standorten in Deutschland und Europa. „Darüber hinaus nutzen wir Legal-Tech-Programme der zweiten Generation, mit deren Hilfe wir Dokumente und Verträge mit digitaler Unterstützung erstellen. Dazu gehören beispielsweise Vertraulichkeitsvereinbarungen oder Standardverträge, die durch das Eingeben der fallbezogenen Daten angepasst werden“, erläutert Ladwig.

Eine weitverbreitete IT-Lösung der ersten Generation, die digitale Akte, ist auch bei der Wirtschaftskanzlei CMS im Einsatz. „Zudem nutzen wir externe Fachdatenbanken für die verschiedenen Rechtsgebiete und intern führen wir Muster- und Beispielsammlungen auf einer Sharing-Plattform zusammen und verwenden sie nicht nur für Projekte, sondern auch für Fortbildungen unserer Mitarbeiter“, sagt Stefan Sieling, Rechtsanwalt und Partner im Stuttgarter Büro von CMS, der das Knowledge-Management- und Legal-Tech-Team bei CMS in Deutschland leitet. Für ihn gibt es zwischen Wissensmanagement und IT-Lösungen einen engen Zusammenhang, damit aus Wirtschaftskanzleien lernende Organisationen werden.

Bei Legal-Tech-Lösungen der zweiten Generation stehen statt standardisierter Tätigkeiten immer mehr individuelle Arbeiten im Vordergrund. Bei CMS befassen sich deshalb zwei Teams mit der Programmierung von haus eigenen Legal-Tech-Lösungen. Dabei greifen sie oft auf Standardsoftware zurück, die dann an die spezifischen Bedürfnisse einer Wirtschaftskanzlei mit ihren komplexen Aufgabenstellungen angepasst wird. „Eine dieser Lösungen besteht aus einer menügeführten Abfrage zur Erstellung von Dokumenten im Gesellschaftsrecht und anderen Rechtsgebieten. So kann zum Beispiel eine GmbH-Gründung inklusive Anmeldung im Handelsregister sehr effizient erfolgen.

Damit sind wir schneller und günstiger und teilen diesen Kostenvorsprung mit unseren Mandanten“, erläutert Sieling.

Ein weiteres Feld, auf dem Legal Tech die Arbeit erheblich erleichtern kann, ist die bei Unternehmensübernahmen, bei denen große Datenmengen geprüft werden müssen, obligatorische Due Diligence. Bei Heuking Kühn Lüer Wojtek wird der Einsatz entsprechender Lösungen aktuell vorbereitet. „Ein Problem besteht jedoch darin, dass bei vielen Projekten schon aus Gründen der Vertraulichkeit nicht alle relevanten Daten für eine digitale Verarbeitung zugänglich gemacht werden“, gibt Ladwig zu bedenken. Doch das Potenzial, mit IT-Lösungen Kosten einzusparen, ist enorm. „Für die Suche nach bestimmten Erkennungskriterien in umfangreichen Dokumentensammlungen benötigt ein Anwalt zwei Tage, ein entsprechendes Programm 20 Sekunden“, bringt es Sieling auf den Punkt.

Doch wer wird die schöne neue Anwaltswelt gestalten? Peter Ladwig sieht hier drei Möglichkeiten. „Neben dem klassischen Softwarehaus, das die Lösung bereitstellt und weiterentwickelt, sehe ich vor allem Plattformanbieter, die heute die geschützten Datenräume für Due-Diligence-Prüfungen zur Verfügung stellen, als mögliche Entwickler von IT-Lösungen. Und natürlich die Wirtschaftskanzleien selbst, doch die werden eher bestehende Lösungen individualisieren

und weiterentwickeln, weil die Kosten für Neuentwicklungen enorm sind und Inselösungen vermieden werden müssen“, sagt Ladwig. Auch das Beispiel CMS zeigt, dass die großen Kanzleien diesen Weg gehen. Er ist vor allem dort sinnvoll, wo häufige Fälle und wiederkehrende Aufgaben zu lösen sind. Selbst entwickelte Lösungen schärfen nicht nur das Profil gegenüber den Mandanten, sondern bauen auch intern Know-how auf. „Ein Stück weit werden sich die großen Wirtschaftskanzleien zu Softwareschmieden entwickeln“, prognostiziert Sieling.

Dass IT-Lösungen Anwälte eines Tages jedoch komplett ersetzen könnten, steht nicht zu befürchten, sagt Peter Körner: „Je komplexer die Aufgaben und je individueller die Problemstellung, desto unwahrscheinlicher wird sein, einen fachlich versierten Anwalt durch eine Maschine ersetzen zu können. Angst vor der Zukunft müssen Anwälte deshalb nicht haben. Denn die Frage ist nicht, ob Legal Tech sich durchsetzen wird, sondern wann und wie schnell.“ Ein Treiber der Entwicklung sind die Mandanten, denn die bekommen natürlich mit, dass die Rechtsberatung für sie billiger wird, wenn große Sozietäten ihre Mandate dank IT-Lösungen günstiger anbieten können. Wirtschaftskanzleien, die sich hier einen Vorsprung erarbeiten, da sind sich Sieling und Ladwig einig, können damit Mandanten binden und neue gewinnen.

Christoph Neuschäffer

DIGITALISIERUNG **AGB**
DOKUMENTENVERWALTUNG
IT-LÖSUNG DUE DILIGENCE
LEGAL TECH 3.0 JURA
STUDIUM **BERATUNG**

WAS IST LEGAL TECH?

Als Legal Tech werden IT-Lösungen bezeichnet, die die Arbeit von Anwälten unterstützen oder gar ersetzen sollen. Die Entwicklung wird in drei Generationen unterschieden: Zur ersten Generation gehört Software zur Büroorganisation, die Anwälte beispielsweise zur Dokumentenverwaltung nutzen. Legal Tech 2.0 zielt darauf ab, juristische Arbeits- und Kommunikationsschritte wie die Vertragserstellung oder Klärung von Rechtsstreitigkeiten weitgehend selbstständig und ohne Mitwirkung eines juristisch geschulten Mitarbeiters auszuführen. Als Legal Tech 3.0 werden IT-Lösungen bezeichnet, die tatsächlich einen Teil der komplexeren Aufgaben von Anwälten übernehmen könnten. Allerdings sind diese IT-Anwendungen für juristische Inhalte nur mit großem Aufwand zu programmieren und bislang nur in Umrissen erkennbar.

chn

Starke Unterschiede

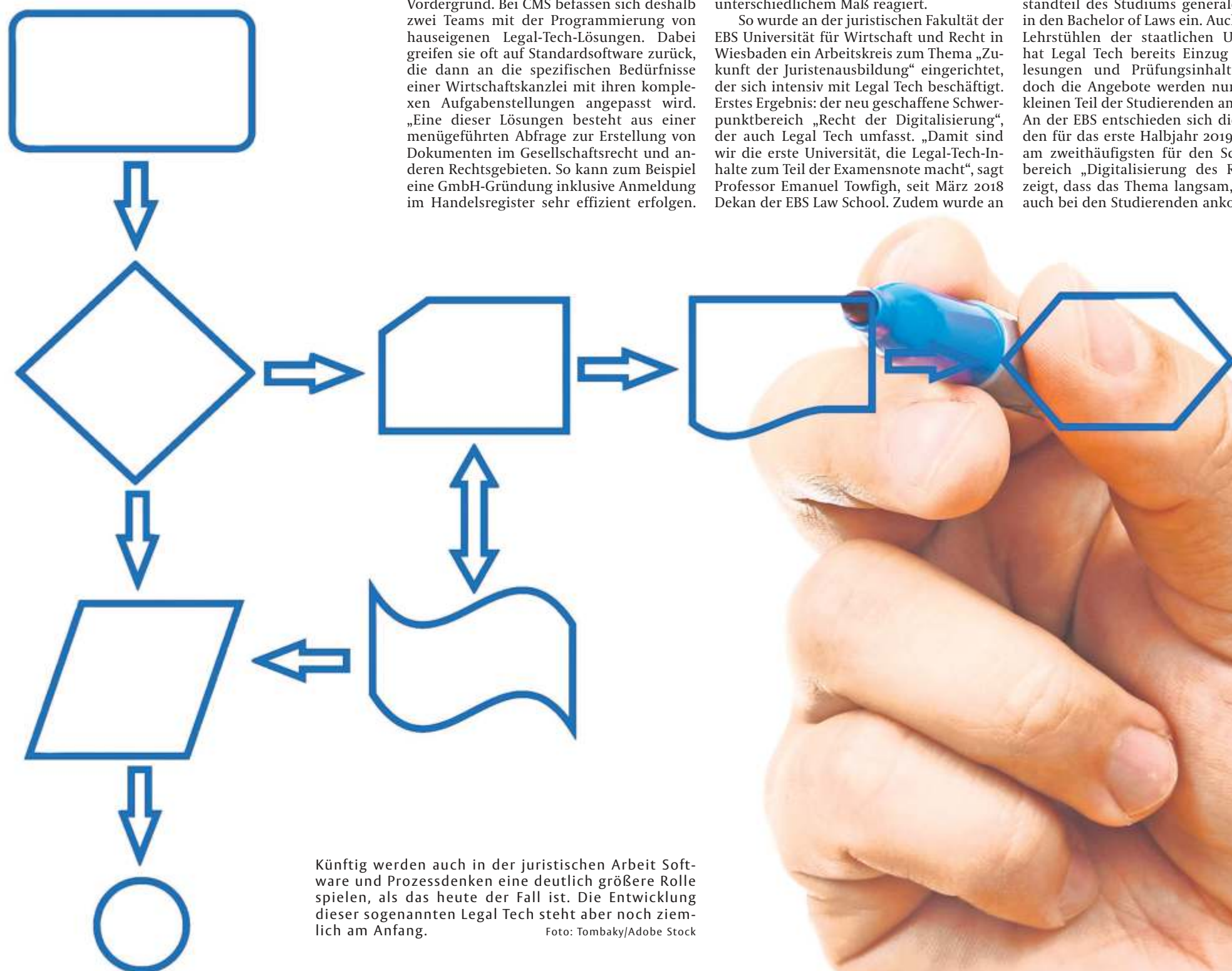
Legal Tech in der Juristenausbildung

Die rasante Entwicklung von Legal Tech stellt natürlich auch für die Hochschulen eine Herausforderung dar. Das Problem liegt dabei vor allem darin, die wichtigsten und langfristig wirkenden Trends zu erkennen und die Studieninhalte entsprechend anzupassen oder zusätzliche Lehrveranstaltungen anzubieten. Denn wer heute ein Jurastudium aufnimmt, arbeitet erst in acht bis zehn Jahren im Beruf, und der kann sich aufgrund der Digitalisierung bis dahin erheblich verändert haben. Deshalb haben sowohl die privaten als auch die öffentlichen Hochschulen darauf bereits in unterschiedlichem Maß reagiert.

So wurde an der juristischen Fakultät der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden ein Arbeitskreis zum Thema „Zukunft der Juristenausbildung“ eingerichtet, der sich intensiv mit Legal Tech beschäftigt. Erstes Ergebnis: der neu geschaffene Schwerpunktbereich „Recht der Digitalisierung“, der auch Legal Tech umfasst. „Damit sind wir die erste Universität, die Legal-Tech-Inhalte zum Teil der Examensnote macht“, sagt Professor Emanuel Towfigh, seit März 2018 Dekan der EBS Law School. Zudem wurde an

der EBS das Legal Innovations Lab ins Leben gerufen, um den Studierenden das nötige Rüstzeug für eine innovationsgetriebene Juristenwelt mitzugeben.

An der ebenfalls privaten Bucerius Law School in Hamburg gibt es seit drei Jahren die „Legal Tech Lecture Series“ als freiwillige Veranstaltungsreihe. Seit dem Studienjahr 2017/18 können die Studierenden zudem ein Technologiezertifikat erwerben, das Einführungskurse in die Informatik, die Statistik und die Programmierung für Juristen sowie einen Kurs über ethische Fragen des Technologieeinsatzes umfasst. Das Zertifikat ist Bestandteil des Studiums generale und fließt in den Bachelor of Laws ein. Auch an einigen Lehrstühlen der staatlichen Universitäten hat Legal Tech bereits Einzug in die Vorlesungen und Prüfungsinhalte gehalten, doch die Angebote werden nur von einem kleinen Teil der Studierenden angenommen. An der EBS entschieden sich die Studierenden für das erste Halbjahr 2019 auf Anhieb am zweithäufigsten für den Schwerpunktbereich „Digitalisierung des Rechts“. Das zeigt, dass das Thema langsam, aber sicher auch bei den Studierenden ankommt. chn

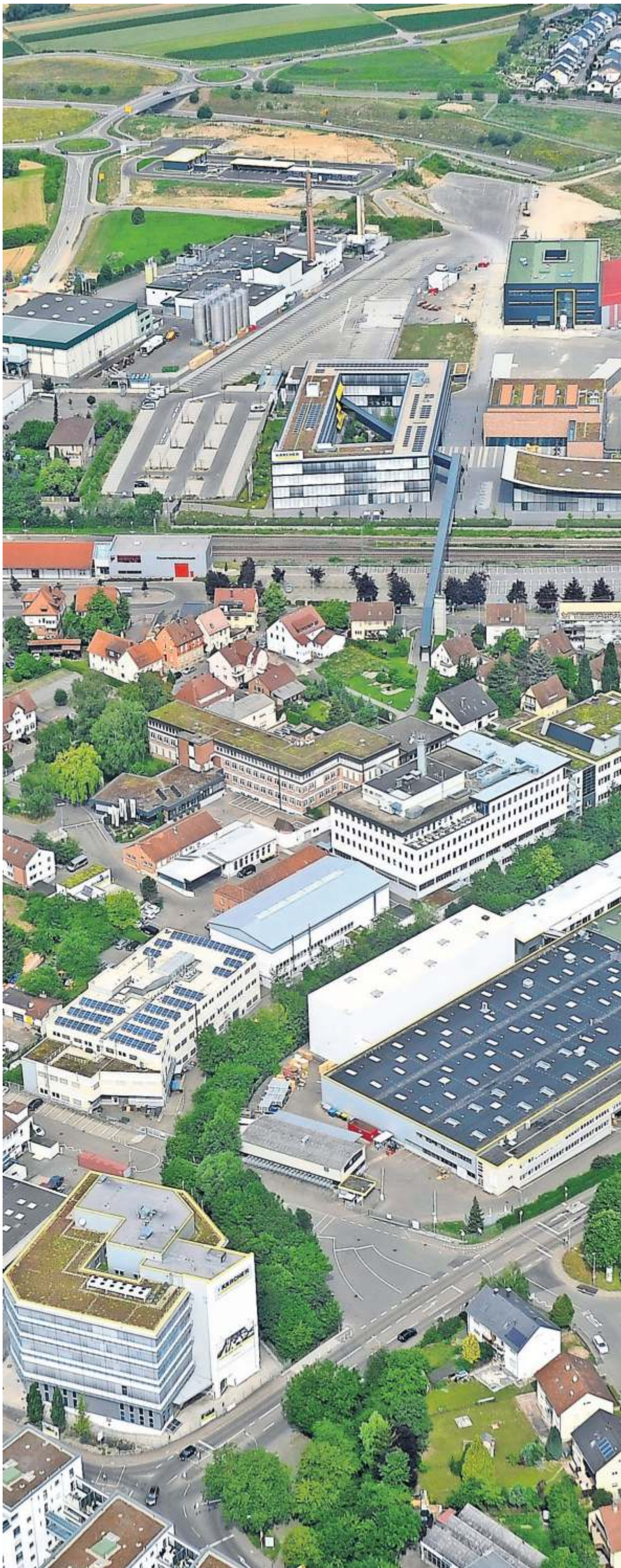


Künftig werden auch in der juristischen Arbeit Software und Prozessdenken eine deutlich größere Rolle spielen, als das heute der Fall ist. Die Entwicklung dieser sogenannten Legal Tech steht aber noch ziemlich am Anfang.

Foto: Tombak/Adobe Stock

WIRTSCHAFTSSTANDORT REMS-MURR-KREIS

DEZEMBER 2018



Der Rems-Murr-Kreis ist ein starker Wirtschaftsraum mit Firmen von Weltrang.

Foto: Werner Kuhnle

Initiative gefragt

Breitbandausbau und Wohnraum
bleiben Herausforderungen

Wie stellt sich der Rems-Murr-Kreis auf die wirtschaftlichen Herausforderungen der nächsten Jahre ein? Breitbandausbau, Digitalisierung, Flächenbedarf, Fachkräftemangel, Wohnungsbau – es ist eine Vielzahl an Themen, denen sich die sechs Großen Kreisstädte und 31 Gemeinden stellen müssen. Knapp 420 000 Menschen leben hier auf einer Fläche von 860 Quadratkilometern, die Attraktivität dieses Wirtschaftsstandortes hat in den vergangenen Jahren weiter zugenommen. Der Rems-Murr-Kreis beheimatet nicht nur zahlreiche Unternehmen von Weltruf wie beispielsweise Stihl (Motorsägen), Bosch oder Kärcher (beide Haushaltsgeräte) – rund 15 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiten in der Boombranche Maschinenbau, ein weiterer großer Teil im produzierenden Gewerbe. Wie sich der digitale Wandel auf die Jobs auswirkt, ist derzeit reine Spekulation.

Relativ sicher ist aber, dass für die Produktion weniger Beschäftigte benötigt werden – dafür werden andere Branchen wie Informations- und Kommunikationstechnik, Erziehung und Unterricht sowie Pflege und Gesundheit an Bedeutung gewinnen. „Es wird sicher einen Strukturwandel geben. Wir werden vor allem die Entwicklung der Elektromobilität genau beobachten“, sagt Schorndorfs Oberbürgermeister Matthias Klopfer.

Die Vorteile der Digitalisierung liegen auf der Hand: Ein intelligentes Lagersystem spart beispielsweise Lieferwege, programmierbare Backstuben erleichtern dem Bäcker das frühmorgendliche Arbeiten und helfen damit dem Mittelstand im Wettbewerb mit der Industrie um Fachkräfte. Während bundesweit bisher nur circa 18 Prozent der mittelständischen Unternehmen mit der digitalen Vernetzung von Produkten und Dienstleistungen begonnen haben, sind im Großraum Stuttgart bereits 23 Prozent der mittelständischen Betriebe digitalisiert. Auch im Rems-Murr-Kreis sind erste Unternehmen im digitalen Zeitalter angekommen, doch besteht hier noch Ausbaupotenzial.

Das gilt vor allem für die Ausstattung der Schulen. Deren technische Unterstützung gilt nicht nur im Rems-Murr-Kreis als ein Pfeiler der Digitalisierung in den kommenden Jahren. Bis 2019 will das Kreismedienzentrum Rems-Murr mehr als 2500 Tablets an rund 50 teilnehmenden Schulen einsetzen. Vorreiter sind schon jetzt die Schule am Ameisenbühl in Waiblingen und das Burg-Gymnasium in Schorndorf. In den kaufmännischen Schulen gibt es neben iPads für alle im Schulgebäude WLAN und im Klassenzimmer Beamer, Visualizer und das elektronische Tagebuch.

STADTWERKE ALS WICHTIGER PARTNER

Die Klassenzimmer der Zukunft findet man im Burg-Gymnasium. Der Schulbau bietet modernste technische Infrastruktur auf über 7000 Quadratmetern. Im Klassenzimmer der Zukunft findet man dort statt einer Tafel ein Whiteboard, das beschrieben werden kann und gleichzeitig als Computerbildschirm funktioniert. Der PC lässt sich mit allen gängigen digitalen Geräten verknüpfen. Die Stadt hat sich den Umbau mit Unterstützung des Landes 25 Millionen Euro kosten lassen. Überhaupt geht Schorndorf immer öfter eigene Wege, um die Kommune fit für die Zukunft zu machen. 218 000 Euro hat der gesamte Landkreis kürzlich vom Land für die Digitalisierung erhalten.

„Ich warte nicht mehr auf Förderprogramme. Die Kommunen müssen ihre Hausaufgaben selbst machen“, sagt der 50-Jährige. Das gilt auch für das Stichwort Breitbandausbau. Schorndorf wird wie die anderen Gemeinden im Landkreis dem Zweckverband beitreten, der bis zum Jahr 2030 die ausreichende Breitbandversorgung für 90 Prozent der Fläche im Kreis garantieren soll. Man will aber nicht nur mit dem Breitband-Ausbaupartner Deutsche Telekom zusammenarbeiten. „Wir haben uns schon

viel zu lange auf die Telekom verlassen und brauchen deshalb auch starke Stadtwerke, wenn der Breitbandausbau gelingen soll“, so Oberbürgermeister Klopfer.

Eine weitere große Herausforderung für die Gemeinden im Kreis sind die hohen Miet- und Kaufpreise für Immobilien und Grundstücke. Im Rems-Murr-Kreis fehlen nicht erst seit dem Zuzug von Geflüchteten bezahlbare Wohnungen. Im gesamten Landkreis sollen demnächst 300 neue Wohneinheiten entstehen – 80 allein davon auf dem Areal an der Wiesenstraße in Schorndorf. Ein neuer Ansatz könnte auch die Einrichtung von Betriebswohnungen sein als sinnvolle Reaktion auf den doppelten Mangel: den an Wohnungen sowie den an Fachkräften.

Dass Firmen früher für ihre Beschäftigten ganze Siedlungen in der Nähe der Fabriken gebaut haben, spiegelt sich noch heute im Ortsbild wider. So ist die Winnender Trabantsiedlung „Schelmenholz“ in den sechziger Jahren untrennbar mit dem Umzug der AEG Elektrowerkzeuge nach Winnenden verknüpft. Auch Bosch baute für seine Mitarbeiter Wohnungen in Waiblingen. Und die Firma Stihl in Waiblingen stellt im Bedarfsfall neuen Mitarbeitern eigene Werkwohnungen als Übergangslösung zur Verfügung. Zudem hat das Unternehmen in Waiblingen ein Wohnheim für Studierende, die zum Beispiel ein Praktikum absolvieren oder eine Abschlussarbeit im Betrieb schreiben. Werkwohnungen sind nicht unbedingt ein Modell für Familien – wohl aber für Auszubildende.

AUSBILDUNGSKONZEPT FÜR INGENIEURE

Um mehr junge Ingenieure zu gewinnen, unterstützen der Landkreis und die IHK-Bezirkshammer Rems-Murr jetzt ein neues Ausbildungsmodell – ein Studium zum Ingenieur, kombiniert mit einer Berufsausbildung zum Industriemechaniker oder verwandten Berufen, nach dem erfolgreichen „Ulmer Modell“. Die Studierenden erlangen zwei vollwertige Abschlüsse: den Bachelor und einen Facharbeiterbrief der IHK. Die Gewerbliche Schule Waiblingen ist bereit, für Ausbildungsberufe im Bereich der Metalltechnik bereits 2019 die entsprechenden Plätze anzubieten. Dies könnte für die Unternehmen im Kreis ein wichtiger Beitrag für die Standortsicherung sein.

Matthias Klopfer registriert noch eine andere neue Entwicklung – nämlich die Rückverlagerung von Betrieben in die Region, die bislang in Osteuropa oder in China haben fertigen lassen. Andererseits spricht er auch „eine große Verunsicherung im Bereich Maschinenbau“ von Unternehmen, die Verträge mit dem Iran abgeschlossen haben und nun unter Druck geraten, nachdem US-Präsident Donald Trump die Wirtschaftsanktionen gegen das Land wieder in Kraft gesetzt hat.

Elke Rutschmann

DIGITALISIERUNG

Im vorderen Viertel

Der Landkreis Rems-Murr liegt im Digitalisierungskompass, der alle 401 Regionen Deutschlands (Landkreise und kreisfreie Städte) untersucht hat, auf Rang 84. Die Studie beurteilt, wie gut eine Region auf den digitalen Wandel vorbereitet ist. Dazu analysiert sie drei Bereiche: den Arbeitsmarkt für digitale Berufe, die digitale Infrastruktur sowie die regionale Informations- und Kommunikationsbranche. Der Digitalisierungskompass ist eine gemeinsame Untersuchung der Prognos AG und der Index-Gruppe. red

www.digitalisierungskompass.info

„Umfassender Service“

Waiblingens OB Andreas Hesky über Gewerbeflächen und Wirtschaftsförderung

„Für die Erschließung neuer Gewerbeflächen bedarf es eines langen Atems“, sagt Oberbürgermeister Andreas Hesky.

Foto: Stadt Waiblingen



Herr Hesky, wie zufrieden ist die Stadt Waiblingen mit dem aktuellen Stand der Gewerbeflächen?

Aufgrund des sehr guten Abverkaufs von Gewerbeflächen in den letzten fünf Jahren verfügt die Stadt Waiblingen derzeit nur noch über Einzelgrundstücke. Derzeit ist sie Eigentümerin von insgesamt drei Grundstücksflächen mit einer Gesamtgröße von 1,1 Hektar. Darüber hinaus stehen private Grundstücksflächen zur Verfügung, wie beispielsweise das rund 22 Hektar große ehemalige Betriebsgelände der Ziegelwerke Hess am Bahnhof. In Summe sind somit in Waiblingen rund 25 Hektar an Gewerbeflächen auf dem Markt. Es ist aber im Interesse der Stadt, zeitnah wieder selbst größere zusammenhängende Gewerbegebiete zu erschließen und selbst Flächen am Markt anzubieten.

Der Regionalplan sieht im Rems-Murr-Kreis ein Potenzial von 147 Hektar Gewerbeflächen vor, verfügbar sind allerdings nur 17 Hektar. Wie gehen Sie als Kommune damit um?

Es ist Aufgabe der Kommunalpolitik, die Wirtschaft mit Flächen zu versorgen. Der Wohlstand unserer Region hängt von der heimischen Wirtschaft ab, und diese benötigt Gewerbeflächen und Immobilien, um expandieren zu können. Es besteht in der Tat aktuell eine Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage. Im Rahmen unserer Wirtschaftsförderungsaktivitäten identifizieren wir permanent Flächenpotenziale und prüfen, wie diese sich nutzbar machen lassen. So schauen wir, wo neue Gewerbegebiete entstehen können, damit unsere Firmen weiter in Waiblingen wachsen können. Wir bemühen uns aber als Stadt Waiblingen ebenso darum, dass brach liegende oder untergenutzte Flächen privater Eigentümer einer neuen Nutzung zugeführt werden. Beispiele hierfür sind der Bildungscampus der Ludwig-Schlaich-Akademie auf dem ehemaligen Güterbahnhof-Areal oder die Nachnutzung des ehemaligen Firmengebäudes von Wurzel-Medien in Hohenacker.

Warum scheuen sich Kommunen, neue Gewerbegebiete anzusiedeln – liegt das auch an den viel zitierten Grenzen des Wachstums?

Jede Kommune muss für sich entscheiden, ob neue Flächen ausgewiesen werden. Was Waiblingen betrifft, so scheuen wir uns nicht, neue Flächen umzusetzen, wie man anhand der Aufstellung eines Bebauungsplans für das Hess-Areal sehen kann. Natürlich sind irgendwann auch Grenzen des – räumlichen – Wachstums erreicht. Was wir brauchen, sind gute, intelligente und nachhaltige Flächenkonzepte. Da bedarf es auch des Mutes, über Neues nachzudenken, und einer guten Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft. Ich bin überzeugt, dass Gewerbegebiete genauso sorgfältig geplant werden müssen, wie wir das bei neuen Wohnquartieren tun.

Wie schwierig ist es, neue Flächen zu erschließen? Welche Rolle spielt der Umweltschutz?

Für die Erschließung neuer Flächen bedarf es eines langen Atems, da die Verfahren aufwendig und komplex sind. Nicht unterschätzt werden darf, dass wir uns im Gebiet der Realteilung befinden. Das bedeutet, dass

beispielsweise beim Erwerb landwirtschaftlicher Flächen in der Regel Gespräche mit sehr vielen Grundstückseigentümern geführt werden müssen, um bestimmte Flächen arrondieren zu können. Das kostet Zeit. Selbstverständlich gibt es Herausforderungen bei der Realisierung von Gewerbeflächen. Hierzu zählt der Artenschutz ebenso wie die Verkehrsproblematik oder der Immissionschutz. Gesetzliche Vorgaben sind zu berücksichtigen.

Liegt der Schwerpunkt in der Bestandspflege oder in der Neuansiedlung neuer Unternehmen?

Der Fokus bei der Wirtschaftsförderung liegt klar auf der Bestandspflege. Daher versuchen wir, das Ohr eng am Puls der Wirtschaft zu haben, führen viele Gespräche mit Firmen, bieten Netzwerkveranstaltungen an und beteiligen uns an Initiativen und Foren. Aus dem Bestand kommt ein hoher Zuwachs an Arbeitsplätzen. Wir bewegen uns zudem in einem sehr regionalen Markt. Echte Neuansiedlungen, wenn eine Firma aus einer ganz anderen Region hierherkommt, sind eher selten. Neue Unternehmen sind in Waiblingen aber stets willkommen.

Wie können Sie ansässigen Unternehmen helfen, die sich vergrößern wollen?

Indem wir immer alle Möglichkeiten ausloten, wo und wie eine Firma wachsen kann. Genauso wichtig ist es aber, dass wir unsere Infrastruktur permanent ausbauen und attraktive Angebote in Bereichen wie Bildung, Kultur und Mobilität haben. Und nicht zuletzt gehören effiziente Verwaltungsverfahren dazu. Wirtschaftsförderung ist ein komplexes Aufgabengebiet. Hierzu zählt nicht nur das Anbieten von Flächen. Auch das Lotsen durch die Verwaltung und das Vorhandensein von Kitaplätzen gehören dazu. Als Oberbürgermeister sehe ich die Wirtschaftsförderungsaufgaben breit angelegt und als Teil der gesamten Verwaltung. Wir versuchen, den Firmen einen umfassenden Service anzubieten.

Die Fragen stellte Elke Rutschmann.

HESS-AREAL VERKEHR
INFRASTRUKTUR
BILDUNG KULTUR

Gestalten Sie mit Schnaithmann die Zukunft der Automation

Als einer der führenden Systemlieferanten der Automatisierungstechnik bieten wir seit 1985 unseren Kunden skalierbare Automatisierungskonzepte vom Handarbeitsplatz bis zur vollautomatisierten Montagelinie. Unter dem Leitsatz „Partner der Besten“ vertrauen namhafte Unternehmen der Branche auf uns und unsere Leistungen.

Wir blicken mit Stolz auf das Erreichte zurück und wissen, wem wir diesen Erfolg zu verdanken haben – unseren Mitarbeitern. Deshalb sehen wir es als unsere Aufgabe, dafür zu sorgen, dass sich bei uns jeder Beschäftigte wohlfühlt. Denn nur mit zufriedenen, gesunden und motivierten Kollegen können wir auch in Zukunft hervorragende Arbeit für unsere Kunden leisten und „Partner der Besten“ sein.

Gemeinsam Werte leben, gemeinsam Ziele erreichen: Für einander eintreten, das gute Klima fördern, das Beste geben und schlussendlich auch den Erfolg teilen – dafür bietet Schnaithmann weit mehr als einen sicheren Arbeitsplatz. Die richtige Balance zwischen Freizeit und Arbeit, zwischen Familie und Beruf, zwischen Spaß und Ernsthaftigkeit: Das ist für uns die Basis eines gesunden Unternehmens.

Sie und Ihre Familie nehmen bei uns einen hohen Stellenwert ein. Erstens ist ein ausgeglichenes Familienleben die beste Voraussetzung für Gesundheit und Motivation. Und: Ohne junge Familien gibt es auch keine Nachwuchskräfte! Deshalb ist uns die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr wichtig und wir unterstützen Sie nach Kräften dabei, die richtige Balance zu finden.

Für ein gutes Miteinander ist es entscheidend, dass jeder gerne zur Arbeit kommt und sein Bestes gibt

Nur in einem gesunden Umfeld, das geprägt ist von Respekt und Freundlichkeit, kann sich die einzelne Persönlichkeit frei entfalten und all ihre Stärken ausleben. Deshalb ist uns die Förderung des Betriebsklimas wichtig und wir unterstützen soziale Aktivitäten aus vollem Herzen.



Weiterbildung ist wichtig – für Sie persönlich und für das Unternehmen. Um sich weiterzuentwickeln und Neues zu lernen, müssen Sie bei Schnaithmann nicht den Betrieb wechseln. Wir bieten Ihnen betriebsintern regelmäßig Fortbildungen an und unterstützen Sie auch, wenn Sie außerhalb der Arbeitszeit Kurse besuchen.

Ein faires Gehalt, gute Sozialleistungen und die Übernahme oder Bezuschussung von einigen Kosten des täglichen Lebens sind für Schnaithmann eine Selbstverständlichkeit.

Werden Sie ein Teil unseres Teams

Sie möchten auch zu unserem Team „Partner der Besten“ gehören? Wir eröffnen Ihnen neue Perspektiven und freuen uns über Ihre Bewerbung per E-Mail: Bewerbung@شناithmann.de

Weitere Infos unter: www.schnaithmann.de oder unseren Socialmedia-Kanälen: Facebook, XING, etc.

**Schnaithmann Maschinenbau GmbH
Fellbacher Straße 49
D-73630 Remshalden-Grunbach
Telefon 071 51 - 97 32-0
Telefax 071 51 - 97 32-190
info@شناithmann.de
www.schnaithmann.de**

 **Schnaithmann**





Genießer gesucht

Der Rems-Murr-Kreis will seine Erlebnisqualität noch besser vermarkten

Das Laub der Reben leuchtet derzeit in allen Farben. Es ist Herbst, die Zeit, in der das Remstal besonders besticht durch diesen Dreiklang aus Natur, gutem Essen und feinen Weinen. Aber auch die Obstbaumblüte im Frühjahr ist ein Erlebnis. Das Remstal ist das Naherholungsgebiet der Region Stuttgart. Die Rems fließt 80 Kilometer lang an Streuobstwiesen, Wäldern und grünen Auen vorbei, an Weinbergen entlang und durch verwinkelte Dörfer. Die Genussregion hat aber auch historisch etwas zu bieten: den Limes in Schwäbisch Gmünd, Lorch mit seinem romanischen Kloster oder auch Schorndorf, den Geburtsort von Gottlieb Daimler, dem Erfinder des schnelllaufenden Benzinmotors.

Er war längst nicht der einzige Tüftler aus der Region. Aus Geradstetten kommt der „Spätzles-Schwob“, eine Presse, die die schwäbische Speise wie handgeschabt auf den Teller bringt. Und wenn man im schwäbischen Montage-Valley östlich von Stuttgart auf der B 29 entlangfährt, dann passiert man auch so manchen renommierten Maschinenbauer wie Karl Schnaithmann, der sich als Generalunternehmer für

komplette Montagelinien einen Namen gemacht hat.

Es ist diese Mischung aus Business und Leisure, von der auch die Gastronomie profitiert. Das Remstal punktet mit zwölf Gourmet-Tempeln. Gehobene regionale Küche gibt es auch im Hotel-Restaurant Lamm in Hebsack. Inhaber Markus Polinski setzt dabei vor allem auf Weinkompetenz. Seine Weinwanderungen an den Wochenenden sind gut besucht. Er führt die Gäste hinauf in die Reben, wo sie dann mit einem Glas Sekt überrascht werden. Abgerundet wird der Tag dann mit einer von Sommelier Daniel Hasert durchgeführten Weinprobe im Gewölbekeller aus dem 13. Jahrhundert und einem leckeren Essen. 250 Tropfen hat er im Angebot, es sind auch Italiener und Franzosen dabei, aber inzwischen überwiegt das heimische Angebot.

Das Remstal hat sich in den letzten drei Jahrzehnten zu einem der besten Weinanbaugebiete Deutschlands gemausert. Winzer wie Rainer Schnaitmann, Jochen Beurer oder Gert Aldinger legten die Latte hoch. „Inzwischen geben alle Wengerter Gas, die Jugend steigt mit ein und von dieser Spitzenqualität der Weine profitiert auch die Gastronomie“, sagt Markus Polinski. 35 feste Mitarbeiter zählen zu seinem Team, darunter zwölf Auszubildende. Zu ihm kom-

men hauptsächlich Tagesgäste, aber auch viele Geschäftskunden. „Und im Idealfall kommt der Geschäftsmann dann am Wochenende noch mit seiner Frau vorbei“, sagt Polinski. Das alles deckt sich mit den Einschätzungen von Andreas Braun, Geschäftsführer Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg: „Rund zwei Drittel aller Reisenden in der Region Stuttgart sind Geschäftskunden, und diese gilt es dann auch für private Ausflüge zu gewinnen.“ Die Nähe von Tourismus und Industrie hält er für einen glücklichen Umstand.

Wer das Remstal durchwandern möchte, hat die Qual der Wahl. Es gibt immer drei Möglichkeiten: entweder das Tal zu erwandern oder auf der Halbhöhenlage durch die Weinberge zu spazieren oder auf den Höhen des Schurwaldes oder des Schwäbisch-Fränkischen Waldes das Remstal von oben zu entdecken. Beim Thema Wandern sieht Braun noch Entwicklungspotenzial. „Wir müssen auch Erlebnisqualität bieten. Das fängt bei einer naturnahen Wegführung und schönen Aussichtspunkten an und setzt sich mit qualitätsvollen Einkehrmöglichkeiten fort“, sagt Braun. Genau da setzt auch Werner Bader an, seit Oktober neuer Geschäftsführer beim Tourismusverein Remstalroute, der die Region zu einer Touristikmarke ausbauen will. Dabei hat er die Genusswanderer, Rad-

ler und Wohnmobiltouristen im Blick und bereits einen Drei-Punkte-Plan: Der Remstalradweg soll neu gerichtet, die Wege breiter gemacht und Engpässe beseitigt werden. „Ziel ist, dass wir eine Vier-Sterne-Route anbieten können“, sagt Bader. Zudem sollen zwei Wanderwege an der Rems zu einem vereint werden und auf Parkplätzen von Restaurants, Besenwirtschaften und Gasthöfen Stellplätze für Wohnmobile entstehen. Aber über allem steht der Slogan „unendlich genießen“.

Elke Rutschmann

WANDERUNGEN **WEIN**
REMSTALROUTE
LIMES REGIONALE KÜCHE

IMPRESSUM

Redaktion:	STZW Sonderthemen I. Dalcolmo, M. Vogel
Produktion:	STZW Sonderthemen
Titelfotos:	Werner Kuhnle
Anzeigen:	Stuttgarter Zeitung Werbevermarktung GmbH Telefon 07 11 / 72 05 - 16 01 Telefax 07 11 / 72 05 - 16 14 svanzeigen@stzw.zgs.de
Anzeigen- verkaufsleitung:	Tanja Dehner Telefon 07 11 / 72 05 - 16 01
Druck:	Pressehaus Stuttgart Druck GmbH

Solide Bauqualität, stabile Unternehmensform: Bei FERMO sind Mitarbeiter auch Miteigentümer

Ein massiv gebautes Haus zum garantierten Festpreis: Das FERMO-Prinzip war 1965 eine revolutionäre Idee. Bis dahin hatte man als Bauherr nur die Wahl zwischen Fertighäusern in Leichtbauweise oder konventioneller Bauweise mit Architekt – und fast immer hohen Kostensteigerungen im Bauverlauf. Mit FERMO dagegen war der Bauherr von Anfang an auf der sicheren Seite. Diese grundehrliche und immer an den Wünschen des Kunden orientierte Einstellung prägt FERMO auch heute und wurde in der nun über 50-jährigen Geschichte des Unternehmens stetig weiter ausgebaut. Der Rundum-Service von FERMO reicht inzwischen von der Unterstützung bei der Grundstücksbeschaffung und die individuelle architektonische Planung über die komplette Handwerksleistung aus einer Hand bis zum umfassenden Kundendienst, der das ganze Hausleben lang zur Verfügung steht.

Erfolgsfaktor Mitarbeiter-AG

FERMO baut auf eigene Mitarbeiter(-innen) und deren langjährige Erfahrung. Berater, Architekten, Bauleiter und Handwerker sind fest angestellt. Zudem halten die derzeit rund 200 Mitarbeiter(-innen) selbst Anteile des Unternehmens. Das bedeutet nicht nur ein besonderes Engagement für die Bauqualität und Kundenzufriedenheit. Die gesunde Eigenkapitalausstattung macht FERMO auch zu einem besonders stabilen Unternehmen in einem ansonsten recht schnellleibigen Markt. Wer eine solch langfristige Investition wie einen Hausbau plant

und dann mit FERMO baut, wird sich auch in vielen Jahrzehnten noch auf seinen Baupartner verlassen können.

FERMO lässt Taten sprechen

Über Qualität kann man viel erzählen - FERMO macht sie erlebbar. Am 02.12.18 und jeden Freitag im firmeneigenen Musterhaus in Murr (siehe rechts oben). Rund einmal im Monat stehen Bauinteressenten zusätzlich die Türen aktueller Kundenhäuser kurz vor Schlüsselübergabe zur Besichtigung offen. Hier kann man jedes Detail unter die Lupe nehmen und sich vor allem eine Fülle von Anregungen für den eigenen Hausraum holen.

Wer die Gelegenheit zu einer solchen Kundenhausbesichtigung nutzen will oder mehr über eine der ganz wenigen Mitarbeiter-AGs der Region und deren beeindruckende Häuser erfahren möchte: www.fermo.de.

FERMO
MASSIVHAUS

FERMO-MASSIVHAUS AG

Gottlieb-Daimler-Str. 68, 71711 Murr, Telefon 07144 262-0,
E-Mail info@fermo.de, www.fermo.de

FERMO-MUSTERHAUS VOLL ELEGANZ UND EMOTION



Im voll möblierten FERMO-Musterhaus erwartet Sie moderne Architektur „live“. Machen Sie sich ein wirklich realistisches Bild von anspruchsvoller Raumgestaltung, innovativer Haustechnik und der einzigartig massiven FERMO-Qualität!

Schau-Sonntag: 02.12.2018 von 14 bis 17 Uhr.
Auch jeden Freitag 14 bis 17 Uhr geöffnet.
Besuchen Sie uns im Fichtenweg 21 in Murr!

FERMO-MASSIVHAUS AG
Gottlieb-Daimler-Str. 68
71711 Murr, Tel. 07144 262-0
info@fermo.de, www.fermo.de

FERMO
MASSIVHAUS



200 Mitarbeiter. 200 Eigentümer: Jeder FERMO-Mitarbeiter hält Anteile an seinem Unternehmen und hat damit beste Gründe für erstklassige Arbeit.



WIRTSCHAFTSSTANDORT LUDWIGSBURG

DEZEMBER 2018



In Ludwigsburg ist die Nachfrage nach Gewerbe- und Büroflächen seitens der Kreativ- und Digitalbranche besonders hoch.

Foto: Werner Kuhnle

„Städte haben wichtige Infrastrukturaufgaben“

OB Werner Spec über Fluch und Segen des Booms in Ludwigsburg

Herr Spec, die Region boomt, Ludwigsburg auch. Aber der Boom hat Schattenseiten, Mieten explodieren, Gewerbeflächen werden knapp. Lassen sich diese Probleme überhaupt noch lösen? Zunächst einmal ist es eine sehr positive Entwicklung. Die Nachfrage nach Gewerbeimmobilien und Büroflächen ist extrem hoch, so hoch wie seit 20 Jahren nicht mehr. Allein in Ludwigsburg ist die Zahl der Arbeitsplätze in den vergangenen Jahren von 42 000 auf 51 000 gewachsen. Natürlich ist es in so einer Situation nicht möglich, die gesamte Nachfrage zu decken. Aber wir tun alles, um Lösungen zu finden, und bislang gelingt uns das auch meistens.

In welchen Branchen ist die Nachfrage besonders hoch?

In der Kreativ- und Digitalbranche, für die wir, beispielsweise in der Weststadt, beste Infrastrukturbedingungen anbieten: schnelle Glasfasernetze, modernste dezentrale und autarke Energieversorgung, Ladesäulen für Elektrofahrzeuge, ein gutes ÖPNV-Angebot

für die Mitarbeiter. Bosh oder Porsche etwa beschäftigen sich in der Weststadt mit wichtigen Zukunftsfragen, mit der Mobilität der Zukunft. Für uns ist das eine Win-win-Situation. Wir wollen aus einer Position der Stärke heraus diesen Wandel fördern.

Wie profitiert die Stadt davon?

In traditionellen Branchen fallen Arbeitsplätze weg. Unsere Aufgabe muss also sein, dafür zu sorgen, dass sich zukunftsorientierte Unternehmen ansiedeln – mit zukunfts-fähigen Arbeitsplätzen. Darüber hinaus geht es darum, dass die Unternehmen die Voraussetzungen bekommen, den Strukturwandel zu schaffen. An dieser Stelle können wir nicht einfach abwarten.

Wo liegt die größte Herausforderung?

Autonomes Fahren, Elektromobilität – die Entwicklung in der Automobilbranche schreitet enorm schnell voran. Die größte Gefahr für Baden-Württemberg und damit auch für Ludwigsburg wäre, dass die hiesigen Unternehmen es nicht schaffen, diesen

Wandel erfolgreich zu bewältigen. Unzählige Branchen in diesem Land hängen an der Autoindustrie. Ich bin aber sicher, dass die Transformation gelingen kann, und wir als Stadt wollen unseren Teil dazu beitragen. Indem wir Unternehmen die Möglichkeit bieten, das autonome Fahren und neue digitale Dienste hier zu testen, hier neue Konzepte zu erproben.

Sie haben einmal gesagt, die Weststadt solle ein kleines Silicon Valley werden.

Ja, auch wenn der Vergleich nicht ganz passt. Das Silicon Valley ist, abgesehen von der Größe, ganz auf den IT-Sektor fokussiert. Die Besonderheit in Deutschland ist, dass die Informationstechnologie in einer engen Beziehung zur Industrie und zu industriellen Anwendungen steht. Es geht also nicht darum, das Silicon Valley zu kopieren, sondern unsere Stärken auszuspielen. Etwa, indem wir die Digitalisierung verbinden mit industriellen Produkten, nicht nur in der Autoindustrie. Nicht nur Porsche oder Bosh, auch Firmen wie Mann und Hummel oder Hahn und Kolb entwickeln an ihren Ludwigsburger Standorten solche Zukunftsstrategien.

Viel gesprochen wird momentan über den Mobilfunkstandard 5G. Die Einführung dieses neuen und viel schnelleren Mobilfunk-Internets will Ludwigsburg aktiv fördern – und dafür auch Geld in die Hand nehmen. Zudem verlegen die Stadtwerke flächendeckend Glasfaserkabel für superschnelles Breitband-Internet. Ist das eigentlich die Aufgabe einer Kommune? Oder müsste das nicht die Privatwirtschaft übernehmen, die von der Infrastruktur profitieren wird? Historisch gesehen haben Städte wichtige Infrastrukturaufgaben immer schon selbst angepackt. Kommunen haben eine entscheidende Rolle beim Aufbau der Wasserversorgung gespielt, ebenso bei der Strom- oder Gasversorgung. Die Infrastruktur für die Digitalisierung ist nur die logische Fortführung dieser Entwicklung. Es kann uns als Wirtschaftsstandort nicht egal sein, dass Unternehmen schnelles Internet brauchen.

Zurück zu den Schattenseiten: Selbst Durchschnittsverdienern fällt es inzwischen schwer, in Ludwigsburg bezahlbaren Wohnraum zu finden. Wie kann eine Stadt gegensteuern?

Die Situation in Ludwigsburg ist typisch für die gesamte Region Stuttgart. Wir leben in einem hochverdichteten Raum, freie Flächen sind Mangelware. Wir als Stadt arbeiten intensiv daran, dass weitere Baugebiete auf den Markt kommen. Nicht nur in Außen-

bereichen – wir legen den Fokus auch auf die Nachverdichtung und auf bereits bebaute Grundstücke. In unserem Stadtteil Grünbühl beispielsweise gibt es Gebiete, in denen große Teile der Substanz nicht mehr erhaltenswert sind. Da macht eine Transformation Sinn – hin zu einer neuen vier- oder fünfgeschossigen Bebauung, energetisch hocheffizient.

Die Mieten steigen schon lange. Die Rezepte scheinen nicht zu wirken.

Die Mietpreisbremse hat bislang nicht wirklich gewirkt, das stimmt. Es herrscht ein eklatantes Missverhältnis zwischen Nachfrage und Angebot, weshalb das Angebot erhöht werden muss. Immerhin gibt es jetzt wieder ein Landeswohnbauprogramm, jahrelang hat dieser Bereich völlig brach gelegen. Unsere städtische Wohnungsbaugesellschaft WBL bringt zudem über das Modell „Fair Wohnen“ preisgünstigen Wohnraum auf den Markt. Außerdem hat die WBL mit dem Cube eine interessante Alternative zum traditionellen Hausbau etabliert: den seriellen Holzbau – auch das ist Teil unserer Strategie. Inzwischen ist es möglich, fünfgeschossige Holzhäuser zu bauen, schnell und nachhaltig. Es sind also verschiedene Hebel, die wir in Bewegung setzen.

Ein Faktor ist, dass die Menschen in die Städte strömen, während anderswo ganze Landstriche veröden.

Diesen Trend wird man nicht rückgängig machen können. Das wäre auch problematisch. Auf dem Land ist die Infrastruktur weniger gut ausgebaut, es fehlen Arbeitsplätze. Würden plötzlich wieder alle aufs Land ziehen, würde das zu noch mehr Chaos auf den Straßen und Umweltverschmutzung führen – wegen der zusätzlichen Pendler.

Neben der Digitalisierung, dem Platzmangel und der Wohnungsnot: Was ist Ihrer Meinung nach die größte Hürde für die hiesige Wirtschaft und Gesellschaft auf dem Sprung in die Zukunft?

Der Klimawandel war lange nicht greifbar, eher abstrakt. Erst langsam dämmert es allen, vor welchen Herausforderungen wir stehen. Die mit dem Klimawandel verbundenen Gefahren werden immens sein. Wir müssen noch wesentlich entschlossener dagegen vorgehen.

Die Fragen stellte Tim Höhn.



Ludwigsburgs OB Werner Spec

Foto: Lichtgut/Leif Piechowski



Das Gerber – Stadtkaufhaus an der Paulinenbrücke. Foto: Pure Moment | Agentur für digitale Brand Performance

Warum Nachhaltigkeit nicht ohne Digitalisierung geht

Die Agentur hat es sich im Laufe der letzten Jahre zur Aufgabe gemacht, bestehende Strukturen mit digitalen Möglichkeiten zu verbinden: Dank Social Media entstehen neue Kommunikationswege – auf diese Weise wird ein ganzheitliches digitales Erlebnis für Kunden, Verbraucher und deren Märkte geschaffen. Heute zählen Mercedes-Benz, die Württembergische Versicherung und Lieferando zu den Kunden von Pure Moment. „Wir bieten unseren Kunden alles aus einer Hand: von der Strategie über die Programmierung bis zur Produktion – unser Dual-Process-Marketing-Ansatz gibt unseren Kunden die Freiheit, Digitalisierung zielorientiert und ganzheitlich zu implementieren“, sagt Diefenbach, der die in Ditzingen ansässige Agentur vor nunmehr vier Jahren gemeinsam mit Lunardi gründete.

DIGITALISIERUNG IM DETAIL: EIN DIGITALER CONCIERGE

Der Grundsatz ihrer Arbeit: Aus Storylines und Markenbotschaften machen sie digitale Markenerlebnisse, interaktiv werden Kunden zu treuen Fans. „Wir kreieren digitale Erlebnisse“, heißt es selbstbewusst auf der Homepage der Agentur. Der Vorteil der beiden Geschäftsführer liegt darin, dass sie im digitalen Zeitalter aufgewachsen sind. Sie entwickeln nicht nur Marketingstrategien, sie verbinden ihre Kunden dank ihres Netzwerks auch mit den erfolgreichsten Influencern, Bloggern und Youtubern, deutschlandweit und international. „Basierend auf den Zielen der Kunden gestalten wir die optimale Strategie für Instagram, Facebook, YouTube und Co., so helfen wir die richtige Zielgruppe zu erreichen“, sagt Lunardi. Social-First lautet der Ansatz, den das Team der Agentur dabei stets verfolgt: „Dabei werden emotionale Inhalte gebrandet. Mit diesen Inhalten kann sich die Community identifizieren – das Ganze wird dann crossmedial über alle Kanäle verbreitet“, erklärt Diefenbach und ergänzt, dass dabei stets der langfristige Erfolg für das Unternehmen im Fokus stehe: „Wir wollen die Kunden binden, die Zielgruppe gewinnen und somit eine Community schaffen.“

Die Digitalisierung ist in sämtlichen Lebensbereichen angekommen. „Auch in der Immobilienbranche werde der Stellenwert immer wichtiger“, sagt Diefenbach. Diese Veränderung habe auch die Württembergische Lebensversicherung AG, die im Skyline am Pragsattel auf 21 Stockwerken hochwertige Wohnun-

Design und Technologie im Zeitgeist der Generation – 2014 riefen zwei Jungunternehmer ein spannendes Projekt ins Leben. Die Intention von Pascal Diefenbach und Marc Lunardi lautete: die Möglichkeiten des digitalen Zeitalters für Branchen und Unternehmen neu zu definieren. Noch ohne Portfolio und Netzwerk – dafür mit großer Vision und viel Enthusiasmus – entstand Pure Moment, eine digitale Werbeagentur mit Sitz bei Stuttgart.

gen und Businessapartments vermietet, erkannt. Zum Penthouse oder Business-Apartment bekommen die Bewohner seit November noch einen modernen Begleiter dazu: den sogenannten digitalen Concierge – die von Pure Moment entwickelte Skyline-Web-App. Man loggt sich auf Smartphone, Tablet oder der Website ein und wird rundum informiert – das Wischen, Tippen und Klicken funktioniert dynamisch-vertraut wie auch sonst im Social Web.

Die Web-App fungiert als digitaler Allrounder und bietet dem Benutzer eine integrierte Alert-Funktion für Neuigkeiten und Notfälle sowie live eine Wetter- und Verkehrsübersicht rund um das Hochhaus. Schmutzige Wäsche? Kein Problem, der digitale Concierge zeigt verfügbare Zeit-Slots für die Waschmaschinen im Untergeschoss an. Diese kann man sich – ähnlich einer Online-Reservierung fürs Kino – mit seinem Account für eine bestimmte Uhrzeit reservieren.

Das Herz der Skyline-Web-App ist die Around-Me-Funktion, zugeschnitten auf die meist ortsfremde Zielgruppe in den Business-Apartments, die nur unter der Woche in Stuttgart wohnt. Wer sich sportlich betätigen möchte, filtert nach „Sport“ und sofort erscheinen sämtliche Ergebnisse rund um das Thema Sport und Gesundheit. Einen weiteren Mehrwert bieten nicht nur Wegbeschreibungen und aktuelle Verkehrsverhältnisse zum gewünschten Ziel, sondern auch ein redaktioneller Beitrag mit aktuellen Zusatzinformationen zu dem jeweiligen Hotspot, den man über eine PIN erreicht. Der digitale Concierge, der übrigens Deutsch und Englisch kann, kennt natürlich auch die besten Restaurants der Stadt. Auch hier können die User von asiatischem Essen bis zur Weinstube filtern. Hat man sich dank der bebilderten Speisekarte Appetit auf ein bestimmtes Restaurant geholt, kann man dies auch direkt übers Smartphone anrufen – Wegbeschreibung und Parkmöglichkeiten gibt es dazu. „Es soll sich anfühlen, als ob man tatsächlich einen Guide dabei hat“, sagt Lunardi. Die Software für die Web-App haben die beiden Geschäftsführer nach einem agilen Content-Management-System entwickelt: „So können sich unsere Kunden – je nach Zielgruppe – weitere Bereiche dazu buchen und flexibel auf neue Themenbereiche eingehen“, betont Lunardi und ergänzt: „Mit der Skyline-App wollen wir zeigen, wo Digitalisierung überall möglich ist. Die Kombination aus Kreativität, Technologie und Inhalt entscheidet, wie sich Firmen in den kommenden Jahren von ihrer Konkurrenz abheben, mit Kunden kommunizieren und einen Mehrwert schaffen.“ Ansprechen wollen sie damit Unternehmen, die langfristig in die Digitalisierung investieren möchten und dabei nicht auf das notwendige Auge für Design und Kreativität verzichten wollen. Digitalisierung bedeute laut Diefenbach nicht „kompliziert und hochtechnisch“ – vielmehr möchte die Agentur vermitteln, wie „einfach und dynamisch“ der Prozess ablaufen kann.

Diese Entwicklung haben auch die Verantwortlichen des Gerber erkannt. Das Kaufhaus im Gerberviertel hat das

komplette Digital Marketing im Sommer an das Social-Media-Team von Pure Moment übergeben. Die Württembergische Lebensversicherung als Inhaber und die Direct Retail Management GmbH setzen auf die digitalen Schnittstellen Instagram und Facebook, um ihren Kunden ein übergreifendes Markenerlebnis zu bieten und durch eine gezielte Inhaltsstrategie Neukunden zu gewinnen. Messbare Ergebnisse seien in diesem Zusammenhang natürlich ein Muss. „Wir setzen KPIs, messen jeden Aufruf, jeden Klick und jede Interaktion, um unseren Kunden die bestmögliche Transparenz zu bieten und einen langfristigen Erfolg zu garantieren“, sagt Lunardi. Die Agentur übernehme das komplette digitale Management von der Strategie über die Produktion und die Distribution bis zur Betreuung aller Social-Media-Kanäle und dem Community-Management.

DIGITALE KUNDENBINDUNG: DAS GERBER STUTTGART

Die Inhalte seien nicht nur saisonal angepasst, sondern werden täglich aktualisiert. „Das geht auch gar nicht anders: Social Media ist einfach Content-getrieben“, sagt Diefenbach. Mit im Paket sind Werbeanzeigen und Geo-Targeting – sprich, wer das Gerber betritt, dem werden automatisch aktuelle Angebote der Shops in Form von Werbeanzeigen auf dem Smartphone angezeigt. Ähnlich funktioniert es auch mit den Inhalten auf Social Media: „Der Algorithmus fördert, was dem User gefällt – diese Prämissen sind auf die Zielgruppe abgestimmt.“ Dass ihre Strategie nicht nur Erfolg verspricht, sondern dass dieser für das Gerber auch messbar ist, zeigen die beiden Geschäftsführer anhand folgender Zahlen: „Wir erreichen im Monat eine Million Menschen im Umkreis von Stuttgart und verzeichnen dabei ein monatliches Wachstum von 4,6 Prozent.“ cp

INFO

Kontakt

Pure Moment
Agentur für digitale Brand Performance, Maybachstraße 1,
D-71254 Ditzingen
Telefon: +49 / 71 56 / 4 36 05 09
E-Mail: hello@puremoment.de
Website: www.puremoment.de



Skyline Stuttgart.

Foto: Pure Moment | Agentur für digitale Brand Performance

Es fehlen Flächen

Der Landkreis boomt – aber die Prognosen sind ungewiss

Der Kreis Ludwigsburg vermeldet einen Rekord nach dem anderen: Mit 2,7 Prozent Arbeitslosigkeit herrscht praktisch Vollbeschäftigung. In einer IHK-Standortstudie geben die Unternehmen an, so offensiv wie in keinem anderen Landkreis investieren und erweitern zu wollen. „Eine hervorragende Lage“, diagnostiziert Walter Rogg, der Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung der Region Stuttgart. Beim sogenannten Innovationsindex liegt

Ludwigsburg landesweit auf Platz fünf – in der Spitzengruppe.

Und doch geht der bange Blick in die Zukunft. Denn wie sonst nur noch im Kreis Böblingen hängt das Wohl und Wehe der

wirtschaftlichen Entwicklung am Automobil. Porsche ist stark präsent, viele Zulieferer gibt es im Landkreis. „Das könnte ein Problem werden, wenn Verbrennungsmotor und klassischer Antriebsstrang ersetzt werden“, meint Walter Rogg bei aller Zuversicht.

In diesem Spagat befindet sich die Wirtschaftslage im Kreis. Zur Zeit brummt es, überall wird erweitert. Die Kassen sind voll, die Unternehmen investieren. Nahezu alle Standorte sind ausgebaut.

Das gilt natürlich für die großen Städte Ludwigsburg und Bietigheim-Bissingen. In der Barockstadt Ludwigsburg haben sich Porsche und Bosch zuletzt stark erweitert und neue Standorte aufgemacht, sie gesellen sich zu den klassischen örtlichen Big Playern wie Hahn und Kolb oder Lapp Kabel. Im Werkzentrum Weststadt ist ein kleines Silicon Valley entstanden, wo sich neben der Porsche Digital GmbH viele kleine Unternehmen angesiedelt haben.

In Bietigheim-Bissingen setzt man stark auf interkommunale Gewerbegebiete: mit dem Standort Laiern, der zusammen mit der Gemeinde Tamm entwickelt wird. Hier dominiert das Porsche-Hochhaus, dazu kommen passende Firmen wie APS, die ein Entwicklungszentrum für Abgasmessung 2017 angesiedelt haben. Bietigheim-Bissingen kooperiert auch mit Ingersheim beim Gebiet

Bietigheimer Weg, wo das Olymp-Outlet Kunden anzieht. Noch wichtiger ist das Gewerbegebiet Eichwald mit Sachsenheim, Sersheim und Oberriexingen – hier ist ein weiterer Porsche-Standort und der des Sprudelherstellers Alwa residiert hier. „Wir hängen stark am Automobil, setzen aber auch auf andere Branchen“, sagt Anette Hochmuth, die Sprecherin der Stadt. Der Maschinenbauer Dürr zum Beispiel oder der Zulieferer Valeo.

Besonders innovativ zeigt sich der Landkreis aber auch in den kleinen Kommunen. So gibt es ganz im Norden seit 1973 ein einzigartiges Beispiel interkommunaler Zusammenarbeit: die Ottmarsheimer Höhe. Sechs Kommunen haben sich zusammengetan mit einem ungewöhnlichen Modell: Mundelsheim und Besigheim stellen jeweils 50 Prozent der Flächen, zusammen 75 Hektar. Die anderen Gemeinden zahlen beim Aufbau und Betrieb der Infrastruktur. „Entsprechend werden die Einnahmen aus der Gewerbesteuer aufgeteilt“, erklärt Holger Haist, der Bürgermeister von Mundelsheim und Vizechef des Zweckverbandes. So ist es vielen kleinen Kommunen gelungen, große Firmen wie die Lila Logistik und eine Weltfirma wie Cooper Tools anzusiedeln – bewusst aber auch für mittlere Unternehmen und Handwerker Flächen zu schaffen. Derzeit werden die letzten 15 Hektar des Areals entwickelt. „Wir gelten regional als Vorzeigebiet“, meint Holger Haist.

INTERNATIONAL AUSGERICHTETE FIRMEN

Auch im Westen des Kreises haben sich Vaihingen/Enz und die Gemeinde Illingen zu einem interkommunalen Gebiet zusammengetan – und nennen dieses selbstbewusst „Perfekter Standort“. Dazu kommen viele weitere Leuchttürme: ein großer Bosch-Standort in Schwieberdingen, im Süden – dem Strohlgäu – ist in Gerlingen der Bosch-Hauptsitz und in Ditzingen der Werkzeugmaschinen- und Laserspezialist Trumpf sowie in Hemmingen eine weitere Porsche-Dependance. Und vieles mehr.

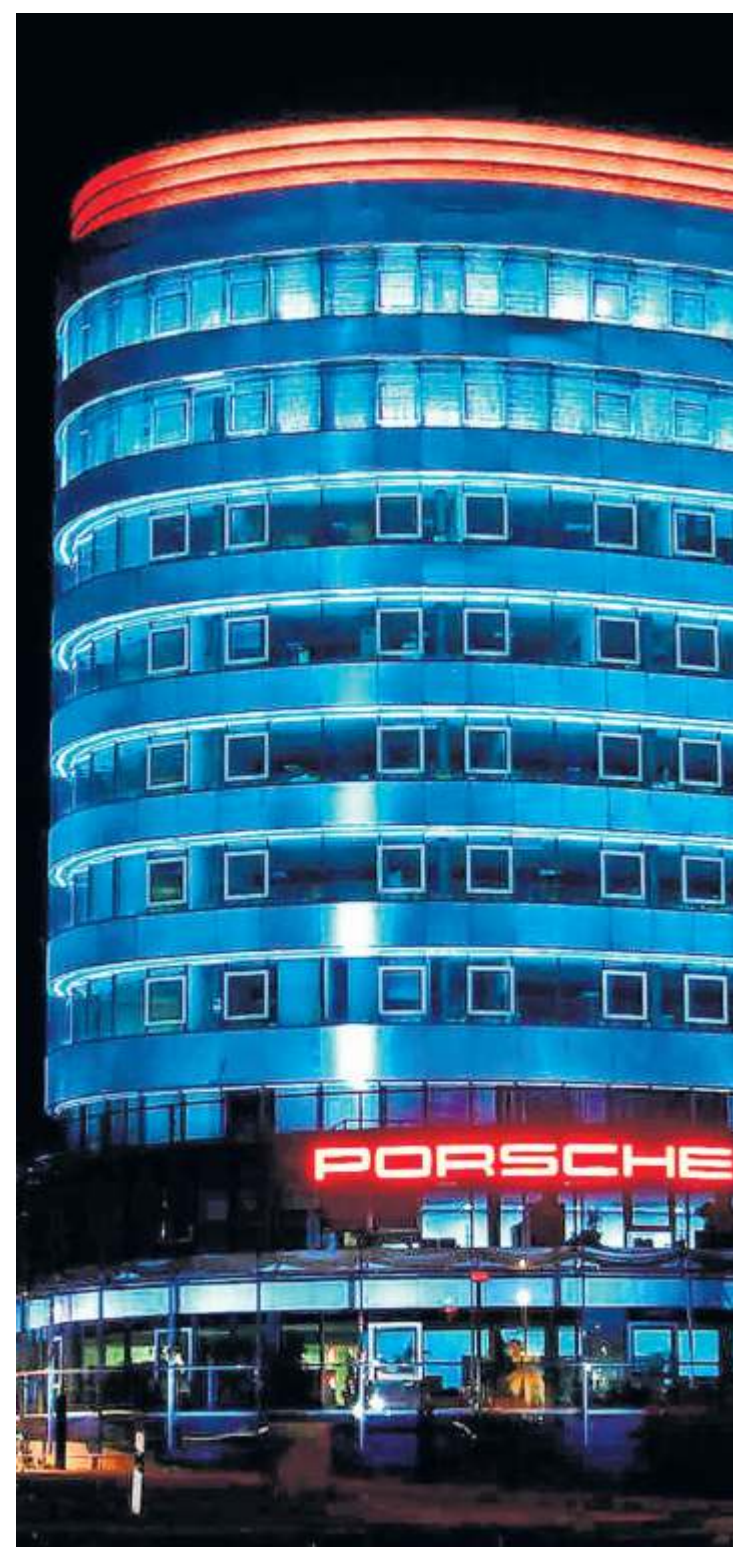
Alles eitel Sonnenschein also? Nein, sagt Walter Rogg, der regionale Wirtschaftsförderer, und verweist auf eine Studie des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) in Tübingen. Dieses hat für alle Landkreise eine Prognose aufgestellt, wie viele Arbeitsplätze durch Digitalisierung und Automatisierung in den nächsten Jahren verloren gehen können. „Vor zwei Jahren wurden für den Kreis Ludwigsburg noch 17 Prozent Verlust vorausgesagt“, sagt Rogg, „inzwischen rechnet man mit 27 Prozent.“ Gerade die Automobilindustrie steht vor einem großen Wandel. Allein bei den Zulieferern rechnet man mit einem Viertel bis Drittel der Jobs.

VERARBEITENDES GEWERBE: LEICHTE RÜCKGÄNGE

Der Strukturbericht des Regionalverbandes meldet für den Kreis Ludwigsburg trotz boomender Wirtschaft übrigens sogar einen leichten Rückgang an Arbeitsplätzen im verarbeitenden Gewerbe von 2015 auf 2016 um 0,8 Prozent, in der Automobilindustrie sogar um 1,6 Prozent, während anderswo weiter Beschäftigung aufgebaut wird. Offenbar ist im Kreis Ludwigsburg das Ende der Fahnenstange erreicht, nachdem die Beschäftigtenzahl im Automotive-Cluster seit 2007 um 20 Prozent zugenommen hat.

Es geht also um Diversifizierung – neue Geschäftsgebiete zu erschließen und sich breiter aufzustellen. Und genau hier sieht man noch Defizite, in der Region wie im Landkreis Ludwigsburg. „Die Unternehmen brauchen über die bisherigen Standorte hinaus noch mehr Flächen“, sagt Walter Rogg. Daran mangle es aber dramatisch, es gebe kaum noch neues Gewerbeland. Auch der Grünen-Abgeordnete Markus Rösler hat schon mehrfach öffentlich angemahnt, es werde viel geplant, aber wenig umgesetzt. Walter Rogg zitiert den Entwicklungschef eines regionalen, international aufgestellten Unternehmens: „Wer in den nächsten fünf Jahren keinen neuen Standort bekommt, geht weg – und kommt dann bestimmt nie mehr wieder.“

Rafael Binkowski



Wahrzeichen im Gewerbegebiet Laiern am Bietigheim-Bissingen Ortseingang: das Porsche-Hochhaus Foto: Factum/Andreas Weise



Ohne clevere Ingenieure
würden autonome Autos
nicht sehr weit kommen.

KLUGE KÖPFE BAUEN INTELLIGENTERE AUTOS

Einparkhilfe, Spurhaltesystem, automatische Fahrfunktion – Valeo entwickelt innovative Lösungen für das autonome Auto von morgen. Besuchen Sie uns auf valeo.de | valeoservice.de

Valeo
SMART TECHNOLOGY
FOR SMARTER CARS