

Wirtschaft

in Baden-Württemberg

Ausgabe 5 | 2018

Ein Gemeinschaftsprodukt der Stuttgarter Zeitung und der Stuttgarter Nachrichten

Preis 3,20 Euro | 87639

Forschung im Fokus

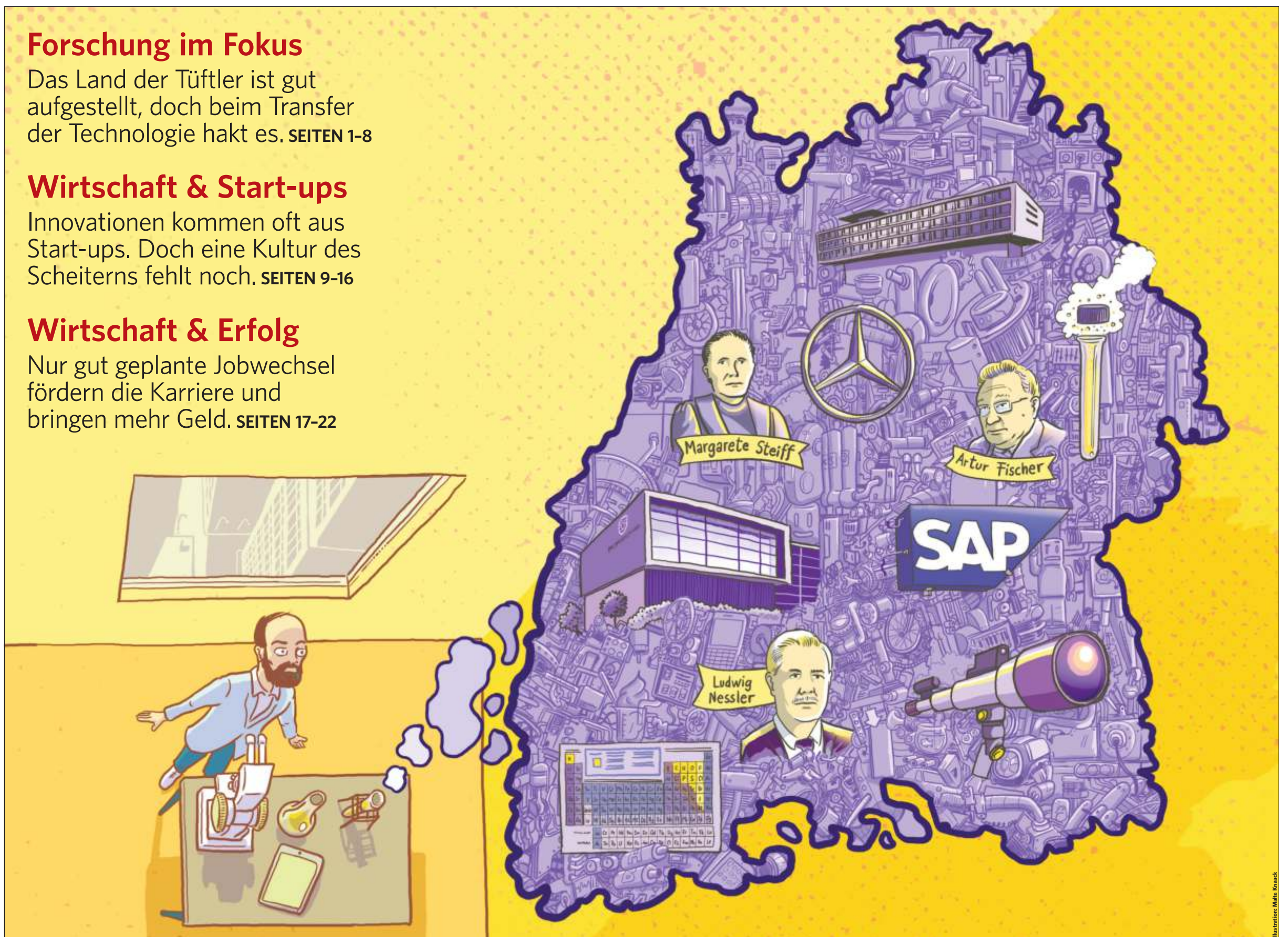
Das Land der Tüftler ist gut aufgestellt, doch beim Transfer der Technologie hakt es. **SEITEN 1-8**

Wirtschaft & Start-ups

Innovationen kommen oft aus Start-ups. Doch eine Kultur des Scheiterns fehlt noch. **SEITEN 9-16**

Wirtschaft & Erfolg

Nur gut geplante Jobwechsel fördern die Karriere und bringen mehr Geld. **SEITEN 17-22**



Der Südwesten ist spitze – noch

Innovation Nirgends in Europa wird so viel Geld in Forschung und Entwicklung gesteckt wie in Baden-Württemberg. Die große Bedeutung der Industrie ist eine gute Grundlage. Doch es gibt auch Defizite, Mängel und Ärgernisse. *Von Ulrich Schreyer*

Das Musterlände ist auch darin Musterlände: In keiner Region Europas werden Forschung und Entwicklung so hoch gehalten wie im deutschen Südwesten. Etwas mehr als 4,9 Prozent des Bruttosozialprodukts werden in Baden-Württemberg in den Wettbewerb der Ideen gesteckt. Damit liegt die Region zwischen Main und Bodensee klar vor Bayern mit 3,17 Prozent und weit über dem bundesdeutschen Durchschnitt mit knapp drei Prozent. Auch forschungsintensive Länder wie Israel, die Schweiz oder Schweden werden, zumindest bis jetzt noch, locker abgehängt.

Alles in Butter also im deutschen Südwesten? Auf den ersten Blick schon – das zeigt auch die Patentstatistik. Nirgendwo sonst gibt es eine derart dichte Hochschullandschaft, in der an Grundlagen für die Industrie von morgen getüfelt wird. Unternehmen wie Daimler oder Porsche stecken Milliarden in die Erforschung der Elektromobilität, die südwestdeutschen Maschinenbauer gelten weltweit als technologisch führend – gerade die große Bedeutung des industriellen Kernsektors der Wirtschaft ist die Grundlage für die rege Forschungstätigkeit im Südwesten. Und noch eines kommt hinzu: Diese ist keineswegs auf die Gegend um Stuttgart beschränkt: Auch in

Karlsruhe, Ulm oder am Bodensee sitzen Forschungseinrichtungen und Unternehmen, die erhebliche Mittel in Forschung und Entwicklung stecken. Und so mancher Mittelständler etwa in Hohenlohe oder Oberschwaben kann sich in seiner Nische durchaus als Weltmarktführer behaupten – weil er eine ganz spezielle Idee nicht nur irgendwann hatte, sondern auch erfolgreich verkaufen kann.

Eine Hilfe gerade für kleinere Unternehmen sind dabei die Innovationsgutscheine des Landes, dank derer staatliche Gelder in Forschung und Entwicklung bei den Firmen fließen. Wie innovativ gerade Mittelständler sein können, zeigt sich jedes Jahr, wenn der nach dem früheren Wirtschaftsminister Rudolf Eberle benannte Innovationspreis des Landes verliehen wird. Doch diese Firmen stehen nicht für den gesamten Mittelstand. Studien belegen, dass gerade kleine Unternehmen vielfach noch Defizite aufweisen – das gilt fürs Tüfteln an neuen Ideen und Konzepten, das gilt aber auch für die Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse. Strengen sie sich nicht mehr als bisher an, geraten nicht nur diese Firmen in Gefahr, sondern auch zahlreiche Arbeitsplätze. Und dass die Entwicklung der Elektromobilität von der Autoindustrie auch im Südwesten weit



zögerlicher als in China vorangetrieben wurde, ist ebenfalls kein gutes Zeichen. Es muss zu denken geben, dass nicht deutsche Firmen, sondern Chinesen in der Nähe von Erfurt eine Fabrik für die Fertigung von Batteriezellen bauen wollen.

Auch dass viele den Südwesten um seine hervorragende Forschungslandschaft beneiden, ist kein Grund zum Ausruhen. Gerade beim viel beschworenen Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Mittelstand hapert es noch immer. So mancher Akademiker treibt einen Mittelständler durch seine gestelzte Sprache eher zur Verzweiflung, als dass er ihm den Weg auf neue Märkte weisen würde.

Zu hohe Hürden aber gibt es nicht nur zwischen Forschung und Firmen. Auch die staatlichen Förderprogramme für Forschung und Entwicklung sind für viele kleine und mittlere Firmen zu bürokratisch. Der hohe Aufwand für einen Antrag führt dazu, dass so mancher Firmenchef lieber die Finger von den Formularen lässt. Es gibt also vieles zu verbessern – gerade auch, weil der Südwesten in hohem Maße vom Export abhängt. Im Zeichen eines weltweit zunehmenden Protektionismus hat immer noch der die besten Chancen, der anbieten kann, was kein anderer hat: technologische Spitzenqualität zu akzeptablen Preisen.

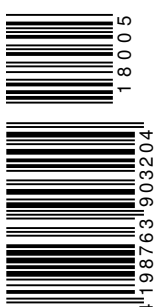
Die neue Beweglichkeit

Kreativität wird im Zeitalter der Digitalisierung für etablierte Firmen immer wichtiger. In einem Schwerpunkt stellen wir anlässlich des Innovationsevents new.New Festival in Stuttgart vor, wie man aus Schubladen ausbricht: im Innovationslabor Lab1886 von Daimler, im Start-up-Zentrum Code_n, bei den Büro-Strategen von Porsche Consulting und dem Verpackungsspezialisten Harro Höfliger.

IdeenwerkBW.de

Innovation in Baden-Württemberg

Andreas Kuckertz, Professor für Entrepreneurship an der Universität Stuttgart-Hohenheim, reflektiert in einem Essay, wie die viel zitierte „Kultur des Scheiterns“ eigentlich zu verstehen ist, nämlich als die in Deutschland noch unterentwickelte „Kultur der zweiten Chance“. In der Serie der Standortporträts folgt dieses Mal Reutlingen. Und Christian Atz, der einer der bunteren Figuren im Start-up-Biotop Baden-Württemberg ist, erklärt, wie man auch Kondome neu verpacken kann. *age*



Inhalt



Land der Tüftler
„Es fehlen Querdenker“
Baden-Württemberg ist spitze in der Forschung. Nur ist weit und breit kein Elon Musk in Sicht. **SEITE 4**

Fahrzeugentwicklung

Das Hirn von Porsche

Mitten im Grünen bastelt der Sportwagenbauer an der Zukunft – mit dem Schwerpunkt Elektromobilität. **SEITE 6**

Vernetzung

Vom Unikeller zum Markt

Ulm ist das beste Beispiel dafür, dass ohne Universitäten viele Start-ups erst gar nicht entstanden wären. **SEITE 8**



Essay
Zweite Chance für jeden
Im Gastbeitrag erklärt Professor Andreas Kuckertz von der Uni Hohenheim, warum die Angst vor dem Scheitern lähmt. **SEITE 9**

Standortporträt

Gründergeist aus dem Container

Reutlingen setzt bei der Förderung von jungen Unternehmen auch auf einen Hochzeitsplaner. **SEITE 10**

Interview

„Durchs Tal der Tränen begleiten“

Die Arbeitspsychologin Simone Hönle wirbt für mehr Transparenz bei anstehenden Veränderungen. **SEITE 11**

Innovationskultur

Heraus aus den Schubladen

Ein Themenschwerpunkt widmet sich den neuen Wegen zur Innovation in den Firmen der Region Stuttgart. **SEITEN 12, 13**

Jobwechsel

Nicht ohne den Familien-Rat

Bewerber haben gute Chancen auf Verbesserung. **SEITE 17**

Interview

„Unreife Gesetze sind leider üblich“

Der Arbeitsrechtler Jobst-Hubertus Bauer wirft der Politik vor, unzureichende Regelungen aufzustellen. **SEITE 18**

Ferienimmobilien

Vom Rückzugsort zum Renditeobjekt

Zweitwohnsitze sind gefragt als Altersvorsorge und zur Kapitalsicherung. Doch der Markt wird eng. **SEITE 19**

Nachhaltigkeit

Im Einklang mit der Zukunft

Der schonende Umgang mit Menschen und Materialien wird zum Erfolgsfaktor für Firmen wie Vaude. **SEITE 22**



Portrait
Netzwerker und Teamplayer
Jürgen Junker führt Wüstenrot & Württembergische mit Elan und neuen Projekten ins digitale Zeitalter. **SEITE 24**

Landkreis Esslingen

Starker Wirtschaftsstandort

Der Landkreis bietet nahezu alles, was für Unternehmen und den Zuzug von Fachkräften wichtig ist. **SEITE 25**

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



Eric Haaksma

Herr der Moleküle

Bevor ein neues Medikament auf den Markt kommt, ist viel Vorarbeit nötig. Zuerst überlegen Mediziner und Physiologen, an welchen Stellen im Stoffwechsel ein neuer Wirkstoff ansetzen könnte, um eine bestimmte Erkrankung zu bekämpfen. Dann beginnt die Suche nach vielversprechenden Molekülen – und damit die Arbeit von Eric Haaksma. Der 55-jährige Niederländer ist Forschungsleiter Deutschland bei Boehringer Ingelheim. Das Familienunternehmen gehört weltweit zu den Top 20 der Pharmabranche und hat seinen Hauptsitz im rheinland-pfälzischen Ingelheim. Doch der mit Abstand größte Forschungsstandort von Boehringer ist Biberach an der

Riß, wo gut 6000 Menschen beschäftigt sind – mit weiter steigender Tendenz. Auch Haaksma verbringt den Großteil seiner Arbeitszeit in Oberschwaben. Bereits als Doktorand beschäftigte sich der Chemiker mit dem Design von Molekülen am Computer. Die chemische Wirkstoffentwicklung ist auch einer der Schwerpunkte in Biberach. Für den Forschungsstandort Baden-Württemberg hat Haaksma viel Lob übrig – insbesondere für die hohe Qualifikation der Mitarbeiter und das dichte Netz von Unternehmen und Hochschulen. „Es stimmt einfach – die Leute hier können alles außer Hochdeutsch“, sagt er mit niederländischem Akzent. *lud*



Martin Wikelski

Der Vogelkundler vom Bodensee

„Wenn wir die ersten Testdaten von der Raumstation empfangen, werde ich für einen Moment der glücklichste Mensch der Welt sein“, hatte Martin Wikelski, Direktor des Max-Planck-Instituts für Ornithologie in Radolfzell, Anfang des Jahres gesagt. Jetzt ist der 52 Jahre alte Professor an der Universität Konstanz und wissenschaftliche Leiter des Projekts „Icarus“, des ersten satellitengesteuerten Programms zur Erforschung von Tierwanderungen, nah dran am großen Glück: Die Antenne für die weltweite Vogelbeobachtung wurde pünktlich Mitte August an der Außenhülle der Raumstation ISS installiert. Nach einem Testlauf soll das Projekt im

Jahr 2019 beginnen. Dafür hat der gebürtige Münchner eine Professur an der renommierten US-Universität Princeton aufgegeben und kam 2007 an den Bodensee. Sein Projekt soll Antworten auf elementare Fragen geben. Zum Beispiel, warum die Zahl der Zugvögel dramatisch abnimmt. Von „Icarus“ erhofft sich Wikelski auch Aufschluss darüber, wie Tiere Krankheitserreger verbreiten. Erste Daten legten zudem nahe, dass verschiedene Tiere Erdbeben oder Vulkanausbrüche Stunden vorher spüren. „Wenn wir diese Fähigkeiten hieb- und stichfest belegen könnten, würde dies in Zukunft Hunderttausenden Menschen das Leben retten“, sagt er. *ral*

Vordenker der Forschungslandschaft

Porträts Baden-Württemberg gilt als Land der Erfinder und Entwickler. Diesen Ruf zu pflegen ist nicht einfach, aber eine Herzenssache für seine weitsichtigen Ingenieure, Professoren und Forscher.



Stefanos Fasoulas

Kontakt ins All

Alexander Gerst ist unser Mann im All. Dass der Publikumsliebbling aus Künzelsau schon zum zweiten Mal auf der Internationalen Raumstation ISS weilte, ist auch Stefanos Fasoulas zu verdanken – zumindest ein bisschen. Der 1964 in Thessaloniki geborene Wissenschaftler mit deutscher und griechischer Staatsbürgerschaft war in den Jahren 2009 und 2010 mitverantwortlich für die Ausbildung europäischer Astronauten – darunter auch „Astro Alex“. Damals war Fasoulas Professor an der TU Dresden. 2010 wechselte er an die Uni Stuttgart, wo er seit 2014 das Institut für Raumfahrtssysteme leitet. Bei der Ausbildung auf diesem Gebiet nimmt das Institut eine führende Rolle ein: Bundesweit kommen laut Fasoulas 40 Prozent aller universitären Absolventen in der Luft- und Raumfahrt aus Stuttgart. Auch Fasoulas' eigene Karriere hat an der Uni Stuttgart begonnen, wo er 1984 seinen Luft- und Raumfahrtingenieur gemacht hat. An der laufenden ISS-Mission von Alexander Gerst sind auch wieder einige seiner Studenten mit Experimenten beteiligt. In einem Versuch geht es um ein innovatives Pumpsystem, das ohne mechanische Teile auskommt; im anderen um einen Bioreaktor, in dem Algen Sauerstoff und Biomasse produzieren. *lud*



Sven Rau

Mit der Kraft der Sonne

Das Interesse an Chemie erwachte bei Sven Rau in der sechsten Klasse. Sein Vater war Chemielehrer und Rau half ihm bei den Versuchsvorbereitungen. „Da habe ich gelernt, dass Experimente schiefgehen können“, erzählt der Professor für Anorganische Chemie an der Universität Ulm. Auch bei den Versuchen, die der 45-Jährige heute verantwortet, klappt nicht alles auf Anhieb – was auch am ambitionierten Ziel liegt: Rau und sein Team wollen ein künstliches Blatt entwickeln, das Sonnenenergie in Form chemischer Verbindungen speichert. Die Energiespeicherung gilt als eines der zentralen Probleme der Energiewende. Vorbild ist dabei die Fotosynthese, mit der Pflanzen aus Sonnenlicht, Wasser und Kohlendioxid Zucker produzieren. „Wir nutzen die Natur als Inspiration – wir wollen sie nicht kopieren“, sagt Rau. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Entwicklung von Katalysatoren – also jener Verbindungen, die die chemischen Prozesse in Gang bringen. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft sieht in der künstlichen Fotosynthese ebenfalls ein wichtiges Zukunftsthema. Sie macht rund zehn Millionen Euro für das Projekt „Catalight“ locker, an dem neben Raus Team weitere Forschungseinrichtungen beteiligt sind. *lud*



Christoph Peylo

Computer schlau machen

Christoph Peylo ist Boschs Mann für die künstliche Intelligenz (KI). Seitdem er den Chefposten in Boschs neuem Zentrum für künstliche Intelligenz übernommen hat, wirbt er nicht nur für die Vorzüge der neuen Technologie, sondern auch um Vertrauen. Von Boschs Forschungszentrale in Renningen aus versucht Peylo, die möglichen Vorbehalte der Verbraucher auszuräumen. „Uns ist es wichtig, den Menschen zu erklären, was wir tun, und ihnen den Nutzen von künstlicher Intelligenz aufzuzeigen.“

Nach dem Personal Computer und dem Smartphone gilt KI als die nächste technische Revolution. Schon jetzt können Maschinen Muster aus gewaltigen Datenmengen erkennen, die dem Menschen vielleicht verborgen geblieben wären. Künftig sollen Computer selbstständig aus Daten lernen und zuverlässige Prognosen für die unmittelbare Zukunft treffen. Technologiegiganten wie Amazon, Google, Apple und Co. investieren deshalb Milliarden in die KI-Forschung. Auch Bosch macht mit: 300 Millionen Euro lässt sich der Konzern seine KI-Zentrale bis 2021 kosten. Bis dahin soll sich die Mitarbeiterzahl von derzeit rund 100 vervielfachen. *dag*

Index

Personen					Firmen/Organisationen				
Atz, Christian	16	Haaksma, Eric	2	Lappe, Dirk	6	Gründerschaft	10	Steinbeis-Stiftung	3
Auer, Michael	3	Hahn, Susanne	12	Larsen-Mattes, Christ.	24	Heimatgummi	16	Teamtechnik	15
Baresel, Andreas	24	Harhoff, Dietmar	4	Licht, Georg	20	Hochschule Reutlingen	10	Teamviewer	4
Bauer, Jobst-Hubertus	18	Hasburger, Ulrike	17	Makowski, Jan	10	IAB	17	Technologie-Lizenz-Büro	4
Bissinger, Ferd. Graf von	23	Heitrich, Bernhard	24	Meidert, Moritz	10	Boehringer Ingelheim	2	U-L-M Photonics	8
Bitsche, Otmar	6	Hönle, Simone	11	Peylo, Christoph	2	Börse Stuttgart Cats	24	KIT	4
Dewitz, Antje von	22	Hoerr, Ingmar	4	Pfau, Tilman	14	Bosch	2, 4, 23	Lab 188	6
Dietrich, Armin	24	Höfmeister-Kraut, N.	8	Rau, Sven	10	Bundesverfassungsges.	18	L-Bank	12
Dietz, Ulrich	12	Hübner, Jürgen	16	Rehmet, Thomas	2	Cegat	4	LBBW	24
Dums, Karl	6	Hück, Uwe	6	Rivoir, Martin	8	Cod_n Spaces	12	LEA-Partners	12
Ebeling, Karl Joachim	8	Humpf, Tobias	7	Roßkopf, Stefan	15	Curevac	4	LuxFlux	10
Enders, Kai	19	Ilg, Benedikt	13	Schmidhofer, Christoph	10	Datagroup	24	Mahle	4
Fasoulas, Stefanos	2	Junker, Jürgen	24	Schweizer, Jochen	16	Daimler	12, 23	Mattes & Amann	24
Freibichler, Wolfgang	13	Kelsch, Michaela	17	Siller, Hubert	4	Division One	23	NewNew	12
Görgens, Michael	24	Kirchhof, Ferdinand	18	Strumbel, Stefan	16	EBZ Business School	19	Porsche	6
Griebble, Peter	20	Kreusler, Jimena	24	Vornholz, Günter	19	Ernst & Young	17	Porsche Consulting	13
Gräter, Moritz	12	Kuckertz, Andreas	9	Wahl, Georg	6	Fewo-Direkt	19	Prof. Dr. Baumann & P.	7
Grupp, Markus	27	Küber, Harald	14	Wiedeking, Wendelin	13	Flip	12	SAP	4
				Wikelski, Martin	2	Gehalt.de	23	Science Park III	8

„Wir brauchen mehr Kompetenz pro Kopf“

Interview Wie Baden-Württembergs Forschungslandschaft auch in der Zukunft erfolgreich bleiben kann, erklärt Michael Auer, der Chef der Steinbeis-Stiftung.



Professor Michael Auer ist Wirtschaftsingenieur und schon seit vielen Jahren in verschiedenen Funktionen für die Steinbeis-Stiftung tätig. Foto: Steinbeis-Stiftung

Kompetenz und Lust sind Voraussetzung, um Wissen zu einer anerkannten Anwendung zu bringen, sagt Professor Michael Auer, Chef der Steinbeis-Stiftung. Er bewertet die Forschungslandschaft im Land insgesamt als recht gut. Angesichts der demografischen Entwicklung brauche es allerdings viel „mehr Kompetenzen pro Kopf“, um weiter erfolgreich bleiben zu können.

Herr Professor Auer, wie bewerten Sie die Forschungslandschaft im Land?

Bei Steinbeis beschäftigen wir uns mit dem erfolgreichen Transferprozess von geschaffenen Wissen, einem wesentlichen Ergebnis von Forschung, in die wirtschaftlich anerkannte Anwendung. Aus dieser Sicht bewerte ich die baden-württembergische Forschungslandschaft retrospektiv wie auch gegenwärtig als insgesamt gut zum Flächenland und insbesondere zu dessen erfolgreichem, auch regional wirksamem Innovationssystem passend. Das bezieht sich sowohl auf die Vielfalt als auch auf die Dezentralität – dabei differenziere ich nicht zwischen öffentlichen Forschungseinrichtungen und forschenden, erwerbswirtschaftlichen Unternehmen.

Und wie steht es um die Zukunft?

Es liegt im Wesen der Forschung, erst in der Zukunft Gewissheit im Hinblick auf deren Relevanz zu haben. Für die Gemeinschaft der Forscher kann schon der Prozess an sich relevant und auch eine zukünftige Erkenntnis „So geht's nicht“ wertvoll sein. Bezogen auf die Anwendung von geschaffenem Wissen ist die konkrete Problemlösung ein wesentliches Kriterium für den Wert der Forschung – hier kommt es zusätzlich darauf an, dass die Anwendung zukünftig relevant ist. Die besondere Herausforderung besteht darin, Vielfalt und Dezentralität auch in Zukunft als Erfolgsfaktoren so zu gestalten, dass die erforderliche Attraktivität, Qualität und eine hohe Wahrscheinlichkeit der Relevanz erreicht werden.

Was kann Forschung für Firmen leisten?

Die Grundlagenforschung hat als eigene Aufgabe die Schaffung von Grundlagewissen. Deren Resultate können Unternehmen unmittelbar nutzen, die selbst forschen, die Forschung fördern oder eine Adaptionfähigkeit für die Grundlagen aufweisen. Die anwendungsbezogene Forschung hat zur Aufgabe, Wissen – im Sinne von Forschungsergebnissen – für die Anwendung in Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Auftragsforschung schließlich

leistet das, was aufgrund der Kompetenz der Forschenden, deren Infrastruktur und der beabsichtigten Anwendung vom Unternehmen intern wie extern beauftragt wird.

Wie werden daraus marktfähige Produkte?

Berücksichtigt man, dass die natürlichen Wirkungsgrade hierbei nicht 100 Prozent sein können, funktioniert dieser Transfer bei Unternehmen, die Forschungsergebnisse direkt oder unter Einbezug externer Organisationen adaptieren wollen und können. Zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eines Innovationssystems müssen die Wirkungsgrade stetig verbessert werden – aber eben unter Beachtung der natürlichen Grenzen. Bei der Bewertung dieses Transfers stehen in der Regel mehr die in der Wissensgenerierung aktiven Forschungseinrichtungen und weniger die für die marktfähigen Produkte und Dienstleistungen verantwortlichen Unternehmen in der Kritik. Entscheidend für einen erfolgreichen Transferprozess sind die Relevanz des geschaffenen Wissens, die Kenntnis darüber und die Transferfähigkeit sowie Willigkeit beider Seiten: der Forschungseinrichtungen wie auch der Unternehmen und der Intermediäre.

Warum dauert Transfer eine gewisse Zeit?

„Transfer in marktfähige Produkte“ ist

bildlich gesprochen kein einfaches „Bestellen, Zustellen, Auspacken und Anwenden eines Wissenspakets“ von A nach B. Dieser Transfer ist vielmehr ein Prozess, der voraussetzt, dass relevante Forschungsergebnisse vorhanden, den Verantwortlichen für die Produkte und Dienstleistungen bekannt sowie insbesondere der Adaptionswille und die Adaptionfähigkeit im Unternehmen für diese Ergebnisse vorhanden sind – bei der Auftragsforschung sollte dies grundsätzlich gegeben sein. Eine reine Forschungskultur hat andere wesentliche Eigenschaften als eine reine erwerbswirtschaftliche Anwendungskultur, insbesondere was die Dauer von Prozessen und den Umgang mit Wissen angeht. Die von Ihnen angesprochene „gewisse Zeit“ ist bestimmt durch die Wirkungsgrade und Prozesse.

Was heißt das?

Insbesondere beim Transferprozess in kleinere Unternehmen muss man berücksichtigen, dass die Mehrzahl von ihnen auf Forschungsergebnissen basierende Technologien indirekt über ihre Lieferanten und deren Materialien, Verfahren und Maschinen bezieht.

Gibt es da Veränderungsbedarf?

Ja – diesen gibt und gab es schon immer, um erfolgreich bleiben zu können. Veränderungen sind im Gange. Bei allen Maßnahmen, die zum Ziel haben, die richtigen Forschungsergebnisse zum richtigen Zeitpunkt zu haben, diese Ergebnisse wirksam – insbesondere mehrwertschaffend – zur Verfügung zu stellen sowie effektiv und effizient zur Anwendung zu bringen, ist es wichtig, den nach wie vor entscheidenden „Transfer über Köpfe“ als wesentlichen Teilprozess zu betrachten. Noch eine ganze Zeit lang werden es die kompetenten menschlichen Köpfe sein, die Wissen generieren und dieses selbstorganisiert, situativ erfolgreich anwenden. Wenn weniger Köpfe mehr erreichen müssen, um erfolgreich bleiben zu können, dann bedarf es mehr Kompetenz pro Kopf – hierzu bedarf es

wesentlicher Veränderungen, insbesondere bei den Köpfen selbst.

Wie wirkt sich denn die Digitalisierung auf die Forschung aus?

Im Grunde genommen auch nicht anders als auf die Unternehmen und die Gesellschaft. Digitalisierung an sich ist kein neues Phänomen – sie gibt es schon sehr lange. Sie trägt absolut betrachtet zur beschleunigten Veränderung von Systemen bei und ist unter anderem einer der Treiber für die Konvergenz von Technologien. Diese Konvergenz selbst wird eine beschleunigende Wirkung auf die Forschung haben. Science-Fiction ist dann zumindest „digitale Realität“, eine andere Intelligenz dann nicht mehr künstlich, der „Cyborg“ reales Subjekt. Aus der Transferperspektive vermeintlich weit weg, real jedoch sehr nahe.

Haben Start-ups Einfluss auf die Forschung?

Ja – sowohl als Forschungssubjekt insbesondere hinsichtlich erfolgreicher Transferprozesse als auch als innovierendes, das heißt erfolgreich gleichgewichtszerstörendes Subjekt.

Wie muss man sein, um erfolgreich im Transfer zu sein?

Man muss die Kompetenz und die Lust haben, Wissen effektiv und effizient zur anerkannten Anwendung zu bringen. Und man muss einen Vertrauensraum schaffen können, in dem der Transferprozess selbst als ein Mehrwert akzeptiert wird, auch wirtschaftlich. Solche „Typen“ sind beispielsweise die Transferunternehmer bei Steinbeis, die das Wissen im unternehmerischen Prozess erfolgreich in die wirtschaftliche anerkannte Anwendung transferieren.

Das Gespräch führte Oliver Schmale.

„Zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eines Innovationssystems müssen Wirkungsgrade stetig verbessert werden – aber eben unter Beachtung der natürlichen Grenzen.“

Michael Auer über den Erhalt von Wettbewerbsfähigkeit

EIN EXPERTE FÜR HOCHLEISTUNGSLASER

Wirtschaftsingenieur

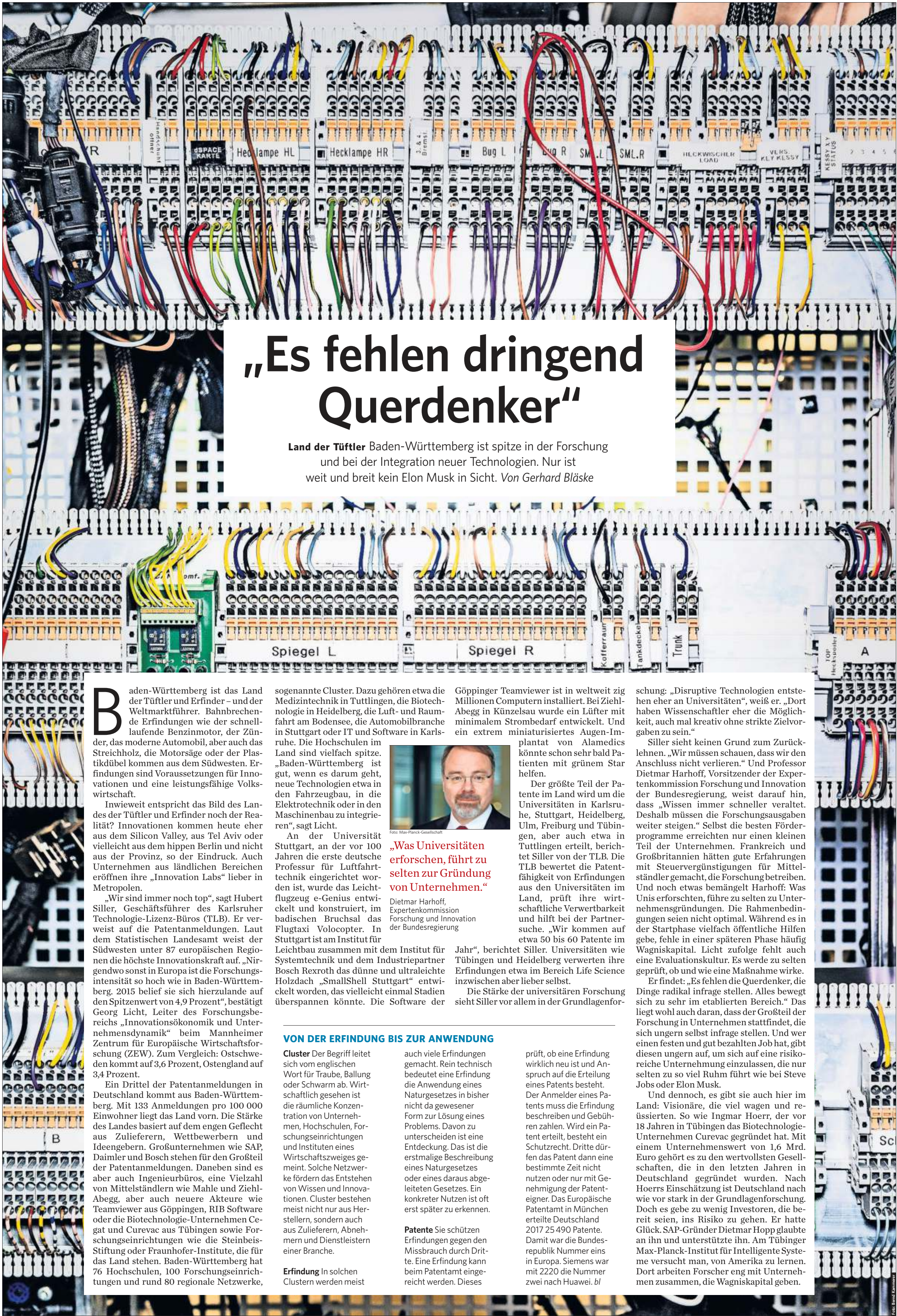
Michael Auer, Jahrgang 1961, hat Elektrotechnik und Wirtschaftsingenieurwesen in Stuttgart und Karlsruhe studiert. Dort promovierte der Wissenschaftler, der auch als Entwicklungsingenieur im Bereich Hochleistungslaser tätig war. Bei der Steinbeis-Stiftung begann er als

Referent, bevor er von 1994 bis 2004 Leiter der Steinbeis-Zentrale wurde und anschließend Geschäftsführer der Hochschule in Berlin. Dort hat er eine Professur für Management inne. Seit April 2012 ist Michael Auer auch Vorsitzender des Steinbeis-Vorstands, dem er bereits seit 2004 angehört.

Stiftung Namensgeber

der Stiftung ist Ferdinand von Steinbeis (1807-1893). Er schuf als einstiger württembergischer Wirtschaftspolitiker die Grundlage der dualen Ausbildung in mittelständischen Betrieben. Die 1868 mit Hauptsitz in Stuttgart gegründete Stiftung ist das Dach eines Verbun-

des, der im Wissens- und Technologietransfer aktiv ist. Verantwortlich für alle wirtschaftlichen Aktivitäten ist das Tochterunternehmen Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer. Bei der Stiftung arbeiten 1899 Angestellte und 3606 freie Mitarbeiter. 704 Professoren waren 2017 in den Steinbeis-Unternehmen tätig. os



„Es fehlen dringend Querdenker“

Land der Tüftler Baden-Württemberg ist spitze in der Forschung und bei der Integration neuer Technologien. Nur ist weit und breit kein Elon Musk in Sicht. Von Gerhard Bläske

Baden-Württemberg ist das Land der Tüftler und Erfinder – und der Weltmarktführer. Bahnbrechende Erfindungen wie der schnelllaufende Benzinmotor, der Zünder, das moderne Automobil, aber auch das Streichholz, die Motorsäge oder der Plastikdübel kommen aus dem Südwesten. Erfindungen sind Voraussetzungen für Innovationen und eine leistungsfähige Volkswirtschaft.

Inwieweit entspricht das Bild des Landes der Tüftler und Erfinder noch der Realität? Innovationen kommen heute eher aus dem Silicon Valley, aus Tel Aviv oder vielleicht aus dem hippen Berlin und nicht aus der Provinz, so der Eindruck. Auch Unternehmen aus ländlichen Bereichen eröffnen ihre „Innovation Labs“ lieber in Metropolen.

„Wir sind immer noch top“, sagt Hubert Siller, Geschäftsführer des Karlsruher Technologie-Lizenz-Büros (TLB). Er weist auf die Patentanmeldungen. Laut dem Statistischen Landesamt weist der Südwesten unter 87 europäischen Regionen die höchste Innovationskraft auf. „Nirgendwo sonst in Europa ist die Forschungsintensität so hoch wie in Baden-Württemberg. 2015 belief sie sich hierzulande auf den Spitzenwert von 4,9 Prozent“, bestätigt Georg Licht, Leiter des Forschungsberichts „Innovationsökonomik und Unternehmensdynamik“ beim Mannheimer Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Zum Vergleich: Ostschweeden kommt auf 3,6 Prozent, Ostengland auf 3,4 Prozent.

Ein Drittel der Patentanmeldungen in Deutschland kommt aus Baden-Württemberg. Mit 133 Anmeldungen pro 100 000 Einwohner liegt das Land vorn. Die Stärke des Landes basiert auf dem engen Geflecht aus Zulieferern, Wettbewerbern und Ideengebern. Großunternehmen wie SAP, Daimler und Bosch stehen für den Großteil der Patentanmeldungen. Daneben sind es aber auch Ingenieurbüros, eine Vielzahl von Mittelständlern wie Mahle und Ziehl-Abegg, aber auch neuere Akteure wie Teamviewer aus Göppingen, RIB Software oder die Biotechnologie-Unternehmen Cegat und Curevac aus Tübingen sowie Forschungseinrichtungen wie die Steinbeis-Stiftung oder Fraunhofer-Institute, die für das Land stehen. Baden-Württemberg hat 76 Hochschulen, 100 Forschungseinrichtungen und rund 80 regionale Netzwerke,

sogenannte Cluster. Dazu gehören etwa die Medizintechnik in Tuttlingen, die Biotechnologie in Heidelberg, die Luft- und Raumfahrt am Bodensee, die Automobilbranche in Stuttgart oder IT und Software in Karlsruhe. Die Hochschulen im Land sind vielfach spitze. „Baden-Württemberg ist gut, wenn es darum geht, neue Technologien etwa in den Fahrzeugbau, in die Elektrotechnik oder in den Maschinenbau zu integrieren“, sagt Licht.

An der Universität Stuttgart, an der vor 100 Jahren die erste deutsche Professur für Luftfahrt-technik eingerichtet worden ist, wurde das Leichtflugzeug e-Genius entwickelt und konstruiert, im badischen Bruchsal das Flugtaxi Volocopter. In Stuttgart ist am Institut für Leichtbau zusammen mit dem Institut für Systemtechnik und dem Industriepartner Bosch Rexroth das dünne und ultraleichte Holzdach „SmallShell Stuttgart“ entwickelt worden, das vielleicht einmal Stadien überspannen könnte. Die Software der



„Was Universitäten erforschen, führt zu selten zur Gründung von Unternehmen.“

Dietmar Harhoff, Expertenkommission Forschung und Innovation der Bundesregierung

Göppinger Teamviewer ist in weltweit zig Millionen Computern installiert. Bei Ziehl-Abegg in Künzelsau wurde ein Lüfter mit minimalem Strombedarf entwickelt. Und ein extrem miniaturisiertes Augen-Implantat von Alamedics könnte schon sehr bald Patienten mit grünem Star helfen.

Der größte Teil der Patente im Land wird um die Universitäten in Karlsruhe, Stuttgart, Heidelberg, Ulm, Freiburg und Tübingen, aber auch etwa in Tuttlingen erteilt, berichtet Siller von der TLB. Die TLB bewertet die Patentfähigkeit von Erfindungen aus den Universitäten im Land, prüft ihre wirtschaftliche Verwertbarkeit und hilft bei der Partnersuche. „Wir kommen auf etwa 50 bis 60 Patente im Jahr“, berichtet Siller. Universitäten wie Tübingen und Heidelberg verwerten ihre Erfindungen etwa im Bereich Life Science inzwischen aber lieber selbst.

Die Stärke der universitären Forschung sieht Siller vor allem in der Grundlagenfor-

schung: „Disruptive Technologien entstehen eher an Universitäten“, weiß er. „Dort haben Wissenschaftler eher die Möglichkeit, auch mal kreativ ohne strikte Zielvorgaben zu sein.“

Siller sieht keinen Grund zum Zurücklehnen. „Wir müssen schauen, dass wir den Anschluss nicht verlieren.“ Und Professor Dietmar Harhoff, Vorsitzender der Expertenkommission Forschung und Innovation der Bundesregierung, weist darauf hin, dass „Wissen immer schneller veraltet. Deshalb müssen die Forschungsausgaben weiter steigen.“ Selbst die besten Förderprogramme erreichten nur einen kleinen Teil der Unternehmen. Frankreich und Großbritannien hätten gute Erfahrungen mit Steuervergünstigungen für Mittelständler gemacht, die Forschung betreiben. Und noch etwas bemängelt Harhoff: Was Unis erforschten, führe zu selten zu Unternehmensgründungen. Die Rahmenbedingungen seien nicht optimal. Während es in der Startphase vielfach öffentliche Hilfen gebe, fehle in einer späteren Phase häufig Wagniskapital. Licht zufolge fehlt auch eine Evaluationskultur. Es werde zu selten geprüft, ob und wie eine Maßnahme wirke.

Er findet: „Es fehlen die Querdenker, die Dinge radikal infrage stellen. Alles bewegt sich zu sehr im etablierten Bereich.“ Das liegt wohl auch daran, dass der Großteil der Forschung in Unternehmen stattfindet, die sich ungern selbst infrage stellen. Und wer einen festen und gut bezahlten Job hat, gibt diesen ungern auf, um sich auf eine risikoreiche Unternehmung einzulassen, die nur selten zu so viel Ruhm führt wie bei Steve Jobs oder Elon Musk.

Und dennoch, es gibt sie auch hier im Land: Visionäre, die viel wagen und reüssierten. So wie Ingmar Hoerr, der vor 18 Jahren in Tübingen das Biotechnologie-Unternehmen Curevac gegründet hat. Mit einem Unternehmenswert von 1,6 Mrd. Euro gehört es zu den wertvollsten Gesellschaften, die in den letzten Jahren in Deutschland gegründet wurden. Nach Hoerrs Einschätzung ist Deutschland nach wie vor stark in der Grundlagenforschung. Doch es gebe zu wenig Investoren, die bereit seien, ins Risiko zu gehen. Er hatte Glück. SAP-Gründer Dietmar Hopp glaubte an ihn und unterstützte ihn. Am Tübinger Max-Planck-Institut für Intelligente Systeme versucht man, von Amerika zu lernen. Dort arbeiten Forscher eng mit Unternehmen zusammen, die Wagniskapital geben.

VON DER ERFINDUNG BIS ZUR ANWENDUNG

Cluster Der Begriff leitet sich vom englischen Wort für Traube, Ballung oder Schwarm ab. Wirtschaftlich gesehen ist die räumliche Konzentration von Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Instituten eines Wirtschaftszweiges gemeint. Solche Netzwerke fördern das Entstehen von Wissen und Innovationen. Cluster bestehen meist nicht nur aus Herstellern, sondern auch aus Zulieferern, Abnehmern und Dienstleistern einer Branche.

Erfindung In solchen Clustern werden meist

auch viele Erfindungen gemacht. Rein technisch bedeutet eine Erfindung die Anwendung eines Naturgesetzes in bisher nicht da gewesener Form zur Lösung eines Problems. Davon zu unterscheiden ist eine Entdeckung. Das ist die erstmalige Beschreibung eines Naturgesetzes oder eines daraus abgeleiteten Gesetzes. Ein konkreter Nutzen ist oft erst später zu erkennen.

Patente Sie schützen Erfindungen gegen den Missbrauch durch Dritte. Eine Erfindung kann beim Patentamt eingereicht werden. Dieses

prüft, ob eine Erfindung wirklich neu ist und Anspruch auf die Erteilung eines Patents besteht. Der Anmelder eines Patents muss die Erfindung beschreiben und Gebühren zahlen. Wird ein Patent erteilt, besteht ein Schutzrecht. Dritte dürfen das Patent dann eine bestimmte Zeit nicht nutzen oder nur mit Genehmigung der Patenteigner. Das Europäische Patentamt in München erteilte Deutschland 2017 25 490 Patente. Damit war die Bundesrepublik Nummer eins in Europa. Siemens war mit 2220 die Nummer zwei nach Huawei. bl

KECK

MARKENINSZENIERUNG WELTWEIT

WWW.KECK.WORLD

WELCOME TO KECK ASIA

WWW.KECK-ASIA.WORLD

Feines Gespür für kulturelle Unterschiede

KECK GmbH berät auch Firmen bei Positionierung auf dem asiatischen Markt

Die Joyson Gruppe mit Hauptsitz in Ningbo, China, gehört zu den 100 größten Automobilzulieferern weltweit – und vertraut für ihre Messepräsentationen auf dem europäischen und chinesischen Markt einem deutschen Unternehmen: KECK aus Weil der Stadt bei Stuttgart.

Angefangen hat die gemeinsame Erfolgsgeschichte im Jahr 2013 als KECK für die chinesisch-deutsche Automotive-Gruppe Joyson und Preh erstmals den Messestand auf der Auto Shanghai und der IAA Pkw in Frankfurt realisierte. „Zwei Unternehmen, die ein hoher Qualitätsanspruch verbindet“, wie Robert König, Unitleitung KECK International, betont.

Eine nachhaltige Markeninszenierung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb. Bei KECK geht sie weit über den Bau von Messepräsentationen hinaus. Wer die Joyson-Gruppe an ihren Standorten besucht, soll das gleiche Markenerlebnis anhand einer Corporate Architecture spüren. 2017 entstand unter der Federführung von KECK der Showroom für die Division Electronics auf dem Gelände der Tochterfirma Preh in Bad Neustadt. Dies konnte als gelungene Generalprobe für ein noch größeres Projekt gelten: Im Hauptquartier der Holding in Ningbo entstand auf 420 Quadratmetern eine informative wie emotional berührende Markenwelt. Medial und interaktiv werden hier die Einzelmarken als Teil der Joyson Electronics-Gruppe inszeniert.

Bereits seit 2006 plant und realisiert KECK hochwertige Messepräsentationen in Asien für seine weltweit tätigen Kunden. Seit diesem Zeitpunkt ist KECK der Partner für die Markeninszenierung von Hansgrohe und Axor auf der jährlich stattfindenden Fachmesse Kitchen & Bath in Shanghai. Die Präsentation erfolgt in Anlehnung an die Weltleitmesse ISH in Frankfurt, für welche die Teams von KECK und Hansgrohe ebenfalls zusammenarbeiten.

Im Laufe der Jahre entwickelte KECK ein Netzwerk mit hochqualifizierten Spezialisten, die Hand in Hand zusammenarbeiten und so auf den Punkt eine qualitativ hoch-

wertige Inszenierung von Marken ermöglichen. Für die vielfältigen Aufgaben, die mittlerweile auf KECK durch die zunehmende Ausrichtung von mittelständischen Unternehmen auf den asiatischen Markt zukommen, wurde es für die Geschäftsführung sinnvoll, eine eigene Niederlassung zu gründen. Seit 2018 ist KECK auch der offizielle Partner für die Messeinszenierungen von ZF Friedrichshafen im asiatischen Raum.

Die PwC-Studie „The World in 2050“ prognostiziert, dass der deutsche Anteil an der globalen Wirtschaftsleistung bis zur Jahrhundertmitte auf 2,0 Prozent sinken wird. Im Ranking der fünf größten Volkswirtschaften werden sich im Jahr 2030 außer den USA ausschließlich asiatische Länder befinden. China entwickelt sich dabei zur Nummer eins mit deutlichem Abstand vor den USA - mit rund 36.000 zu 25.000 Mrd. Dollar Kaufkraft.

Asien ist aufgrund seiner Größe und der Tatsache, dass es die Heimat sehr unterschiedlicher Kulturen ist, keineswegs ein homogener Kontinent. Durch die Globalisierung ist er geprägt von Gegensätzen, radikaler Industrialisierung und rasantem Wirtschaftsaufschwung. Hier lebt die Hälfte der Weltbevölkerung und in 50 Jahren wird das Zentrum der Weltwirtschaft mit Sicherheit in Asien sein.

Westliche Unternehmen tun gut daran, darüber nachzudenken, mit welchen Strategien sie daran teilnehmen wollen. Der Beratung von Unternehmen, die sich auf dem asiatischen Markt optimal positionieren möchten, widmet KECK ASIA, das Joint Venture von KECK, die größte Aufmerksamkeit.

Am 26. Oktober 2017 wurde KECK ASIA in Shanghai feierlich eröffnet. Auf eigene Produktionsstätten hat das Unternehmen bewusst verzichtet, da sie durch die Partner vor Ort, die sich sehr schnell auf die aktuellen Änderungen und Anforderungen in China einstellen, überflüssig sind.

„Erfolg wird eben nicht allein von den Märkten getrieben, sondern von den Men-



General Manager von KECK ASIA: Robert König

schen, die sich darin auskennen“, so die beiden Geschäftsführenden Gesellschafter von KECK, Markus Futterer und Hans-Jörg Keck. Das gewährleistete das Joint Venture von KECK mit seinem langjährigen chinesischen Geschäftspartner Carlos Chow. Garant für das perfekte Miteinander ist Robert König, der zusätzlich zu seiner Verantwortung als Unitleitung KECK International jetzt auch General Manager von KECK ASIA ist.

Aufgrund seiner über 10-jährigen Erfahrung im chinesischen Markt sieht Robert König die Notwendigkeit, Marken authentisch zu inszenieren und dabei die Eigenheiten der fremden Märkte zu berücksichtigen, bestätigt.

Die deutsche Art Geschäfte zu machen, lässt sich nicht automatisch auf jedes Land über-



Feierliche Eröffnung von KECK ASIA in Shanghai

tragen, nur weil sie qualitativ für viele ein Vorbild darstellt. Vor allem eine Berücksichtigung der politischen, gesellschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen sowie der kulturellen Differenzen sieht Robert König als essentiell wichtig an: „Die Zukunft liegt nicht im B2B oder B2C. Es geht darum, emotionale Begegnungen von Mensch zu Mensch zu schaffen.“

Durch langjährige Erfahrung und das Insiderwissen sowohl der Mitarbeiter als auch der Partner verfügt KECK ASIA über das Gespür für Unterschiede und Besonderheiten. Das ist die Basis für eine perfekte Markeninszenierung in Asien. Wie die Tätigkeit für die Joyson Gruppe beweist, etabliert sich das Unternehmen auch als Ansprechpartner für hochwertige Inszenierungen von asiatischen Unternehmen weltweit.

KECK - MARKENINSZENIERUNGEN WELTWEIT.

Über 30 Jahre erfolgreich am Markt, 170 Mitarbeiter und Leidenschaft für unsere Aufgabe – wir sind KECK. Ob Stuttgart oder Shanghai – KECK und KECK ASIA sind weltweit vernetzt und agieren global. Das Premium Netzwerk von KECK beinhaltet Spezialisten für jeden Bereich, die in ihrem Bereich führend sind – international, national, regional.

WWW.KECK.WORLD | WWW.KECK-ASIA.WORLD



Showroom von Joyson Electronics in Ningbo



Die BRÜCKNER Group auf der Chinaplas in Shanghai, für die kunststoffverarbeitende Industrie die zweitgrößte Messe weltweit.



Auf der Teststrecke werden die Fahrzeuge auf Herz und Nieren geprüft. Sie müssen Steigungen, Wasserbecken und schlechte Beläge bewältigen. Im Hintergrund sind die Gebäude des Entwicklungszentrums zu sehen. Fotos: Porsche

Das Hirn von Porsche

Fahrzeugentwicklung Mitten im Grünen entwickelt der Sportwagenbauer in Weissach neue Modelle. Ein Schwerpunkt der Forschung ist die Elektromobilität. *Von Ulrich Schreyer*

Wir sind die Denkfabrik von Porsche“, sagt Georg Wahl. Mit diesem Hinweis spielt der Standortverantwortliche für das Entwicklungszentrum in Weissach auf einen Spruch des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Uwe Hück an: „Das Herz von Porsche schlägt in Zuffenhausen“, sagt Hück immer wieder gerne, wenn es um Investitionen am Firmensitz geht. Zwischen Wald und Wiesen windet sich eine kurvige Landstraße durch – auffällig für ein solches Sträßchen aber sind die vielen Sportwagen. Knapp 30 Kilometer westlich von Zuffenhausen liegt mitten im Grünen das Porsche-Entwicklungszentrum Weissach. Rund 6500 Beschäftigte arbeiten inzwischen dort, wo bereits 1961 eine Teststrecke in Betrieb genommen wurde. Doch so richtig los ging es erst 1971. In diesem Jahr wurde eine für Weissach entscheidende Weiche gestellt: Die Fahrzeugentwicklung zog von Zuffenhausen in die Gemeinde mit 7500 Einwohnern. In Zuffenhausen gab es keine Erweiterungsmöglichkeiten mehr, schon für die Teststrecke war kein Platz da. „Hier haben wir alles, was notwendig ist, um ein Fahrzeug zu entwickeln“, sagt Wahl, der schon seit 36 Jahren für Porsche arbeitet. Auf der erweiterten Teststrecke werden die Fahrzeuge auf Herz und Nieren geprüft: Sie rauschen über Fahrbahnen mit unterschiedlichem Belag, müssen eine Steigung von 30 Prozent bewältigen und werden durch ein Wasserbecken gejagt. „Wir brauchen kurze Wege zwischen den Prüfeinrichtungen, der Teststrecke und den Ingenieuren“, erklärt Wahl. Zu den Entwicklungen, an denen getüftelt wird, gehören natürlich auch elektrische Antriebe – und dies nicht erst seit gestern. Karl Dums, der Leiter der Elektroantriebsstrategie und wie viele seiner Kollegen in Weissach Ingenieur, kam 2008 zu Porsche. „Damals ging das erste Hybridfahrzeug in Serie“, berichtet Dums. Noch sind Elektroautos teurer als solche mit Verbrennungsmotoren – auch weil die Kosten für die Batterie gewaltig zu Buche schlagen. Doch wichtiger, als die Batterien preiswerter zu machen, ist für Dums zunächst, deren Reichweite zu erhöhen. „Etwa 500 Ki-

lometer wären für Kunden akzeptabel“, findet Otmar Bitsche, der Leiter für den Bereich Elektromobilität. Und damit Autofahrer problemlos auch in den Urlaub reisen können, baut Porsche in dem Gemeinschaftsunternehmen Ionity zusammen mit Daimler, BMW und Ford ein europaweites Netz von Schnellladestationen auf: „Alle 100 bis 150 Kilometer soll ein Fahrer bis Anfang 2020 eine Ladestation finden“, sagt Bitsche. Und zudem sei der Betrieb eines Elektroautos günstiger als der eines Fahrzeugs mit Verbrennungsmotor: „Strom ist

billiger als Benzin.“ Doch weil in Weissach Fahrzeuge für morgen entwickelt werden, umweht viele Arbeitsplätze der Hauch des Geheimnisvollen. „Wir arbeiten daran, wie die einzelnen Zellen am besten zu einer Batterie zusammengesetzt werden und wie diese beispielsweise gekühlt werden kann“, erklärt Bitsche. Bis 2025, so schätzt Dums, könnten die Hälfte aller Porsche reine Elektrofahrzeuge sein. Doch klar ist für ihn auch eines: „Wir werden noch lange Zeit alle Antriebsarten anbieten.“ Weniger im Mittelpunkt der Entwicklung in Weissach steht, was andere Autobauer als eines der wichtigsten Themen der automobilen Zukunft betrachten: das autonome Fahren. Natürlich ist der Sportwagenbauer auch hier mit von der Partei, aber Bitsche ist überzeugt, „wer einen Porsche hat, will auch selbst fahren“. Zu den Räumlichkei-

ten, die für Besucher tabu sind, gehört das Akustiklabor, in dem Mitarbeiter für einen „unverwechselbaren Porsche-Klang“ sorgen. Eine der Herausforderungen: Das Fahrzeug soll möglichst leise durch die Gegend rauschen. Wer aber drin sitzt, soll die Kraft des Motors hören. Ebenfalls tabu sind der Windkanal, der für Windgeschwindigkeiten von bis zu 300 km/h sorgt, und das Designstudio, in dem die Karosserien von morgen entworfen werden. „Eines unserer obersten Prinzipien ist die Geheimhaltung“, sagt Dirk Lappe, Geschäftsführer der Porsche Engineering Group. Dieses Tochterunternehmen mit 1300 Beschäftigten ist ebenfalls in Weissach angesiedelt und arbeitet auch weltweit für andere Unternehmen aus der Branche – könnte man nicht strikte Vertraulichkeit garantieren, gäbe es keine Aufträge. Doch mit dem, was sie beim Fahrzeugbau gelernt haben, sahen die Mitarbeiter auch schon über den Tellerrand hinaus. „Wir konzentrieren uns auf die Entwicklung und das Testen von kompletten Fahrzeugen und deren Komponenten“, erklärt Lappe. Es werde aber auch immer wieder an Themen gearbeitet, die zumindest auf den ersten Blick nichts mit Autos zu tun haben. „Wir haben auch schon ein elektrisch angetriebenes Hochleistungswassersportgerät entwickelt“, berichtet der Chef von Porsche Engineering. Einen Schub gab es für die Entwicklung des Forschungszentrums in Weissach immer, wenn ein neues Modell eingeführt wurde – dann wurde auch die Zahl der Mitarbeiter kräftig erhöht. Das war so, als Ende der neunziger Jahre beschlossen wurde, den Cayenne zu bauen. Einen Schub gab es, als der Panamera und der Macan entwickelt wurden. „Einen großen Schritt gab es auch, als entschieden wurde, den rein elektrisch angetriebenen Taycan zu bauen.“ Immer, bevor diese Fahrzeuge in Serie gingen, waren zunächst einmal die Wissenden aus Weissach gefragt. In den nächsten Jahren soll dort ein niedriger dreistelliger Millionenbetrag investiert werden, zum Beispiel für ein Klimazentrum, ein Fahrzeugprüfgebäude und ein neues Zentrum für Fahrzeugsicherheitsversuche sowie Crashtests. Noch ist Platz genug für all diese Pläne – doch erweitern lässt sich das Gelände kaum mehr. Dann wird man sich wohl in der Gegend rund um Weissach umsehen. In Hemmingen, Rutesheim und Mönshheim hat Porsche schon Außenstandorte. „Und damit sind wir für die Zukunft gut aufgestellt“, meint Wahl.

„Etwa 500 Kilometer Reichweite wären für Kunden akzeptabel.“
Otmar Bitsche, Leiter für den Bereich Elektromobilität



Im Akustiklabor, einer Art Tonstudio, wird das typische Porsche-Geräusch entwickelt.

DIE STUTTGARTER SPORTWAGENSCHMIEDE

Anfänge Im Jahr 1931 gründete Ferdinand Porsche in Stuttgart sein Konstruktionsbüro und legte damit den Grundstein für den späteren Autohersteller. Das erste Fahrzeug mit dem Namen Porsche wurde 1948 gebaut. Der legendäre 911er geht auf ein

Fahrzeug aus dem Jahr 1963 zurück. 1972 wird Porsche zur Aktiengesellschaft.

Gegenwart 1996 wird der Boxster auf den Markt gebracht, sechs Jahre später die Produktion im Werk Leipzig begonnen. Der Panamera

geht 2009 in Serie, 2012 wird der Sportwagenhersteller in den Volkswagenkonzern integriert. 2017 erzielte das Stuttgarter Unternehmen mit seinen knapp 29 800 Beschäftigten einen Umsatz von fast 23,5 Milliarden Euro. ey

„Eines unserer obersten Prinzipien ist die Geheimhaltung.“
Dirk Lappe, Geschäftsführer der Porsche Engineering Group

Verschärfte Haftung bei Insolvenz

Innovation Wer den Sprung in die Selbstständigkeit wagt und eine eigene Firma gründet, kann auch scheitern. Welches Haftungsrisiko haben Geschäftsführer? *Ein Gastbeitrag von Tobias Humpf*

Im Falle einer Insolvenz drohen dem GmbH-Geschäftsführer weitreichende zivilrechtliche und in gravierenden Fällen sogar strafrechtliche Konsequenzen, wenn er nicht alles korrekt macht. Strafrechtler gehen davon aus, dass in etwa 80 Prozent der GmbH-Insolvenzen zumindest fahrlässig Straftaten begangen werden.

Bei drohender Zahlungsunfähigkeit hat die Geschäftsleitung eines Unternehmens daher mit äußerster Sorgfalt vorzugehen, um dem Risiko einer personellen Haftung zu entgehen. Mit Urteil vom 8. September 2017 hat der BGH die Haftung für Geschäftsführer im Falle einer drohenden Insolvenz drastisch verschärft. Galt bisher der Grundsatz, dass Zahlungen, die zu einem Gegenwert im Unternehmen führten, noch als unschädlich betrachtet werden konnten, muss ab jetzt zumindest ein Aktivtausch vorliegen.

Hiervon kann nur dann ausgegangen werden, wenn die Gläubiger nach der Vermögensverfügung nicht schlechter gestellt sind als zuvor, also eine gleichwertige Gegenleistung in das Gesellschaftsvermögen gelangt, welches im Falle der Insolvenz gleich erfolgreich verwertet werden kann. Dies hat zur Folge, dass im Fall der Insolvenz der Geschäftsführer mit eingeschränktem Haftungsrisiko Grundstücke, Maschinen, Fahrzeuge und andere „handfeste“ Assets für die Gesellschaft erwerben und bezahlen darf.

Jede Zahlung an Arbeitnehmer, Dienstleister und ganz überwiegend auch Warenlieferanten führt jedoch zu einer vollumfänglichen Haftung gegenüber der Gesellschaft, da hierdurch in den meisten Fällen kein alternatives, gleichwertiges Wirtschaftsgut in das Gesellschaftsvermögen übergeht. Eine Ausnahme besteht nur dann, wenn die Zahlung erforderlich ist, um einem sofortigen Zusammenbruch eines sanierungsfähigen Unternehmens



Viele Ideen landen im Papierkorb. Lösungssuche ist letztlich Chefsache.
Fotos: akf/Adobe Stock, Baumann + Partner

entgegenzuwirken, was jedoch nur in wenigen Einzelfällen zutreffen dürfte. Weiterhin sind unter Berücksichtigung des § 64 S. 2 GmbHG solche Zahlungen von der Haftung ausgenommen, die der Geschäftsführer zur Vermeidung strafrechtlicher Verfolgung erbringen muss oder durch deren Unterlassen er wiederum persönlich haftet. Zu nennen sind hier insbesondere Steuerschulden, §§ 34, 69 AO.

Der Geschäftsführer darf demnach die Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung abführen, nicht aber die Arbeitgeberanteile begleichen. Des Weiteren dürfen die fällige Umsatzsteuer sowie Umsatzsteuervorauszahlungen und einbehaltene Lohnsteuer abgeführt werden, ohne dass hierdurch ein Haftungsrisiko entsteht. Weitere unschädliche Zahlungen sind solche, durch die Schaden von der Insolvenzmasse abgewendet wird und die im Interesse der Gläubiger sind und die von einem vernünftigen Geschäftsführer in einer vergleichbaren Situation getätigt werden, wie z. B. die Kosten eines Sanierungsberaters oder eines Fachanwalts für Insolvenzrecht.

Leistet der Geschäftsführer dennoch, dann entfällt die Haftung auch, wenn es sich um eine anfechtbare Leistung handelt und der Insolvenzverwalter diese bereits angefochten hat. Ist dies noch nicht erfolgt, kann sich der Geschäftsführer den Anfechtungsanspruch Zug um Zug gegen Zahlung abtreten lassen.

Unter den Begriff „Zahlung“ fallen sämtliche masseschmälernden Vermögensleistungen aus dem Gesellschaftsvermögen, namentlich Leistungen an Zahlung statt oder zahlungshalber sowie Abtretungen und Aufrechnungen.

Da zwischen dem Geschäftsführer und den Gläubigern der Gesellschaft keine Vertragsbeziehung besteht, haftet er im Verhältnis zu diesen ausschließlich deliktisch. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auf § 15a InsO hinzuweisen, der eine Antragspflicht der Vertreter des jeweiligen Unternehmens statuiert. § 15a InsO begründet einen Straftatbestand, dessen Begehung nicht nur in vorsätzlicher, sondern auch in fahrlässiger Weise möglich ist.

Bei der drohenden Zahlungsunfähigkeit ihres Unternehmens sind Geschäftsführer und Vorstände von juristischen Personen gut beraten, sich fachmännischen Rat einzuholen. Dies erfolgt auf der ersten Stufe durch die Rücksprache mit dem jeweiligen Steuerberater, der die finanzielle Situation des Unternehmens einschätzen kann.

Die steigende Komplexität und die uneinheitliche obergerichtliche Rechtsprechung machen ein Handeln „auf eigene Faust“ unkalkulierbar und bergen für die Geschäftsleitung nur schwer abschätzbare Risiken, denen im besten Fall in der Weise begegnet wird, dass sie erst gar nicht entstehen. In derartigen Situationen reichen die Fähigkeiten der Geschäftsführungen oft nicht aus, um das eigene oder fremde Unternehmen wieder in eine nachhaltige Erfolgspur zu bringen. Sämtliche Beteiligten befinden sich in einer ungewissen Situation.

Bis vor einigen Jahren wurde die Insolvenz mit dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Tod des Unternehmens/Unternehmers gleichgesetzt. In der heutigen Zeit ist die Insolvenz auch als Perspektive für einen Neuaufbau zu sehen. Dies setzt aber voraus, dass das Unternehmen diese Möglichkeit frühzeitig in Betracht zieht.

Schutzschirmverfahren, Eigenverwaltung, aber auch das echte Insolvenzverfahren stellen Wege dar, die den Gläubigern, den weiteren Beteiligten und dem Unternehmen eine Vielzahl an Möglichkeiten eröffnen. Vor allem die Chance, das Unternehmen über die aktuelle „Schieflage“ hinaus zu erhalten.

GASTAUTOR TOBIAS HUMPF

Rechtsanwalt Tobias Humpf, Jahrgang 1975, ist Fachanwalt für Insolvenzrecht und Bank und Kapitalmarktrecht. Nach dem Abitur in Ellwangen studierte er Jura in Augsburg und München, nach Tätigkeiten in San Diego und München wurde er Partner in der Kanzlei Prof. Dr. Baumann

und Partner. Humpf ist im insolvenznahen Bereich tätig, insbesondere in der insolvenzrechtlichen Beratung. Seine weiteren Schwerpunkte sind die Insolvenzverwaltung, Sachwaltung sowie Schutzschirmverfahren. Im Rahmen der Eigenverwaltung begleitet er die Sanierung in der Insolvenz auch über die Insolvenz hinaus. Tobias Humpf ist verheiratet und hat zwei Kinder. red



Wann fährt mein Bus zum Mond?

Visionen nach vorn:
www.hypermotion.com
Frankfurt, 20. – 22. 11. 2018

Aus dem Keller auf den Markt

Vernetzung Ohne die Univer-
sitäten gäbe es viele Start-up-
Gründer nicht. Ulm ist das beste
Beispiel dafür. *Von Rüdiger Bäßler*

Die Wissenschaftsstadt ist, neben dem Münster, längst zum Markenzeichen der Stadt Ulm geworden. Mit dem Begriff Wissenschaftsstadt wird die enge Verzahnung von Forschung, Entwicklung und Anwendung neuer Produkte in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen bezeichnet. Das kann man schon von Weitem auch sehen. Auf dem Ulmer Eselsberg wächst um den Campus herum kontinuierlich die Zahl von Firmengebäuden, Kliniken oder Instituten, genannt Science-Park. Die räumliche Nähe ist gewollt. In den vielen jungen Unternehmen sammeln Studenten von nebenan Erfahrungen und Erkenntnisse. Aus ihnen werden später oft selbst Firmenchefs.

So hat es der Alt-Präsident der Universität, Karl Joachim Ebeling, immer gewollt, und so hat er das vorgelebt. Um die Jahrtausendwende war Ebeling Doktorvater von Martin Grabherr, Roland Jäger, Roger Kind und Dieter Wiedenmann. Im Rein-

raum unter dem Mikroelektronik-Technikum der Universität entwickelte die Gruppe die Idee, ihre selbst entwickelten, vertikal emittierenden Laserdioden für die optische Datenübertragung für die Massenproduktion tauglich zu machen. Sie gründeten die U-L-M Photonics GmbH, die später, 2006, zur Firma Phillips Photonics wurde. Für vertikale Laserdioden, die elektrischen Strom in hocheffizientes Licht umwandeln, interessierte sich bald Microsoft. Die Technik wurde für kabellose Computermäuse geordert. Inzwischen finden die Dioden auch in Smartphones oder in der 3-D-Fotografie Anwendung.

Die Politik sieht solche Parade-Ausgründungen mit Wohlgefallen. Für den Ulmer SPD-Landtagsabgeordneten Martin Rivoir, der die Förderung der Universität



Am Ulmer Campus, so will es seit jeher die Uni-Leitung, sollen möglichst viele Ideen zu Firmen werden.

Foto: Elvira Eberhardt

seit Jahren auf seinem politischen Programmzettel hat, ist die räumliche Nähe zwischen der Uni und der benachbarten Hochschule für angewandte Wissenschaft sowie den Jungfirmen der Schlüssel zum Erfolg. Es reiche nämlich nicht, sagt er, die Idee junger Firmengründer bloß gut zu finden. Man müsse ihnen auch Flächen zur Ansiedlung bieten können.

Und Geld. U-L-M Photonics hat seinerzeit durch eine Finanzspritze der Firma Schott durchstarten können, dazu kamen Gelder von der Universität sowie aus dem Existenzgründungsprogramm „Junge Innovationen“ des Landes Baden-Württemberg. „Geld spielt immer eine Rolle“, sagt Rivoir, und es sei Aufgabe jeder Landesregierung, konkret zu helfen, möglichst mit einem „noch stärkeren Engagement für Wagniskapital“. Für Rivoir heißt das, den Erfolgsdruck gegenüber Gründern nicht zu stark werden zu lassen. „Die Idee kann gut gehen, und sie kann auch mal schiefgehen.“

Wissenschaftler und Politiker sind wiederum nicht allein an der Schnittstelle von der Idee zum Start-up. In einer bereits 1998 aus der Taufe gehobenen Gesellschaft für Existenzgründungen sitzen Vertreter von Uni und Hochschule sowie der Industrie-

und Handelskammer. Dort wird sehr genau geguckt, wo es sich lohnen könnte, die Kräfte der Unterstützer zu bündeln. Wer sich zum Beispiel als Programmierer selbstständig macht, ist bei den Kammern besser aufgehoben. Die Universität interessiert Ideen, die dem Wirtschaftsleben wirklich etwas Neues geben können.

Ein weiteres Beispiel, wie Ulmer Forscher zu erfolgreichen Unternehmern wurden, ist die 1997 gegründete Firma WITec GmbH, eine Abkürzung für Wissenschaftliche Instrumente und Technologie. Das Unternehmen entwickelt nano-analytische Mikroskopsysteme. Die InMach GmbH, 2003 gegründet, ist noch so eine Erfolgsgeschichte. Die Firma entwickelt intelligente Steuerungssysteme für Service-roboter. Oder die „immersight GmbH“. Seit 2013 entwickeln deren Gründer und Mitarbeiter Techniken für virtuelle Ausstellungen mit dem Schwerpunkt Badezimmer. Das Ursprungsprodukt, eine Raumbrille, wurde dafür weiterentwickelt.

Nicht alle Wagemutigen, die von der Uni aus mit eigener Firma ins Wirtschaftsleben starten, sind so erfolgreich. Doch die Universitätsleitung will nicht nachlassen, das unternehmerische Denken noch stärker als

bisher in die früheren Semesterjahre ihrer Studenten einzubringen. Gerade der Standort Ulm erlebt aktuell, dass es kein geradliniges Wachstum gibt und wenige Gewissheiten in Bezug auf die Zukunft. Ende dieses Jahres wird der Nukleus der Wissenschaftsstadt, das Daimler-Forschungszentrum, geschlossen werden. Nach dem Willen der Auto-Konzernspitze sollen die 250 Forscher dort auf die Standorte Untertürkheim, Sindelfingen und Immendingen (Kreis Tuttlingen) verteilt werden. Die Wissenschaftsministerin Nicole Hoffmeister-Kraut (CDU) teilte Martin Rivoir auf dessen besorgte Anfrage mit, der Ulmer Standort sei stark genug, auch ohne Daimler eine wichtige und gute Rolle zu spielen.

„Geld spielt immer eine Rolle und es ist Aufgabe jeder Landesregierung, konkret zu helfen.“

Martin Rivoir,
SPD-Landtagsabgeordneter

DER ULMER SCIENCE-PARK WÄCHST WEITER

Geschichte Die Idee, Wissenschaftler und Techniker in Ulm besser zu vernetzen, ist rund 30 Jahre alt. Das war auch ein Gebot der Not. Der Industriewandel war im Gang, so schloss 1981 das Röhrenwerk von AEG Telefunken mit 3500 Jobs.

Flächen Ulm hat auf dem Eselsberg in Uni-Nähe noch viel Expansionsfläche. Neue Unternehmen können sich im Science-Park III ansiedeln, nachdem zwei vorherige Abschnitte belegt sind. 40 Hektar hat dieser dritte Abschnitt. *rub*

#CODE_n
> newnewfestival.com

CODE_n

DIGITALE INNOVATION
LIVE ERLEBEN.

intelligence
LX.0

new.New
Festival
2018

JETZT TICKETS SICHERN UNTER
> newnewfestival.com

Okt 8-10, 2018
Hanns-Martin-Schleyer-Halle
Stuttgart

PATHBREAKERS

DAIMLER

DIGITAL EXPLORERS

AXON ivy

MEDIA PARTNERS

STUTTGARTER NACHRICHTEN

PATRONS

GFT

Baden-Württemberg

startUP bw

Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

FLANDERS INVESTMENT & TRADE

fröschner

IBM

karlsruhe.digital

KÄRCHER

ILMHP

RECARO

STARTUP MANNHEIM

TRUMPF

VOITH

W&W brandpool

ZE

INDUSTRY SHAKERS

accenture

bridgingIT

Menschen Methoden Lösungen

Daimler Financial Services

fastahead

LAB1886

PIONEER/IG.

by Daimler

SUPPORTER

STUTTGART

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

Standort – Start-ups in Reutlingen leben von der Hochschule. **SEITE 10**
Innovation – Was tun etablierte Firmen rund um Stuttgart? **SEITEN 12, 13**
Gründer – Wie man mit Kondomen Heimatgefühle weckt. **SEITE 16**

Auf die Nase fallen – na und?

Risikobereitschaft Die sogenannte Kultur des Scheiterns ist auch in Deutschland zu einem – allerdings oft missverstandenen – Begriff geworden. Wenn hierzulande der für viele Zukunftsthemen wichtige Unternehmergeist besser gedeihen soll, lohnt es sich, die Kultur der zweiten Chance zu pflegen. *Ein Gastbeitrag von Andreas Kuckertz*



Mut zum unternehmerischen Sprung – dazu gehört auch, einmal ins Wasser zu fallen.

Fotos: Felix Pilz, mimadeo/Adobe Stock

Über das Scheitern zu sprechen, ist en vogue. Unternehmensgründer berichten über ihre gescheiterten Vorhaben auf Fuck-up-Nights vor einem großen Publikum und Webseiten inszenieren gescheiterte Gründer positiv. Und auch in etablierten Unternehmen ist das Thema angekommen, wenn dort unter dem Schuttschirm einer Fehlerkultur Spielwiesen für Innovation eingerichtet werden, auf denen man sich einfach einmal ausprobieren darf. Und zwar ohne schon im Vorfeld zu wissen, wie weit die eigene Idee trägt.

Scheitern ist dabei durchaus ein vielschichtiges Phänomen und hängt auch von der Wahrnehmung des Einzelnen ab. Das reicht von der Unmöglichkeit, überhaupt einen einzigen Kunden überzeugt zu haben, bis hin zum Produktrückruf oder einem verpassten Börsengang.

Mit dem Scheitern angemessen umzugehen, ist also Teil einer unternehmerischen Kultur, und so wunder es nicht, dass das Thema auch von der grün-schwarzen Landesregierung Baden-Württembergs in ihrem aktuellen Koalitionsvertrag ausdrücklich angesprochen wird: „Wir wollen keine Potenziale mehr verschonen. In Baden-Württemberg soll eine Innovationskultur einziehen, die auch eine ‚Kultur des Scheitern-Dürfens‘ ist.“ Begründet wird dies damit, dass aus dem Scheitern gelernt werden kann und dass Unternehmensgründer aus ihren gescheiterten Projekten Erfahrungen mitnehmen, die den nächsten Versuch erfolgreicher machen können.

Und in der Tat, prominente Beispiele legen nahe, dass dem wirklich so sein kann. So hat Max Levchin, der Mitgründer des bekanntesten Online-Bezahldienstes PayPal mit inzwischen mehr als 18 000 Angestellten, immerhin vier gescheiterte Unternehmensgründungen benötigt, bevor er mit seiner fünften Unternehmensgründung radikal verändert hat, wie viele Menschen heute im Internet ihre Rech-

nungen begleichen. Sich mit dem Scheitern nicht wohlfühlen und Gescheiterte zu brandmarken, ist jedoch typisch für die deutsche Kultur und scheint tief in unserer kulturellen DNA verankert. Über etlichen historischen Altstädten ragt noch heute mahrend der Schulturm empor, in dem sich früher säumige Schuldner wiederfanden, und noch im Kaiserreich wusste ein ehrbarer Kaufmann, was er zu tun hatte, wenn er geschäftlich gescheitert war: Er regelte seinen Nachlass und erschoss sich. Vor diesem Hintergrund ist es nicht einfach, eine Kultur der zweiten Chance aufleben zu lassen. Dabei ist diese nicht nur wichtig, um Gründern den Erfolg im zweiten oder dritten Anlauf zu ermöglichen.

Deutschland ist seit Längerem weltweit eines der Länder mit der niedrigsten Rate an Unternehmensgründungen überhaupt und das liegt auch an der weitverbreiteten Angst vor dem Scheitern. Für viele liegt die Schwierigkeit gar nicht in der zweiten Chance – es wird nicht einmal die erste Chance auf den Erfolg genutzt, weil man sich zu viele Gedanken über einen möglichen Misserfolg macht. Das ist nicht nur für den Einzelnen tragisch, der so unter seinen Potenzialen leidet. Das ist auch gesamtgesellschaftlich ein nicht tragbarer Zustand, da Deutschland so potenzielle Arbeitsplätze, Innovationen und Wachstumschancen verliert.

Selbstredend gibt es gute Gründe, eine Kultur der zweiten Chance skeptisch zu sehen. Häufig kommt die Frage auf, ob nun jegliches Versagen in den Himmel zu loben sei. Das gilt natürlich nicht, vielmehr geht es darum, den Versuch, etwas Neues umzusetzen, auch anzuerkennen – was etwas komplett anderes ist, als unmotiviertes und nachlässiges Arbeiten, welches zum Scheitern führt, auszuzeichnen. Auch geht es nicht darum, Unternehmern, die nachweislich kriminell gehandelt haben – man denke nur an den Fall Schlecker –, noch eine weitere Chance einzuräumen. Es geht vielmehr um die innovativen Pioniere, die gesellschaftliche Unterstützung brauchen.

Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass kriminelles unternehmerisches Verhalten

und auch die so gefürchtete Insolvenz Extremfälle sind. Von zehn Unternehmen, die in Deutschland die Geschäftstätigkeit aufgeben, geht nur eines in die Insolvenz. Die verbleibenden neun treten einfach aus dem Markt aus. Gerade diese Unternehmer sollen von einer Kultur der zweiten Chance profitieren, damit sie weiterhin Neues wagen wollen und eines Tages vielleicht den weltverändernden Treffer landen.

Um dieses Ziel zu erreichen, braucht es mehr, als einfach nur positiv über das Scheitern zu sprechen. Eine repräsentative Studie der Universität Hohenheim unter Deutschen im berufstätigen Alter gibt an, dass 40 Prozent der Befragten die Meinung teilen, man solle kein Unternehmen gründen, wenn das Risiko des Scheiterns bestünde. Wenn man sich klarmacht, dass jedes menschliche Handeln, und natürlich auch das wirtschaftliche, unausweichlich mit Risiko einhergeht, so übersetzt sich diese Zahl in die simple Aussage: Man soll kein Unternehmen gründen. Denn ganz egal, was der Mensch tut – es kann nicht immer funktionieren. Wer solches fordert, verleugnet die Realitäten des Lebens und hat am Ende natürlich auch kein Verständnis für Menschen, die trotzdem ins Risiko gehen. Das muss sich ändern.

Deutschland muss also mehr über Unternehmertum lernen, darüber, was Unternehmensgründer wirklich tun und was sie antreibt. Das Verständnis von Unternehmertum ist der Schlüssel zu einer Kultur der zweiten Chance. Und dieses Verständnis muss gerade bei der jungen Generation geschaffen werden. Vor diesem Hintergrund ist es mehr als zu begrüßen, dass Baden-Württemberg als einziges Bundesland neben Bayern ein Schulfach Wirtschaft für die Sekundarstufe I eingeführt hat. Auch Unternehmer und Unternehmensgründer finden sich im entsprechenden Bil-

dungsplan. Bezeichnenderweise kommt das umfangreiche Dokument jedoch ohne einen Bezug zu Innovation aus – hier besteht offenkundig Nachbesserungsbedarf. Schüler sollen nicht auf Konformismus hin erzogen werden, sie sollen lernen, Versuch und Irrtum zu ertragen, und Möglichkeiten erhalten, positiv gerade an innovativen Projekten zu scheitern. Das müssen wir ihnen zutrauen.

Der Weg zu einer Kultur der zweiten Chance ist also klar. Möglicherweise zeichnet sich bereits Licht am Ende des Tunnels ab. So halten im aktuellen Gründungsmonitor der KfW Bankengruppe nur noch 17 Prozent der Unternehmensgründer die Abstiegsangst bei Scheitern für ein wesentliches Hemmnis, während es im Jahr 2009 noch 26 Prozent waren. Diese zarte positive Entwicklung gilt es in Bildung, Politik und Wirtschaft weiter zu unterstützen.

GASTAUTOR ANDREAS KUCKERTZ

Lehrstuhl Professor Dr. Andreas Kuckertz leitet an der Universität Hohenheim das Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum. Die Universität Hohenheim hat sich zum Ziel gesetzt, vor allem Unternehmensgründungen aus ihrer agrar- und naturwissenschaftlichen Fakultät zu unterstützen, die auf grünen und nachhaltigen Ansätzen beruhen und die Chancen der digitalen Transformation nutzen. Hohenheimer Gründer lösen Probleme im Bereich der gesunden und nachhaltigen Ernährung, des Klimawandels oder des Pflanzenbaus.

Ermutigung Ein positiver Umgang mit dem Scheitern ist dabei Kernbestandteil der Lehre; Teilnehmer erfahren in unterschiedlichen handlungsorientierten Formaten, wie man sich über viele kleine Fehlschläge schrittweise zu funktionierenden Geschäftsmodellen vortastet. Für seine Arbeit kooperiert das Fachgebiet der Universität Hohenheim mit allen relevanten Akteuren des lokalen Start-up-Ökosystems und hat sich auch dem Wissenstransfer aus der Universität heraus verschrieben. Dieser Impuls gelingt über wissenschaftlich fundierte Workshops, Impulsvorträge und gemeinsame Projekte mit politischen Entscheidern, Start-ups und etablierten Unternehmen, die in Deutschland mehr Unternehmergeist und Fehlerkultur entwickeln wollen. *red*

Es geht nicht darum, jegliches Versagen in den Himmel zu loben, sondern um Respekt vor der Bereitschaft zum Risiko.





In Reutlingen (unten) dominiert die Hochschule (r.) das Start-up-Geschehen. Platz für Gründer gibt es dort im Container (l) – darunter ist unter anderem auch My Wedding Helper, eine Plattform, welche die Planung von Hochzeiten einfacher machen soll (oben). Fotos: Hochschule Reutlingen (2), Pixabay/Stock Snap, Pixel Power/Adobe Stock

Gründergeist aus dem Container

Standortporträt Reutlingen setzt bei der Förderung von jungen Firmen insbesondere auf die Hochschulen. Auch ein innovativer Hochzeitsplaner gehört dazu. *Ein Gastbeitrag von Moritz Meidert*

„Unsere Start-up-Container sind schon bald wieder voll, obwohl wir die Fläche erst in diesem Jahr verdoppelt haben.“

Naomune Haii, Start-up-Koordinator der Hochschule Reutlingen

Einige Stehtische, ein Grill und ein paar Liegestühle vor zwei kleinen Containerbauten. So empfängt einen der Campus der Hochschule Reutlingen am ersten Abend der Start-up Week. Teams der Hochschule Aalen und der Hochschule Reutlingen arbeiten hier intensiv an möglichen Geschäftsmodellen. Auch hier wirkt das „GUSTL“-Förderprogramm des Landes, das die Ausbildung von Unternehmerfähigkeiten und Angebote für Gründungsinteressierte an den Hochschulen unterstützen soll. An der Hochschule Reutlingen, die sich für den Antrag mit der Hochschule der Medien Stuttgart (HdM) zusammengetan hat, hat sich mit dieser Förderung viel getan.

„In einigen Studiengängen sind Fächer wie Entrepreneurial Studies bereits im Curriculum integriert“, sagt Thomas Reh-

met, operativer Leiter des Center for Entrepreneurship der Hochschule Reutlingen. „Und dazu kommen dann extracurriculare Angebote wie die Start-up Week, an denen wir Studierende ganz unterschiedlicher Fächer und mehrerer Hochschulen zusammenbringen.“ Immer besser sei das Thema „Start-up und Unternehmertum“ in Fachbereichen und Studiengängen verankert. Ganz am Ziel sei man freilich noch nicht.

Sein Kollege Naomune Haii, der die einzelnen Angebote organisiert, assistiert: „Unsere Start-up-Container sind schon bald wieder voll. Und das, obwohl wir die Fläche erst in diesem Jahr verdoppelt haben.“ Mit voll meint er, dass sich unterschiedliche Gründungsteams dort in kleinen Einzelbüros oder im kleinen Co-Working-Bereich einquartiert haben. „Da sind Gründungen aus der Hochschule dabei. Und Gründungen, die von außerhalb nach Reutlingen kamen, weil für sie die inhaltlichen Rahmenbedingungen unserer Forschung gepasst haben“, so Rehmet. Eines dieser Start-ups sind die Jungs von My

Wedding Helper, Christian Niklas und Armin Wälder. Sie sind so mit ihrer Entwicklung beschäftigt, dass sie auf eine Interviewanfrage mit der Zusendung eines bereits veröffentlichten Interviews antworten. Aus der eigenen Hochzeit von Niklas heraus entstand die Idee, einen digitalen Hochzeitsplanungshelfer zu entwickeln, über den alle Bereiche der Hochzeit vom Gästemanagement bis hin zur Budgetübersicht verwaltet werden können. Seit Anfang 2018 werden die beiden über das Exist-Programm gefördert. Mittlerweile kann die Plattform schon genutzt werden.

Auch mit der Hochschule verhandelt sind die mittlerweile schon fünf Gründer von Vereint (www.vereint.community). Aus eigenen Erfahrungen in der Organisation von Sportvereinen heraus entstand die Idee, ein app- und webbasierte Lösung für das Sportvereinsmanagement zu entwickeln.

Die ersten Vereine sind bereits an Bord und testen die ersten Prototypen. „Wir wollen gemeinsam mit den Vereinen den Bedarf und auch das Zahlungsmodell entwickeln“, sagt Jannik Finkbohner, der mit Tobias Fluck die Idee hatte.

Reutlingen sei ein gutes Pflaster für ihre Gründung, sagen die beiden. Die Unterstützung durch die Hochschule sei eine sehr große Hilfe. Und das, obwohl es noch

nicht so viel mehr an Gründerszene gebe in Reutlingen, so Fluck.

Christopher Schmidhofer vom Co-Working-Space Wexelwirken (www.wexelwirken.net) ist seit Anfang 2017 in Reutlingen am Start. Der Co-Working-Space war davor in Kusterdingen, einem kleinen Ort in der Nähe, bevor die Nachfrage groß genug war, den Start in Reutlingen zu wagen. Mittlerweile sind die beiden Macher von Wexelwirken mit der Auslastung ihrer 22 Arbeitsplätze schon sehr zufrieden. „Nicht nur die Stadt und die Hochschule haben uns hervorragend unterstützt, mittlerweile werden wir auch von der Reutlinger Wirtschaft ernst genommen“, stellt Schmidhofer fest.

Das ist für viele Gründungen offenbar keine leichte Sache in Reutlingen. Um akzeptiert zu werden, müssen die jungen Unternehmen sich erst beweisen. Deshalb gibt es keine funktionierende Infrastruktur von Business Angels, also Finanziers für die Frühphase eines Start-ups. Und das obwohl die Wirtschaft in und um Reutlingen Potenzial hätte. „Die ersten beiden Jahre haben wir uns selbst finanziert, bevor wir in diesem Jahr eine Finanzierungsrunde abgeschlossen haben“, sagt Jan Makowski vom schon seit zweieinhalb Jahren aktiven Unternehmen LuxFlux GmbH (www.luxflux.de).

Im Laufe dieser Zeit hat sich LuxFlux zu einem Software- und Systemanbieter für die optische Bildverarbeitung entwickelt, dessen Technologie Dinge sichtbar macht, die dem menschlichen Auge und normalen Kameras verborgen bleiben. Makowski, der ursprünglich bei Bosch gearbeitet hatte und bereits auf Führungsebenen unterwegs war, hat mit der Gründung von LuxFlux nicht nur seine Idee realisieren können, sondern lebt den Traum des gestaltenden und Verantwortung übernehmenden Unternehmers. „Mittlerweile sind wir mehr als fünf Leute im Team“, erzählt er.

Schmidhofer pflichtet den Start-up-Unternehmern von Vereint auch bei, was die Gründerszene angeht. „Wir versuchen, mit Veranstaltungen das Angebot der Hochschule und der Stadt zu ergänzen“, erzählt Schmidhofer, aber von einer wirklichen Gründerszene in Reutlingen könne man noch nicht sprechen.

Auch Rehmet von der Hochschule sieht das so. „Zwar ist Reutlingen für mögliche Gründungen von der Alb interessant, gleichzeitig zieht es aber auch viele unserer Gründungen nach Stuttgart oder München, wo noch mehr Anknüpfungspunkte vorhanden sind.“ Aber Finkbohner, Schmidhofer und Rehmet sind sich einig: „In den letzten Jahren hat sich schon viel bewegt.“

„Reutlingen ist für mögliche Gründungen von der Alb interessant.“

Thomas Rehmet, an der Hochschule Reutlingen für Entrepreneure zuständig

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 es, 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*



„Durchs Tal der Tränen begleiten“

Interview Die Arbeitspsychologin Simone Hönle plädiert für mehr Transparenz und Information bei anstehenden Veränderungen. Nur so bleiben die Mitarbeiter gesund und motiviert bei der Sache.

Die Arbeitswelt ändert sich ständig und schnell. Das verunsichert viele und macht sie krank. Patentrezepte gibt es nicht, aber ein genauer Blick auf Arbeitsabläufe, Strukturen und soziales Umfeld zeigt meist deutlich, wo es hakt.

Mehr als 20 Millionen in Deutschland leiden an Angststörungen oder Depressionen. Das sollte Arbeitgebern Angst machen, oder? Die Krankheitsstage wegen psychischer Erkrankungen haben sich tatsächlich in den letzten Jahren verdoppelt. Für Arbeitgeber ist das Thema psychische Gesundheit nicht nur eine ethische, sondern auch eine ökonomische Frage: Wenn jemand mehrere Monate ausfällt, kostet das ja richtig Geld.

Sie machen für Firmen die Beurteilung zu psychischer Belastung. Was passiert da? Bei der Gefährdungsbeurteilung geht es nicht um individuelle Befindlichkeiten. Es geht vielmehr darum, mögliche Stressquellen zu finden, zu benennen und abzustellen. Ich befrage Mitarbeiter als Experten zu ihrer Arbeit, um herauszufinden, wo ich Stress rausnehmen kann. Dabei geht es um vier Bereiche: als Erstes die Arbeitsinhalte, also die Frage der passenden Qualifikation, der Über- oder Unterforderung, der Identifikation mit der Aufgabe. Zur Arbeitsorganisation gehören Themen wie Arbeitsabläufe, Schichtdienst, Zeitdruck und Störungen. Bei den sozialen Beziehungen stellt sich die Frage nach der Gesprächskultur – wie ist die Rückmeldung von Vorgesetzten und Kollegen, werden Konflikte aufgelöst oder brodeln sie im Hintergrund. Zuletzt schaut man auf die Arbeitsumgebung, wie viele sitzen in einem Büro, wie sieht es aus mit Lautstärke, Licht.

Und wo klemmt es am meisten?

Oft passt der Inhalt, aber die Organisation nicht. Da herrscht permanenter Zeitdruck, es gibt dauernd Störungen. Immer mehr Arbeit muss geleistet werden, immer mehr Überstunden sammeln sich an.

Die Arbeitswelt wandelt sich ständig und schnell. Was bewirkt das? Die Anforderungen an jeden Einzelnen und an Führungskräfte wachsen, weil Systeme und Strukturen sich in ständiger Veränderung befinden. Wenn von außen dauernd etwas Neues kommt, braucht der Mitarbeiter Unterstützung. Man muss ihn begleiten durchs Tal der Tränen, beim Abschiednehmen von dem, was war. Nur draufdrücken und nicht wertschätzen, was gut läuft und was man bewahren kann, geht gar nicht.

Digitalisierung, Globalisierung und Komplexität – schafft das Verunsicherung, gar Angst? Kann, muss aber nicht. Manchen wird langweilig, wenn sich nicht ständig etwas tut. Ob das als Herausforderung oder Bedrohung empfunden wird, ist typabhängig. Angst entsteht erst, wenn sich jemand bedroht fühlt und entsprechend reagiert.

Angst ist ja grundsätzlich positiv als Schutzreflex, der Kampf- oder Fluchtbereitschaft auslöst. Nur im Konferenzraum passt beides nicht unbedingt. Wo wird „gute“ zur „schlechten“ Angst? Ein gesundes Erregungsniveau ermöglicht Höchstleistung. Erst bei Überforderung kippt das. Wenn ich denke, ich schaffe es nicht, wird es zum Problem.

Gibt es Warnsignale? Unruhe, Angstgefühle, man fühlt sich zittrig und unwohl. Auch in der Außenwirkung ist das sichtbar: Ein Kollege verändert sich, er macht Fehler, wirkt unkonzentriert. Manche ziehen

sich zurück, andere werden aggressiv, weil sie sich nicht mehr anders wehren können.

Was sind die Hauptgründe für psychische Störungen? Zu viel Veränderung, zu wenig Handlungsspielraum. Jeder Mensch strebt nach Autonomie und Kontrolle. Wenn er nicht mehr selber entscheiden kann, fühlt er sich hilflos und ausgeliefert.

Was kann ein Unternehmen tun? Transparenz und Information sind wichtig. Solange Mitarbeiter verstehen, warum verändert wird und was, können sie mitgehen. Auch mangelnde Wertschätzung ist ein Problem. Mitarbeitern geht es nicht ums Geld, sondern darum, wahrgenommen zu werden. Vorgesetzte müssen glaubhaft

das Gefühl vermitteln, dass man die stressige Zeit gemeinsam durchstehen wird. Auch eine Fehlerkultur fehlt oft. Statt nach Schuldigen zu suchen, muss man sachlich schauen, was gelaufen ist und was man daraus lernen kann. Und unbedingt die Emotionalität rausnehmen. Sobald beim Betroffenen die Alarmglocken aufhören zu schrillen, ist die Lähmung weg und die Sache entdramatisiert.

Wie gehen Sie selbst mit Stress um? Ich baue eine Pause ein, eine kleine Auszeit, gehe raus aus dem Gebäude. Am besten hilft bewegen, damit man nicht in jeder Hinsicht fest-sitzt. Auch eine Kurzmeditation oder ein paar Entspannungsübungen können kleine Wunder wirken.

Und wenn eine längere Phase mit viel Arbeit und Stress ansteht? Ich mache Stapel, schreibe To-do-Listen und hake ab. Und ich entscheide bewusst: Was tue ich heute und was muss warten. Das rate ich auch Menschen, die sagen „Ich sehe nicht darüber hinaus“. Schreib mal die 100 Sachen auf, die du im Kopf hast. Dann priorisiere sie, delegiere, was geht, und hake ab, was sich erledigt hat oder nicht (mehr) wichtig ist. Der Berg ist oft subjektiv viel größer. Entwirren, entzerren, kleine Happen machen – das nimmt Druck raus.

Das Gespräch führte Bettina Bernhard.



SIMONE HÖNLE

Arbeitspsychologin Simone Hönle studierte Psychologie an der Uni Koblenz-Landau mit den Schwerpunkten Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, Klinische Psychologie und Gesundheitspsychologie. Danach arbeitete sie als Fachbereichsleiterin für Personalentwicklung und Soziale Dienste und in der Erwachsenenbildung.

Von 2011 bis 2014 lebte sie in den USA, seither wirkt sie als selbstständige Psychologin und Coach für Einzelpersonen und Firmen mit den Schwerpunkten Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt und persönliche Weiterentwicklung. Zudem bietet sie Introvisioncoaching an, eine Methode, um Blockaden aufzulösen. Sie lebt mit ihrer Familie in Leonberg. *bb*

➔ Weitere Informationen unter www.simonehoenle.com



WE WANT YOU.

Die Startup-Challenge der
W&W brandpool

Du willst Deine Startup-Idee in die Realität umsetzen?

Dann komm zum Stand der W&W brandpool, pitch Deine Idee und sicher Dir bis zu **500.000€** Startkapital!

new.New Festival 2018
Hanns-Martin-Schleyer-Halle
Mercedesstraße 69, 70372 Stuttgart
08. - 10. Oktober 2018

Alle weiteren Informationen zur Challenge und den Teilnahmebedingungen findest Du unter:
www.brandpool-startup-challenge.com



Susanne Hahn (42) leitet das Lab1886 von Daimler.

Die Tempomacherin

Kreativität Das Lab1886 versteht sich als innovatives und agiles Start-up innerhalb des Daimler-Konzerns. Von Susanne Roeder

Fache Hierarchien, kreative Arbeitsatmosphäre, schnelle Entscheidungen. Dahinter muss nicht unbedingt ein Start-up stecken. Mit ihrem betriebsinternen Lab1886 kann die Daimler AG nach Überzeugung von Laborleiterin Susanne Hahn das Beste aus beiden Welten zusammenbringen – den Erfahrungsschatz des 132 Jahre alten Automobilkonzerns und die Unerschrockenheit einer agilen Innovationsschmiede mit den Charakteristika eines leichtfüßigen Start-ups, eine einzigartige Konstellation im Unternehmen.

Das Lab1886 ist ein wichtiger Mosaikstein, der Eigendynamik für den Gesamtkonzern verspricht. Der Name ist Programm, soll an den Erfindergeist von Gottlieb Daimler und Carl Benz anknüpfen. Anders als Nikolaus August Otto, für den Daimler als technischer Direktor in der Motorenfabrik Deutz in Köln arbeitete, glaubte Daimler an seine Idee, neben großen Schiffsmotoren auch kleine Motoren für neue Geschäftsfelder zu bauen.

Der Rest der Geschichte ist bekannt: Er gab seinen hochdotierten Direktorenposten auf, um sich zusammen mit Weggefährte Wilhelm Maybach im Gartenhaus seiner Villa in Bad Cannstatt unbeirrt ans Werk zu machen und mit dem ersten Einzylinder-Viertakt-Benzinmotor im Benz Patent-Motorwagen im Jahr 1886 die Ära des Automobils einzuläuten.

Was zu Zeiten von Gottlieb Daimler und Carl Benz die Industrialisierung war, sind heute Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung, Urbanisierung, demografischer Wandel, Mobilität, Individualisierung. Lab1886 erkennt und bewertet diese Trends, ist vor allem der Ort für Querdenker mit neuen Ideen entlang der ausgemachten Megatrends. „Wer hier arbeitet, muss offen sein und erweitert seinen Horizont ganz automatisch“, sagt Hahn.

„Zurück in die Garage“ heißt deshalb der Wahlspruch von Lab1886, dessen Team in Stuttgart in sicherer Entfernung zur Konzernmutter in einem alten ausgedienten Hangar wirkt. Das Laboratorium ist eine Weiterentwicklung der Abteilung „Daimler Business Innovation“, die der Vorstand bereits vor elf Jahren im Unternehmen angesiedelt hatte und aus der für den Konzern wegweisende Ideen wie der Carsharing-Service Car2go oder die Mobilitätsplattform moovel hervorgingen und marktfähig gemacht wurden. Schon damals hielt „Daimler Business Innovation“ nach den Trends der Zukunft Ausschau und versuchte, über das Fahrzeug hinaus ganz andere Märkte zu identifizieren und zu entwickeln.

Wer hat die nächste große Idee? Darum hat sich ein Wettlauf entsponnen. Durch den neuen Innovationsprozess stellt das international aufgestellte Lab1886 jetzt qualifiziertes Personal bereit, das Daimler-Mitarbeiter mit neuen Geschäftsideen kompetent begleitet. Ziel ist es, noch schneller von der Idee zum Produkt oder Geschäftsmodell zu gelangen.

„Wir, das Lab1886, unterstützen die Daimler AG dabei, eine nachhaltige und profitable Zukunft vorzubereiten, indem wir vordenken, indem wir Trends erkennen und die richtigen Menschen zusammenbringen. Eine große Idee effizient und effektiv in die Realität umzusetzen, heißt jenseits von Bereichs-, Unternehmens- oder Ländergrenzen zu denken“, fasst Hahn das Wirken ihrer Innovationstruppe zusammen und betont: „Wir sind eine Co-Creation-Plattform. Es zählt das Team, und wir wol-

len die besten Talente für unsere Teams haben, egal woher sie kommen.“ Das Lab1886 arbeitet interdisziplinär zusammen. So entstehe Kreativität und alle lernten dazu. „Es ist erstaunlich, wie viele Ideen, die sich weiterentwickeln lassen, uns permanent zugespielt werden – gerade auch von unseren nahezu 290 000 Mitarbeitern“, sagt Hahn.

Die Geschwindigkeit könne man aufrechterhalten, weil Spezialisten und Sponsoren nur zu bestimmten Phasen in der Ideengnese hinzugezogen würden, um dann gemeinsam mit ihnen zu beschließen, wie es weitergehen solle mit einem bestimmten Projekt. Typisch seien dann Fragen wie: Sind weitere Investitionen nötig? Muss ein Start-up involviert werden? Wie ist die Konkurrenz momentan unterwegs?

Zusammen mit der Start-up-Autobahn, die im Jahr 2016 von Daimler initiiert wurde und der sich mit der Universität Stuttgart, dem US-Akzelerator Plug and Play und der Arena 2036 drei wichtige Mitspieler anschlossen und derer sich Lab1886 regelmäßig bedient, bildet Lab1886 eine sehr schnelle Drehscheibe für Ideen.

Was also macht das Lab1886 so besonders? „Die Leute im Lab1886 müssen die externe Start-up-Welt beherrschen, genauso das Skalieren und schnelle Weiterbringen von Themen, und sie müssen natürlich die interne Konzernwelt kennen“, sagt Hahn. Dies gelinge nur mit einem guten Netzwerk, intern wie extern, und deshalb spiele die Start-up-Autobahn eine elementar wichtige Rolle im Innovationsgeschehen. „Start-up-Autobahn ist eine unserer Verbindungen in die Start-up-Welt.“

Damals haben wir überlegt, wie wir die besten Start-ups der Welt nach Stuttgart zu unseren Ingenieuren bringen könnten. Dank einer progressiven Entscheidung des Vorstandes, die Plattform von Anfang an als offene aufzubauen, haben wir mittlerweile mehr als 20 Partner an Bord“, beschreibt Lab1886-Leiterin Hahn die Symbiose, an die Daimler große Erwartungen knüpft.

Längst hat die Automobilindustrie erkannt, dass die Herkulesaufgabe, sich vom Automobilhersteller zum ertragreichen Mobilitätsanbieter zu wandeln, nur mit Unterstützung von außen und mit unkonventionellen Querdenkern im eigenen Unternehmen bewältigt werden kann.

ZUR PERSON: SUSANNE HAHN

Laufbahn Susanne Hahn (42) leitet das Lab1886, ein konzerneigenes Konstrukt, das außer an den europäischen Standorten Stuttgart und Berlin auch in China (Peking) und den USA (Atlanta) auf disruptiver Ideensuche ist. „Wir erdenken viele große Ideen und die ganz großen Game-Changer setzen wir mit internen und externen Partnern sehr schnell um“, sagt sie über ihre Truppe von insgesamt rund 170 Personen. Hahn ist schon fast 20 Jahre im Unternehmen, hat Stationen in der Produktentwicklung, in Produktion, Supply Management und Human Resources durchlaufen, kennt somit die Prozesse und den Konzern.

Projekt „Mittlerweile haben wir mit über 30 Projekten ein derart gutes Portfolio zusammen, dass ich im Prinzip sagen könnte: Wir brauchen derzeit gar keine neuen Ideen.“ Trotzdem kommen täglich weitere Ideen herein. Lab1886 verfolgt derzeit vier oder fünf Projekte, die besonders großes Potenzial versprechen, unter anderem eine Brennstoffzellenanwendung. Genauer es will Hahn noch nicht verraten. Auch Lufttaxis sind im Blick – zusammen mit dem Unternehmen Volocopter. roe

Jenseits der S

Innovation Im Oktober findet in Stuttgart das New.new Innovation Festival statt, bei dem Start-ups ihre Ideen aufzeigen soll. In der Region gibt es inzwischen zahlreiche Unternehmen, die bisherige Strukturen aufbrechen wollen.



Der Ideen-Mixer im Gewe

Ökosystem Das Stuttgarter Innovationszentrum Code_n Spaces bringt Start-ups und etablierte Firmen zusammen. Von Andreas Geldner

Einen „Unort“ hat Initiator Ulrich Dietz vom Stuttgarter IT-Dienstleister GFT die Ecke im Gewerbegebiet Stuttgart-Fasanenhof einmal genannt. Eine Ansammlung von zusammengewürfelter Industriearchitektur, Parkplätzen, Hochspannungsleitungen, Beliebigkeit. Doch seit mehr als drei Jahren wächst hier ein in der Region einmaliges Innovationsnetzwerk. Code_n Spaces heißt das Ensemble, das mit einer kreativ gestalteten Etage am neuen Stammsitz von GFT begann, sich erstmals 2017 in ein Nachbargebäude ausgebreitet hat und dort nun Stockwerk um Stockwerk in Beschlag nimmt.

„Jedes Jahr sind fast pünktlich zum selben Datum weitere Flächen dazugekommen“, sagt Code_n-Geschäftsführer Moritz Gräter. Code_n ist die einst von GFT initiierte und heute rechtlich und kommerziell selbstständig agierende Innovationsplattform, die vor sieben Jahren mit einem Start-up-Wettbewerb und der Präsenz auf der IT-Messe Cebit in Hannover begann. In den Code_n Spaces gibt es inzwischen auf 2000 Quadratmetern und drei Stockwerken insgesamt 26 Büros und 15 Gemeinschaftsflächen wie Lounges, Eventbühnen und Teeküchen. Die Räumlichkeiten sind Bestandteil eines Innovations-Ökosystems: Zu Code_n gehören auch noch ein Start-up-Wettbewerb, Events und ein globales Start-up-Netzwerk. Und Anfang Oktober wird von Code_n in Stuttgart ein großes Innovationsevent organisiert, das new.New Festival (siehe Infobox).

Obwohl natürlich Lümmelsessel, Tischkicker oder Teeküchen nicht fehlen dürfen – ein Start-up-Zentrum lebt von ganz anderen Qualitäten. Für Gräter ist es vor allem die richtige Mischung an Menschen, Unternehmen und Konzepten. Hightech ist bei allen Start-ups die Überschrift: Smartwatches für die Industrie (Aucobo), Kommunikation zwischen Frühgeborenen und ihrer Mutter (Babybe), Blickverfolgung (Blickshift), Gästediagnose in Hotels (Code2Order), Kommunikations-App für Unternehmen (Flip), tragbare Batterien (Instagrid), Simulationen (Truphysics) oder Lösungen für die Finanzbranche (Value Concepts).

Aber auch Daimlers Innovationslabor Lab1886, der von der L-Bank lancierte Investmentfonds LEA Partners oder Axon Insurtech, Spezialist für Technologielösungen in der Versicherungsbranche, sowie weitere Berater und Investoren sind vor Ort. Nicht alle sind Dauermieter, manche kommen für einige Wochen oder Monate für bestimmte Projekte, andere sind punktuell für Veranstaltungen zu Gast. Mit zurzeit 18 Mitarbeitern ist das Lab1886 kein größeres Schwergewicht als das größte Start-up Truphysics mit 14 Personen.

Viel wichtiger als architektonische Gags, die in der vorhandenen Baustuktur auch gar nicht möglich sind, ist bei den Code_n Spaces in Stuttgart die Möglichkeit, ein atmendes Systems zu sein. „Wenn die Start-ups wachsen, wollen wir ihnen die nötigen Flächen zur Verfügung stellen.“ Bisher sind die größeren Start-ups auf

etwas mehr als ein Dutzend Mitarbeiter angewachsen. „Aber wir wollen hier schon einmal Flächen auch für 50 Mitarbeiter anbieten können.“ Entscheidend für das Konzept ist, in Bewegung zu bleiben. Neue Ideen, neue Menschen, neue Flächen. Immer ist ein Puffer vorgesehen, damit Rochaden funktionieren: Dann wird eben ein Workshop-Raum zum Start-up-Büro.

Erst vor Kurzem ist das Start-up Flip ins aktuelle Zehn-Personen-Büro umgezogen. Das Ambiente ist schlicht. Kahler Beton, offene Leitungen, ein paar Schreibtische und Korktafeln. Dass da an einer Ecke ein rosa Post-it-Zettel mit dem Stichwort „Party“ klebt, ist noch das wildeste Accessoire. Geschäftskunden sind auch hier wie bei allen Start-ups die Zielgruppe. Flip bietet eine Kommunikations-App an, welche die Vorzüge von Facebook, Whatsapp und dem Google-Kalender kombinieren soll, die leicht zu bedienen ist, und die gleichzeitig für jedes Unternehmen einen geschützten Kommunikationsraum bietet.

Anfang des Jahres 2018 ist das 2015 gegründete Unternehmen nach dem Tipp eines Kunden in den Code_n Spaces gelandet. Zuvor hatte man ein Büro auf dem Firmengelände, danach war man auf der Suche nach einem eigenen Büro. „Wir haben aber immer auch etwas gesucht, wo man in Kontakt mit anderen Firmen kommt, die ähnliche Fragen und Probleme umtreiben“, sagt Mitgründer und Geschäftsführer Benedikt Ilg. Man schaute sich sogenannte Coworking-Büros an, wo sich Mieter aus unterschiedlichsten Branchen die Fläche teilen. „Aber da trifft man eher Freiberufler oder höchstens kleine Teams von drei oder vier Leuten“, sagt Ilg.

„Das, was es hier gibt, ist in der Region Stuttgart immer noch einmalig“, sagt Gräter. Es gebe andere Projekte mit ähnlichen Bausteinen, aber die spezifische Mischung habe bisher noch niemand kopiert. Die Code_n Spaces haben zwar ursprünglich als Initiator das Unternehmen GFT, aber das Konzept ist offen. „Wir haben kein Oberthema wie Finanztechnologie oder Mobilität“, sagt der Code_n-Geschäftsführer. Alle Start-ups richten sich aber an Geschäftskunden.

Mit dem Einstieg in die Code_n Spaces bindet sich auch niemand an einen Förderer: Etablierte Firmen stehen auf Augenhöhe mit den Start-ups. Der Schlüssel sei es, immer wieder zu erspüren, wie man Leute zusammenbringen könne, die sich gegenseitig helfen können. Wenn also Besuch aus einem Konzern da ist, dann erfahren auch die Start-ups davon. Es gilt das Prinzip der offenen Tür – vor allem auch bei den Start-



„Wer hier arbeitet, muss offen sein und erweitert seinen Horizont ganz automatisch.“

Lab1886-Leiterin Susanne Hahn zu ihrer Philosophie

chubladen

ationsfestival statt, das kreative Wege zu neuen reiche Beispiele, wie die unterschiedlichsten ollen. Wir stellen vier von ihnen vor.



Foto: Lichipul/Wiktorovskiy, Manuel Schönlau/Adobe Stock, Reader (2)

rbegebiet

ups untereinander. Es gebe viele Bereiche, wo man gegenseitig von Wissen und Erfahrungen profitieren könne. Das gilt beispielsweise für die Technologie. Flip benutzt beispielsweise eine innovative Software, welche die Vorteile einer App mit einer Webseite kombiniert. Ein anderes Start-up, Code2Order, das die Kommunikation zwischen Gast und Hotel auf das Smartphone bringt, nutzt es auch. Ich helfe dir, du hilfst mir – das ist die Währung, in der das funktioniert.

„Wir sind hier auch alle beim Unternehmensaufbau in einem ähnlichen Stadium“, sagt Flip-Mitgründer Ilg. Neue Mitarbeiter einstellen, Verträge formulieren, Rechtsberatung suchen. „Wenn du wissen willst, ob ein Berater etwas taugt, gehst du einfach zu den anderen und fragst, ob sie Erfahrungen haben.“ Und dann gibt es natürlich noch die Gespräche in der Kaffecke, wo mal das eigene Geschäftsmodell hinter-

fragt wird – mit der tröstenden Erfahrung, dass auch andere Start-ups sich mehrmals neu erfinden mussten. Ilg vermisst es überhaupt nicht, dass er nicht von hippen Cafés und coolen Treffpunkten umgeben ist, wenn er vor die Tür geht. „Wissen Sie, wir sind hier, um zu arbeiten, und nicht, um Spaß zu haben“, sagt der Gründer, der wie die meisten frühen Mitstreiter aus Schwaben kommt. Es sei doch ein Mythos, dass es Start-up-Gründern vor allem um das Lebensgefühl gehe.

Es gebe genügend Grün in der Umgebung, um mal eine Besprechung auf einem Spaziergang abzuhalten und in das Gebäude mit der ursprünglichen Code_n-Etage wurde von vornherein ein gepflegtes Restaurant integriert. „Und als Geschäftsführer eines Start-ups ist man auch froh darum, dass man sich hier nicht auch noch selber darum kümmern muss, ob die Kaffeemaschine funktioniert“, sagt Ilg.

EIN INNOVATIONSFESTIVAL IN STUTTGART

Event Vom 8. bis 10. Oktober wird die Plattform Code_n in der Stuttgarter Hanns-Martin-Schleyer-Halle ein sogenanntes Innovationsevent namens New.new Festival veranstalten. Rund 10 000 Besucher, 200 ausstellende Unternehmen und etwa 100 teilnehmende Start-ups sollen hier in einem von Kommunikation geprägten Veranstaltungsformat Ideen für ihre Zukunft finden. Die Redner und Podienteilnehmer für 70 Stunden Programm kommen aus 20 Ländern.

Themenschwerpunkt Einer der Schwerpunkte ist das Thema künstliche Intelligenz. Höhepunkt des Festivals ist ein Start-up-Wettbewerb, in dessen Rahmen 50 Finalisten aus Ländern wie Brasilien, Südafrika, den USA oder Deutschland präsentieren. Die Start-ups zeigen Lösungen rund um Cybersicherheit, Blockchain-Technologie sowie Anwendungen zur Vereinfachung industrieller Prozesse dank Augmented Reality. Der Wettbewerb ist mit 30 000 Euro dotiert.

Beteiligte Präsent sind neben der baden-württembergischen Wirtschaftsministerin Nicole Hoffmeister-Kraut viele Partner aus dem Land. Außer der Stadt Stuttgart etwa der Code_n-Initiator GFT Technologies, aber etwa auch das Finanzunternehmen W&W mit seinem Digitalisierungszweig Brandpool oder der sich zu einem Technologieunternehmen wandelnde Autozulieferer ZF Friedrichshafen. Auch Daimler beteiligt sich unter anderem mit dem Innovationslabor Lab1886. age



Locker miteinander reden: ein Schlüssel für mehr Ideen im Büro.

Motivationsschub am Arbeitsplatz

Innovation Das Beratungsunternehmen Porsche Consulting will die Arbeitsatmosphäre in Büros verbessern. Von Susanne Roeder

Die Zustände in deutschen Büros sind besorgniserregend. Nur 37 Prozent aller Angestellten sind mit der Arbeitsatmosphäre zufrieden, wie eine repräsentative Forsa-Umfrage von Porsche Consulting unter 1000 Personen herausfand. Gleichzeitig ist die Welt extrem im Wandel. Dem müssen sich Unternehmen anpassen. Sie müssen also schneller und innovativer werden. „Wir glauben, dass es nur gelingt, diesen Wandel zu meistern, wenn wirklich alle in einem Unternehmen mithelfen und ihre Kompetenzen auch wirklich einbringen können“, sagt Wolfgang Freibichler, Partner beim Beratungsunternehmen Porsche Consulting mit Stammsitz Bietigheim. Er ist überzeugt: Alle Führungskräfte müssen jetzt als Vorbild vorangehen.

Oft sind es einfache Maßnahmen, die ein besseres Klima und dadurch nicht nur höhere Effizienz erzielen, sondern auch die dringend benötigte Innovationskraft stärken. Porsche Consulting nennt die eigene Vorgehensweise „Nudge Management“, also den Einsatz von „Nudging“ (Anstupsen) als Management-Instrument.

Und befindet sich damit in guter Gesellschaft mit dem Verhaltensökonom Richard Thaler. Der in Chicago lehrende Professor erhielt für seine Erkenntnisse zu Nudging im vergangenen Jahr den Wirtschaftsnobelpreis. Thaler hat herausgefunden, dass Menschen sich durch kleine Veränderungen der Rahmenbedingungen stark beeinflussen lassen. Das wissen auch die Stuttgarter. Anders als bei Thaler geht es den Beratern allerdings nicht vorrangig darum, Konsumenten in eine bestimmte Richtung zu lenken.

Als Unternehmensberatung untersucht Porsche Consulting, inwieweit sich die Nudging-Erkenntnisse nutzen lassen, um ein Umfeld zu schaffen, in dem es für Mitarbeiter möglich wird, alles einzubringen, was tatsächlich in ihnen steckt. „Wir beschäftigen uns mit Nudge-Management schon seit mehreren Jahren. Umso mehr haben wir uns gefreut, dass der Nobelpreis unseren Ansatz weltweit bekannter macht“, freut sich Freibichler.

Drei Arten von „Anstupsen“ haben die Berater definiert: digitale, physische und soziale Anstöße.

Simpel und sehr wirkungsvoll als digitaler Anstoß ist es, optische und akustische Benachrichtigungen über neu ankommende E-Mails abzustellen. Ein physischer Stupser kann sein, dass kurze Besprechun-

gen im Stehen stattfinden. Denn Sitzen ist das Rauchen unserer Zeit. Ein beliebter sozialer Impuls ist eine Besprechung als Spaziergang an der frischen Luft. „Hinter jedem Nudge steht eine wissenschaftliche Erkenntnis“, sagt Freibichler und ergänzt: „Es gibt viele spannende Ergebnisse, die von Unternehmen noch ungenutzt sind und doch das ermöglichen, was wir unter neuer Arbeitsatmosphäre oder New Work verstehen.“

Warum aber funktioniert Nudge-Management? „Weil Arbeit mit dieser Methode so organisiert wird, wie Menschen eigentlich ticken, wie das Gehirn funktioniert“, sagt Freibichler.

Das eigene neue Büro direkt am Flughafen der Landeshauptstadt ist eine Art Versuchslabor. Dort testen die feinsinnigen Avantgardisten seit geraumer Zeit, wie der Büroalltag bunter und angenehmer für alle werden kann. Teil der Verbesserungsvorschläge sind beispielsweise drei Tourenvorschläge für Spaziergänge rund um den

Flughafen. Beschreibbare Wände sind ein Muss, höhenverstellbare Arbeitsplätze sowieso. Essen und Getränke in der gemeinsamen Küche werden gestellt. Dort oder auf der spektakulären Dachterrasse werden neuen Ideen ausgeheckt. Ähnliches kann jedes Unternehmen auf die eine oder andere Weise anbieten.

Vier C für ein besseres Miteinander – „Communication, Collaboration, Concentration, Contemplation“. Diese vier

Arbeitsphasen haben die Berater als wesentliche Merkmale perfekter Arbeitstage identifiziert. Englisch klingen sie besser als die etwas holprige deutsche Variante Kommunikation, Zusammenarbeit, Konzentration und Nachdenken. Die Frage, die bei den Unternehmen mit Verbesserungsbearbeitung zu klären ist: Wie viel C brauche ich wovon? Daran schließt sich der generelle Appell, „Kapieren statt Kopieren“ an, um die jeweils für das eigene Unternehmen passenden Werkzeuge aus dem Angebotskasten der Porsche Consulting auszuwählen und nutzbringend anzuwenden.

Gerade das letzte C, das Nachdenken – damit ist nicht die philosophische Kontemplation gemeint –, wird in Unternehmen häufig stiefmütterlich behandelt. Genau darin aber besteht die Kernaufgabe von Menschen, die in Büros oder in der Fabrik arbeiten. Eine der Fragen der Porsche-Consulting-Studie lautete: Wo kann man Lösungen finden, Entscheidungen treffen, kreative Ideen entwickeln? Als Antwort konnten die Befragten zwischen den drei Alternativen unterwegs, zu Hause, im Büro auswählen: Das erschütternde mehrheitliche Ergebnis lautete: unterwegs.

„Das Ergebnis hat uns sehr beschäftigt. Obwohl die Menschen täglich so viel Zeit im Büro verbringen, fehlen ihnen dort Ruhe und Raum zum Nachdenken“, so Freibichler. Mehr als die Hälfte der Befragten wünscht sich eine Stunde Zeit pro Tag zum Nachdenken.

Deshalb fragten die Berater unter anderem auch: Was würde Ihnen persönlich helfen, damit Sie generell besser arbeiten können? Insbesondere Führungskräfte (80 Prozent) wünschen sich weniger oder kürzere Besprechungen.

Wie nun können Chefs eine innovative Arbeitsatmosphäre schaffen, so dass sie New Work, das moderne Klima am Arbeitsplatz, unterstützt und Mitarbeiter ihre Kompetenz voll entfalten können? Dieser Frage widmet sich die neue Studie von Porsche Consulting, die bald publiziert sein wird.

„Obwohl die Menschen täglich so viel Zeit im Büro verbringen, fehlen ihnen Ruhe und Raum zum Nachdenken.“

Wolfgang Freibichler, Partner bei Porsche Consulting

PORSCHE CONSULTING

Tochtergesellschaft Die Porsche Consulting GmbH mit Hauptsitz in Bietigheim ist eine Tochtergesellschaft des Sportwagenherstellers und berät in fünf Fokusbranchen. Die Managementberatung entstand im Jahr 1994 im Zuge der Kaizen-Initiative. Verfechter dieser Methode war der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Porsche AG, Wendelin Wiedeking. Mit Kaizen, dem japanischen Prozess einer kontinuierlich besseren Unternehmensführung, war es Porsche seinerzeit gelungen, sich angesichts des drohenden Ruins äußerst erfolgreich neu aufzustellen.

Arbeitsfeld Mit einem kleinen Büro startete Porsche Consulting im Mutterhaus in Zuffenhausen. Mittlerweile arbeiten rund 500 Mitarbeiter an den Standorten Stuttgart, Hamburg, München, Berlin, Mailand, São Paulo, Atlanta, im Silicon Valley und Shanghai.

Die Devise: in der Automobilindustrie erprobte Erkenntnisse auch in anderen Industriezweigen von der Strategie in die Praxis umsetzen. Heute steht nicht mehr „Lean“ – das Verschlanken – im Mittelpunkt, sondern die große Transformation, die durch Digitalisierung aller Industrien und ein enorm hohes Innovationstempo vorangetrieben wird. roe

Am Hochlohnstandort hilft nur Neugier

Neuheiten Freiraum für Mitarbeiter ist beim Verpackungsspezialisten Harro Höfliger der Schlüssel für Innovationen. Von Ulrich Schreyer

Ein Suppenbeutel bleibt ein Suppenbeutel. Dass ein Nahrungsmittelhersteller möglicherweise mal eine Suppe nach einem anderen Rezept einfüllt, ändert an dieser Tatsache nichts. Und deswegen ist ein Suppenbeutel für Markus Höfliger uninteressant. Maschinen, die Verpackungen für Suppenbeutel herstellen, sind nicht das Metier des geschäftsführenden Gesellschafters der Harro Höfliger GmbH in Allmersbach im Tal. „Das sind Prozesse, die in die Jahre gekommen sind und viele beherrschen“, sagt Höfliger.

Der Verpackungsmaschinenhersteller aus dem Ort bei Backnang dagegen will tun, was wenige können. „Wir brauchen gute Preise“, sagt der Sohn des Firmengründers Harro Höfliger, „weil wir an einem teuren Standort produzieren. Und um gute Preise zu bekommen, brauchen wir ein gutes Produkt.“ Und immer wieder etwas Neues, um Wettbewerber möglichst mehr als eine Nasenlänge voraus zu sein. „Im Eingangs-

bereich haben wir kleine Springbrunnen und eine Cafeteria, dort können Leute sich treffen“, meint Höfliger. Ihren Köpfen sollen bei solchen Zusammenkünften neue Ideen entspringen. Das 1975 gegründete Unternehmen bezeichnet sich zwar immer noch als Verpackungsmaschinenhersteller, ist dies aber längst nicht mehr ausschließlich. Harro Höfliger entwickelt und baut Produktionsmaschinen für vielerlei pharmazeutische und medizinische Produkte, so etwa Maschinen, die Inhalatoren zusammenfügen oder Spritzen montieren. Und zudem werden Maschinen hergestellt, die die Produkte verpacken.

Ein Schlüssel zur Innovation ist Interdisziplinarität: Unter den 1300 Mitarbeitern – davon etwa 300 in der Entwicklung – sind nicht nur Maschinenbauingenieure, sondern auch Pharmazeuten, Apotheker oder Pharmaingenieure. „Wir müssen die Prozesse unserer Kunden verstehen“, meint Höfliger. Wichtige Produkte sind

Inhalatoren oder Wirkstoffpflaster. „Wenn der Kunde die Idee für ein neues Produkt hat, heißt das noch lange nicht, dass dies auch industriell hergestellt werden kann“, sagt Höfliger. In Allmersbach aber verstehen die Beschäftigten sowohl etwas vom Pharmabereich als auch vom Maschinen-

VON DER IDEE ZUM PRODUKT

Innovation Die jüngste Entwicklung bei Harro Höfliger ist eine Maschine, in der winzige Mengen von arzneimittelhaltigem Pulver in kleine Alunäpfe gefüllt werden. Um zu kontrollieren, ob die richtige Menge in den Näpfen steckt, werden diese ständig geröntgt und könne auf einem Bildschirm angesehen werden. Höfliger ist nach den Worten von Achim Wolf, Leiter Engineering und Innovation, weltweit das einzige Unternehmen, das so etwas kann.

Entwicklung Bisher stützt sich die Kontrolle auf Stichproben. Dazu wird ein versiegelter Blistre streifen geöffnet und das Pulver gewogen. Die Stichprobe muss dann allerdings weggeworfen werden. Die Neuentwicklung spart dem Pharmahersteller Zeit, Material und Kosten. ey

bau. „Diese Kombination ist entscheidend für unseren Erfolg“, sagt Höfliger. „Das bringt Innovationen hervor.“ Und noch etwas anderes hält er für wichtig: Die ständige Neugier auf Neues – wer, jahrelang nach der Devise arbeiten möchte, „Das haben wir immer schon so gemacht“, wäre fehl am Platz. „Eine solche Einstellung ist ein Killer für jede Innovation“, sagt Höfliger.

Betreten sie Neuland, dürfen die Mitarbeiter auch schon mal einen Fehler machen. Nach Meinung von Höfliger muss man dann aber auch bereit sein, eine Entwicklung abzuschreiben, wenn sich abzeichnet, dass diese kein Geld bringt. Deswegen wird nicht ewig an allem getüftelt, was einem Ingenieur Spaß machen könnte: „Wir sind ein vom Markt gesteuertes Unternehmen. Wir dürfen nicht vergessen, dass unsere Auftraggeber unsere Kunden sind.“ Um deren Wünsche erfüllen zu könne, propagiert Höfliger eine offene Unternehmenskultur. Es gibt Spezialisten wie die Pharmazeuten, aber es werden auch, je nach Projekt, immer wieder neue Teams gebildet. Seit einiger Zeit gibt es eine eigene Abteilung für die Kreation von Neuheiten namens „Engineering und Innovation“.



In den Code_n Spaces gibt es Platz für lockere Meetings.

Stickoxid schnüffeln – aber wie?

Sensorik Forscher der Universitäten Stuttgart und Ulm wollen eine künstliche Nase bauen, die beispielsweise feinste Konzentrationen in der Atemluft messen kann. *Von Susanne Roeder*

Die Stickoxiddiagnostik, die im Dieselskandal so wichtig war, soll deutlich präziser und handhabbarer werden. Die Universitäten Stuttgart und Ulm arbeiten an einem neuen Messverfahren nicht nur für dieses Gas. Die Nase eines Hundes ist 100 000-mal empfindlicher als die eines Menschen. Durch entsprechendes Training kann der Vierbeiner tatsächlich bestimmte Krankheiten beim Menschen riechen, jedoch nichts über sie sagen. Physiker der Universität Stuttgart haben jetzt den Plan, eine künstliche Nase zu bauen, die noch deutlich empfindlicher ist. Im Gegensatz zur Hundennase soll das neue Messverfahren bestimmte Substanzen in der Atemluft ermitteln und auch in exakt welcher Konzentration sie zu welchem Zeitpunkt vorhanden sind.

Das Verfahren, dessen sich Tilman Pfau und sein Team vom 5. Physikalischen Institut der Universität Stuttgart zusammen mit dem interdisziplinären Zentrum für Integrierte Quantenwissenschaft und Quantentechnologie (IQST) für ihre Messungen bedienen, nennt sich optogalvanische Rydberg-Spektroskopie. Dabei kon-

zentrieren sich die Physiker zunächst darauf, mit dem Verfahren Stickstoffmonoxid (NO) zu messen.

„Mit unseren Lasern bringen wir bestimmte Moleküle – in unserem Projekt ist es Stickstoffmonoxid – in einen hochangeregten Zustand, einen sogenannten Rydberg-Zustand. Sobald die Moleküle in der Gaswolke aufeinanderstoßen, werden sie ionisiert. Die dadurch entstandenen Ladungen werden gezählt und geben Rückschluss auf die Anzahl der Stickstoffmonoxid-Moleküle in der Probe“, erklärt Projektmitarbeiter Harald Kübler das Verfahren.

„Wir stellen fest, dass unser Gassensor in der Lage ist, NO-Konzentrationen von weniger als 10 ppm (zehn Teilchen pro einer Million Teilchen) zu detektieren. Das funktioniert bei atmosphärischem Druck und ist in der Genauigkeit derzeit nur durch die Art und Weise begrenzt, wie wir Gasverdünnungen herstellen“, fasst Pfau den Stand der Forschung zusammen. Ein weiterer Vorteil neben der Präzision der Messungen ist, dass sich der Strom relativ schnell messen lässt, wodurch die Stickoxiddiagnostik auch auf schnelle Veränderungen reagiert.

Rydberg-Atome, benannt nach dem Schweden Johannes Rydberg, gewinnen in der Quantentechnologie zunehmend an Bedeutung. Am IQST werden die Möglichkeiten untersucht, wie sich mit Rydberg-Zuständen längerfristig neuartige Verfahren industriell nutzen lassen.

Im aktuellen Projekt des IQST geht es darum zu erforschen, inwieweit der optogalvanische Gassensor auf Basis von Rydberg-Atomen für die medizinische Präzisionsdiagnostik nicht nur nutzbar werden, sondern auch neue medizinische Erkenntnisse liefern kann. Dafür wird das Verfahren, von Pfau Institut ausgetüfelter und stetig weiter optimiert, im Verbund mit dem Institut für Analytische und Bioanalytische Chemie der Universität Ulm unter Leitung von Boris Mizaikoff mit existierenden Messverfahren verglichen.

„Anfangs war unsere Motivation eine andere. Wir wollten unsere Spektroskopietechnik verbessern und elektronische Bauelemente in so eine Gaszelle einbauen. Dabei ist uns klar geworden, dass mit dieser Kombination aus kleinstelliger Elektronik und den Rydberg-Atomen ein neuartiges Sensorprinzip möglich wird, mit dem man sehr kleine Konzentrationen von bestimmten atomaren oder molekularen Gasen nachweisen kann“, erzählt Experimentalphysiker Pfau. Es soll in weiterer Folge zur Analyse von relevanten Molekülen im ausgeatmeten Atemgas, also beispielsweise dem oben erwähnten Entzündungsbio-marker Stickstoffmonoxid (NO), aber auch anderen Stickoxiden (NOx) angewandt und getestet werden. Dabei wird die Expertise des Biochemikers Mizaikoff relevant. „Wir werden feststellen, inwieweit es unsere Verfahren übertreffen kann und zu welchen Konditionen.“ Neben erhöhter Präzision geht es dann vor allem um Parameter wie einfachere Anwendbarkeit und Kosten in der Herstellung und im Praxisalltag.

Es liegt auf der Hand: Diese Gassensorik ist nicht nur für die Atemgasanalyse, sondern gerade beim Stickoxid auch in der Umweltanalytik wichtig. Anachronistisch gesprochen: Mit diesem Verfahren zur Stickoxiddiagnostik, so es schon marktfähig und in die Breite ausgerollt gewesen wäre, hätte es den Dieselskandal wohl nie gegeben. Ein derart präzises und gleichzeitig kleines Messinstrument hätte sich mühelos am Fahrzeug anbringen lassen und die Diskrepanz zwischen Dichtung und Wahrheit in puncto Stickoxidausstoß umgehend angezeigt – als kleine Sonde, die man leicht



Der Quantenphysiker Tilman Pfau (r.) und Mitarbeiter Harald Kübler vor einer Versuchsanordnung. Foto: Roeder

über einen Schlauch bedienen und an den Auspuff hinhalten kann oder überall dahin, wo zu messende Gase entstehen.

Die Vorteile der Rydberg-Gassensorik liegen unmittelbar auf der Hand: Sie lässt sich sehr selektiv für ein bestimmtes Molekül einsetzen und bestimmt höchst sensibel dessen Anteil in einem Gasgemisch. Beim Autoabgas etwa werden Hunderte von verschiedenen Molekülen ausgestoßen. Trotz dieser komplexen Matrix gelingt es hier – genauso wie im Atemgas –, zum Beispiel Stickstoffmonoxid-Moleküle anzuregen und diese exakt zu messen.

Ein weiteres Alleinstellungskriterium des neuen Verfahrens ist die Messbarkeit von NO-Konzentrationen auf einem Zeitstrahl, also die Konzentration des in den ersten sowie in den darauffolgenden Millilitern ausgeatmeten Atemgases. Zwar weiß man schon länger, dass es möglich ist, über Rydberg-Zustände Moleküle sehr selektiv anzuregen, in seiner praktischen Anwendung steckt diese Form der Gasanalyse aber noch in den Kinderschuhen. „In den kommenden Jahren wird sich genauer herausstellen müssen, was an neuen Informationen mit dem Sensor gewonnen werden

kann und was diese bedeuten“, so Pfau. Welche medizinische Aussage etwa hinter dem kontinuierlich zeitaufgelösten Messen stecken kann, wenn also im Atem beispielsweise am Anfang viel und am Ende wenig NO enthalten wäre, ist bisher unbekannt und ein weiterer Forschungsbestandteil, an dem Pfau und Mizaikoff arbeiten.

„Wenn sich das Messprinzip als so empfindlich herausstellt, wie wir erwarten, gibt es sicherlich noch andere Anwendungsmöglichkeiten“, nähren die Wissenschaftler den Wunsch nach neuartigen Diagnoseverfahren. „Die ‚künstliche Nase‘ hat derzeit die Größe einer überdimensionierten Tischtennisplatte, gespickt mit einem Labyrinth optischer Komponenten, die das Laserlicht in die gewünschte Frequenz bringen, um exakte Messungen zu erlauben. So lassen sich die angelegten Prozesse gut messen und bei Bedarf nachjustieren. Wenn es belastbar einwandfreie Ergebnisse liefert, soll das voluminöse Spektroskopie-Laboratorium mit all seinen Funktionen letztlich auf einen Chip in der Größe eines Fingernagels geschrumpft und in eine Glaszelle ähnlich einer Pipette eingebaut werden.“

„Der eigentliche Messkopf kann sehr klein werden, aber die Laser als Lichtquellen, die wir für das Messverfahren benötigen, sind noch relativ groß und lassen sich in den kommenden Jahren nicht dramatisch verkleinern“, sagt Pfau. Die Glaszelle kann also sehr klein werden, muss aber elektronisch und optisch angeschlossen werden – via Kabel, in dem optische Fasern verlaufen. Über diese Lichtleitkabel gelangt das Licht aus den Laserquellen zum Messkopf, dem Chip in der Glaszelle. Um die Miniaturisierung dieser Zelle voranzutreiben, arbeiten die Physiker am Institut von Pfau seit einiger Zeit eng mit Stuttgarter Ingenieuren der Elektrotechnik um die Professoren Norbert Frühauf und Jens Anders zusammen. Bis das Verfahren industrialisiert werden kann, gehen nach Einschätzung der Forscher aber noch mindestens zehn Jahre ins Land. Entsprechend langfristig ist das neue Forschungsvorhaben angesetzt.



Foto: Roeder

„Es wird sich genauer herausstellen müssen, was an neuen Informationen mit dem Sensor gewonnen werden kann.“

Tilman Pfau über den langen Weg zur praktischen Anwendung

„Anfangs war unsere Motivation noch eine ganz andere.“

Forscher Tilman Pfau über die überraschenden Wege, die wissenschaftliche Projekte eröffnen

strategiedialog
automobilwirtschaft BW



9.11.2018
Esslingen
Jetzt Tickets
sichern!



zulieferer tag
automobilwirtschaft BW

Top-Referenten geben Einblicke in Strategien für den Transformationsprozess. Tauschen Sie sich mit Experten aus und holen Sie sich wertvolle Impulse für Ihr Unternehmen. www.zulieferer-tag-bw.de

INTERDISZIPLINÄRE FORSCHUNG

Forschungszentrum Im interdisziplinären Zentrum für Integrierte Quantenwissenschaft und -technologie IQST (Center for Integrated Quantum Science and Technology) bringen Forscherinnen und Forscher der Universitäten Stuttgart und Ulm sowie dem Max-Planck-Institut für Festkörperforschung in Stuttgart ihre Erkenntnisse aus Physik, Elektrotechnik, Mathematik, Chemie, Biologie und Medizin zusammen.

Interdisziplinarität Erst die gemeinsame Forschung zwischen den verschiedenen Disziplinen ermöglicht es, innovative Ideen in der Quantenwissenschaft voranzutreiben und neuartige Quantentechnologien in Produkte einzubringen. Das IQST ist deshalb auch eng mit der Industrie vernetzt. Unterstützt wird das Forschungsbündnis vom Wissenschaftsministerium Baden-Württemberg sowie den Unis Stuttgart und Ulm.

Experte Mit dem Atom- und Quantenphysiker Tilman Pfau hat das IQST einen

Experten auf dem Gebiet der Rydberg-Gase und ihrer Verhaltensweisen an Bord. Seit vielen Jahren erforscht Pfau insbesondere dipolare Quantengase, stark wechselwirkende Rydberg-Gase und nicht zuletzt die Rydberg-Quantenoptik.

Zusammenarbeit Bei der Atemgasanalyse mit Rydberg-Gassensoren zur Stickoxiddiagnostik im Atem will der Experimentalphysiker zusammen mit Ingenieuren und Chemikern aus der grundlegenden Quantenwissenschaft neue technische Anwendungen für eine noch präzisere medizinische Diagnostik ableiten. Der Part des renommierten Bioanalytikers Boris Mizaikoff von der Universität Ulm wird es sein, das neue Messprinzip auf Alltagstauglichkeit zu testen. roe

➔ Weitere Informationen unter
www.iqst.org
www.pi5.uni-stuttgart.de
www.iis.uni-stuttgart.de
www.uni-ulm.de/iabc

Herr Roßkopfs Gespür für Megatrends

Anlagenbauer Teamtechnik baut nicht nur für die Autoindustrie, sondern auch für die Solartechnik. Ein Kunde wurde zum Lieferanten fürs eigene Fotovoltaiksystem auf dem Dach. *Von Ulrich Schreyer*

Der Anlagenbauer Teamtechnik aus Freiberg bei Ludwigsburg ist zwar kein Konzern, aber trotzdem weltweit aktiv. Der geschäftsführende Gesellschafter Stefan Roßkopf kann sogar berichten, dass die Geschäfte dabei nicht nur in eine Richtung gehen: „Mit den Anlagen, die wir nach China geliefert haben, wurden dort von unserem Kunden auch die Solarmodule produziert, die auf dem Dach unserer eigenen Gebäude installiert sind.“

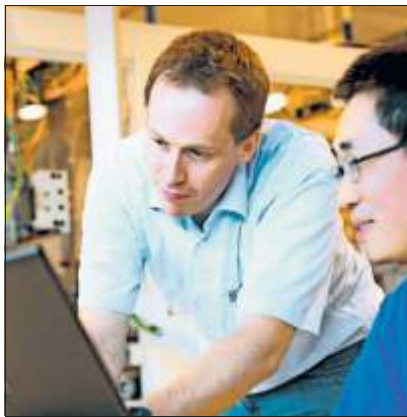
Dass sich Roßkopf überhaupt für die Solartechnik interessiert, liegt an seinem Gespür für Megatrends: „Wir kamen nach China, als dort gerade ein Solarboom begann.“ Megatrends haben es dem geschäftsführenden Gesellschafter angetan.

Größter Bereich des Unternehmens ist die Sparte Automotive. Mit Prüfständen und Montageanlagen für die Fahrzeugindustrie erzielt das Unternehmen fast zwei Drittel seines Umsatzes von rund 170 Millionen Euro. Die Anteile der einzelnen Bereiche können aber stark schwanken, je nachdem, in welchem Bereich gerade ein großer Auftrag hereinkommt.

Mit den Anlagen von Teamtechnik können etwa Abstandssensoren gefertigt werden, das Unternehmen produziert aber auch Prüfstände für Elektroantriebe oder für Batteriemodule für Elektrofahrzeuge. Im Augenblick wird etwa eine Maschine für den Streetscooter der Post hergestellt. Auch in seinem größten Bereich glaubt der Unternehmenschef, einen Megatrend erwischt zu haben: Sollen Autos autonom über die Straßen rollen, brauchen sie jede Menge Sensoren. Der Trend zu Elektrofahrzeugen ist nach Meinung von Roßkopf ebenfalls eindeutig. „Da führt kein Weg vorbei.

Automotive und Solartechnik sind zwei der drei Säulen, die verhindern, dass wir nur von einer Branche abhängig sind“, meint Roßkopf. Und in beiden Sparten wird nicht nur für die Kunden produziert. Diese spielen auch im eigenen Unternehmen eine Rolle. Auf dem Dach einer neuen Halle für mehr als sieben Millionen Euro wurde auch ein Fotovoltaiksystem installiert. Die Energie der Sonne wird für den Verbrauch im Unternehmen genutzt – aber auch, um die eigenen Elektrofahrzeuge aufzutanken. Auf dem Firmengelände gibt es bis jetzt 14 Ladestationen, das Ziel sind 32 Stromzapfsäulen, an denen reiner Sonnenstrom getankt wird. Ein knappes Dutzend Elektrofahrzeuge hat Teamtechnik im Einsatz, Mitarbeiter, die sich selbst eines gekauft haben, bekommen den Strom umsonst. Und der Firmenchef versichert, mit seinem eigenen Auto beim Urlaub in Schweden keinerlei Tankprobleme gehabt zu haben.

Um den Sonnenstrom zu speichern, wurde auf dem Gelände auch eine riesige Batterie installiert: „Wir sind die einzige Firma in Baden-Württemberg, die ein solches durchgängiges System von der Solaranlage bis hin zu den Elektrofahrzeugen auf dem Firmengelände hat“, sagt Roßkopf. Natürlich wird das Unternehmen etwa für seine Maschinen, zumal in Spitzenzeiten, wohl immer Strom aus dem Netz brauchen. „Wenn wir aber die Bilanz für einen Monat ziehen, wollen wir mittelfristig so viel eigenen Strom erzeugen, wie wir auch verbrauchen.“ Doch wohl gerade, weil er selbst so engagiert in Sachen Elektromobilität ist, ärgert ihn eines besonders: die Zurückhaltung der deutschen Autoindustrie bei der Fertigung von Batteriezellen. „Wir müssen unbedingt auch die Zellen selbst herstellen, sonst können wir eines Tages ohne die Chinesen kein Auto mehr produzieren.“ Dass ein chinesischer Konzern in der Nähe von Erfurt eine Fabrik für Batteriezellen plant, ist für ihn ein Hinweis auf Versäumnisse



Gespannt schauen Mitarbeiter auf die Daten einer Anlage für Solarmodule.



Die Produktionsanlage für Solarmodule wird per Computer gestartet.



Teamtechnik stellt auch Prüfanlagen für Elektroantriebe her.

der inländischen Fahrzeugbauer. Auch bei seiner „dritten Säule“ glaubt Roßkopf, dem richtigen Trend zu folgen: Im Bereich Medizintechnik, in dem Anlagen für die Herstellung von Kontaktlinsen oder Injektionsspritzen etwa für Diabetiker gefertigt werden, profitiert die Firma von der wachsenden Zahl älterer Menschen – aber auch vom Kostendruck im Gesundheitswesen. „Früher ging man zum Arzt, heute spritzt man sich selbst, der Trend geht weg von der stationären Behandlung.“

Dass Roßkopf richtig liegen dürfte, zeigt die Entwicklung des 1976 von seinem Vater als Ingenieurbüro gegründeten Unternehmens: Vor zehn Jahren wurde mit 400 Mitarbeitern ein Umsatz von 75 Millionen Euro erzielt. Zu den 170 Millionen, die aktuell eingefahren werden, tragen inzwischen 1000 Mitarbeiter, davon 550 in Freiberg, bei. Etwa 70 Prozent des Umsatzes werden im Ausland erzielt, die wichtigsten Märkte sind China, Indien, das europäische Ausland und die USA. Etwa alle zwei Monate bricht der Chef zu einer Geschäftsreise nach Asien auf.

Dieses Jahr wird der Umsatz eventuell nicht steigen, was Roßkopf aber nicht schlimm findet: Das größte von einem Eigentümer geführte Unternehmen in dieser Branche – Automatisierungstechnik ist meist eine Angelegenheit von Konzernen – brauche nicht unbedingt Wachstum um jeden Preis, um erfolgreich zu sein, meint er: „Wachstum um des Wachstums willen ist nicht unsere Strategie.“ Ähnliches gilt für Zukäufe. Dass vor einigen Jahren ein Unternehmen aus Ludwigsburg wegen einer speziellen schnellen Technologie übernommen wurde, war und bleibt die Ausnahme. „Wir wollen organisch wachsen.“ Produktionsstätten gibt es neben Freiberg und Ludwigsburg in China, Polen und den USA, weitere sind nicht geplant. Möglicherweise gehört zu dem Gespür für Megatrends eben auch ein Gespür dafür, wo man aktiv sein sollte – auch, schon wegen der Qualifikation der Mitarbeiter“, so meint Roßkopf, „Könnte unser Umsatz eventuell 250 Millionen Euro erreichen.“

„Wir wollen nicht Wachstum um jeden Preis. Uns ist es lieber, organisch zu wachsen statt durch Käufe anderer Firmen.“

Stefan Roßkopf über seine Unternehmensstrategie



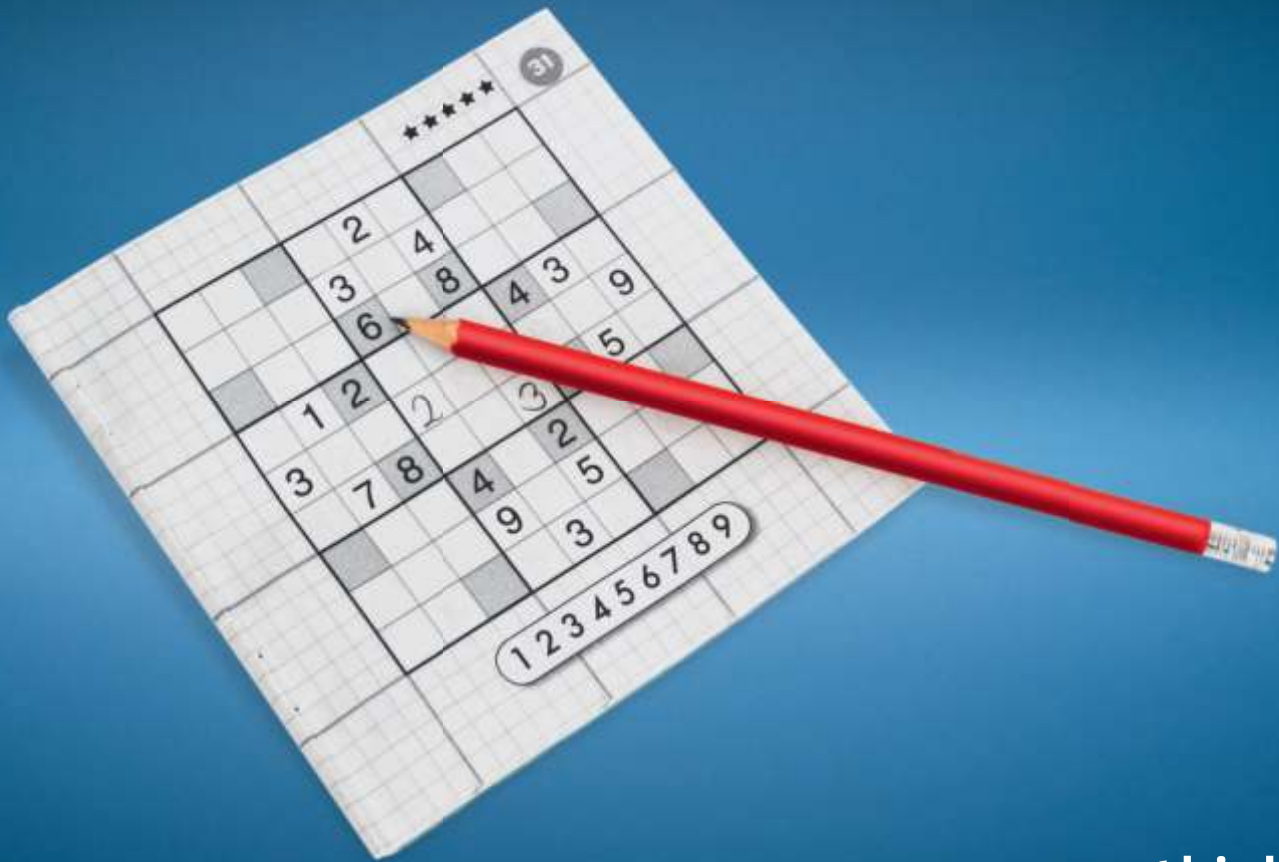
„Wir kamen nach China, als dort gerade der Solarboom begann. Und jetzt sind wir bei dem großen Thema Elektromobilität dabei.“

Stefan Roßkopf über den richtigen Zeitpunkt für ein Engagement

Die Zukunft des Fahrens.

Sie können natürlich auch nochmal die Akten für den Termin durchgehen. Oder den Roman zu Ende lesen. Ihr autonom fahrendes Auto bietet in Zukunft viele Möglichkeiten. Wie Sie die Zeit nutzen, entscheiden Sie.

ZF arbeitet an Technologien für das autonome Fahren. Nicht nur, weil Sie dann Zeit für andere Dinge haben. Sondern weil autonome Fahrzeuge sicherer sind und eine Vision von null Unfällen erst möglich machen. zf.com/autonomous-driving



see. think. act.



Kondome für Heimatgefühle

Verhütungsmittel Christian Atz will sich mit einem besonderen Produkt von der Massenproduktion abheben. Von Oliver Schmale

Gründer Christian Atz (links) und Jürgen Hübner.
Fotos: Heimatgummi

Christian Atz war früher Leistungssportler. Die Leichtathletik war sein Steckenpferd, Mittelstrecke sein Metier – 800 und 1500 Meter. Von seiner damaligen Trainerin kam der Tipp, Jura zu studieren. In Tübingen schrieb er sich ein. „Es hat Spaß gemacht“, sagt der 34 Jahre alte, in Lahr ansässige Mann rückblickend. Das erste Staatsexamen hat er in der Tasche. Das zweite nicht. Kein Problem. Denn der junge Mann hatte schon immer das Ziel, Unternehmer zu werden. Er wollte ein Start-up gründen. „Ein Jahr vor dem Examen habe ich angefangen, mir Geschäftsideen zu überlegen.“ So sei er in die Szene reingerutscht. Machte hier und da Praktika, arbeitete schließlich selbst bei einem Start-up und gründete im März 2015 das Unternehmen namens Heimatgummi. Es vermarktet das Massenprodukt Kondom.

Das Besondere dabei: Atz und sein Partner Jürgen Hübner wollten sich von Beginn an mit einem besonderen Produkt von der Menge der Hersteller abheben. Das ist ihnen auch gelungen, da sie auf individualisierte Verpackungen setzen, die von Künstlern gestaltet werden. Auf den Begriff Heimatgummi sei man über den Vater eines Freundes gekommen, erzählt Atz. „In Google gab es dazu keine Suchergebnisse.“ Schließlich kam man auf die Idee, eine Kondommarke im Schwarzwald aufzubauen. Der Begriff Heimat ist auch wichtig, weil bei der Gestaltung der Packungen auf regionale Künstler gesetzt wird. Aktuell gibt es zwei Serien – unter anderem eine, die den Schwarzwald zum Thema hat. Die zweite befasst sich mit Rheinhessen. Aus dessen Landschaft stammt der inzwischen 75 Jahre alte Hübner, der früher als Designer und Messebauer tätig war. Er war bei der Gründung schon in Rente. Für die Schwarzwald-Serie wurde Stefan Strumbel aus Offenburg engagiert. In seinen Graffiti und Pop-Art-Werken macht er seine Verwurzelung im Schwarzwald immer wieder zum Thema, etwa in Form von überdimensionalen Tannenzapfen oder pinken Kuckuckshäusern. Für den Künstler soll Heimat bunt sein. So wurden es auch die Kondom-Verpackungen.

Wer kauft nun die Verhütungsmittel für den Mann, die ganz getreu dem Unternehmensnamen in der Heimat produziert werden – von Rix mit Sitz in Bielefeld? Zuerst dachte Atz daran, dass junge Erwachsene, die den Schwarzwald besuchen, die Kondome kaufen. Doch das war ein Trugschluss. „Da haben wir uns getäuscht. Sie werden eher von

Frauen gekauft und die sind oft 50 Jahre und älter“, sagt der 34-Jährige, der es spannend findet, Kondomen „ein neues Gesicht“ zu geben. Verkauft werden die Verhütungsmittel in Geschäften, die Design- oder Tourismusartikel anbieten. Es gebe neun Wiederverkäufer. Von den Einnahmen aus dem Start-up kann er nicht leben. Es wurde einst mit 3000 Euro Startkapital gegründet. Dazu gab es noch die Leistun-

gen aus einem Innovationsgutschein des Landes Baden-Württemberg. In der Herstellung seien die Kondome nicht teuer. Man könne deshalb ohne Weiteres ein paar Tausend Stück auf einen Schlag herstellen lassen. „Wir wollen zeigen, dass man Freude an einem Produkt haben kann“, sagt er und betont: Mit den für den alltäglichen Gebrauch bestimmten Kondomen möchte er auch gar nicht konkurrieren. Der Mehrwert von Heimatgummi besteht eher im Esprit und dem Unterhaltungswert und vielleicht in der Sammel Freude der Menschen. Denn die Kondome seien zunächst kein Produkt für große Stückzahlen.

Atz ist ein besonderer Gründer. Denn er hat nicht nur Heimatgummi an den Start gebracht, sondern auch Mobile Garden – zusammen mit seiner Lebenspartnerin, der japanischen Designerin Akiko Takahashi. Beide haben in Anlehnung an die hängenden Gärten, die in Japan unter dem Namen Tsurinobu bekannt sind, einen kleinen, tragbaren Blumentopf entworfen. Er ist in verschiedenen Farben erhältlich – einmal als fertiger Plastiktopf und einmal als Plastiktopf, den man selber zusammenbauen muss. Das geht aber ohne größere Probleme und jedermann kann es mit wenigen Handgriffen selber machen. Mit diesem Start-up schaffte es das junge Unternehmen auch in die Fernsehshow „Höhle der Löwen“. Das war im Jahr 2015. „Das brachte uns sehr viel Publizität ein“, sagt Atz. Mit Jurymitglied Jochen Schweizer als möglicher Investor klappte es damals nur vor der Kamera. Er wollte mit einem Darlehen von 20 000 Euro eine Anschubfinanzierung leisten. „In den anschließenden Gesprächen, die nicht mehr mit Herrn Schweizer, sondern mit seinen Mitarbeitern stattfanden, wuchs der beidseitige Entschluss, von einer Zusammenarbeit abzusehen. Zu unterschiedlich waren die Auffassungen in manchen Punkten“, sagt Atz. Mit dieser Geschäftsidee verdient der 34-Jährige aber inzwischen Geld. Der faltbare Blumentopf sei beispielsweise bei Unternehmen als Werbegeschenk beliebt. Der besondere Clou dabei: Das Produkt ist made in Germany und aus abbaubarem Plastik. Also auch wieder eng an den Begriff Heimat angelehnt.

Gründertipps

von Christian Atz

An welchem Ort kommen Ihnen die besten Ideen?

Zu Hause (im Bett, beim Geschirrspülen, unter der Dusche).

Wie wappnet man sich gegen den Schock, wenn die tolle Idee mit der bitteren Realität konfrontiert wird?

Gar nicht. Sich wappnen würde die Energie und die Begeisterung für die Idee reduzieren.

Aus welchem Scheitern haben Sie das meiste gelernt?

Nicht mit dem „Freischuss“, das 1. juristische Staatsexamen abzuschließen.

Was ist der größte Irrtum, wenn es darum geht, kreativ sein zu wollen?

Schwierig. Laut Leonard Cohen kommt die Poesie von einem Ort, den niemand befiehlt und niemand erobert. Ich denke, bei der Kreativität ist es genauso. Ein Blick in diesen Ort bekommt man meines Erachtens am besten, indem man Zeit und Geld in prägende Erlebnisse und nicht, wie oftmals angenommen, in Kreativitätsratgeber & Co. investiert.

Wann haben Sie selbst mal zu jemandem „Das geht nicht!“ gesagt?

Als jemand meine Tochter ungefragt gefilmt hat. Ich kann mich nicht erinnern, das im geschäftlichen Kontext zu jemandem gesagt zu haben.

Welcher Erfinder der Geschichte wären Sie gern gewesen?

Wenn es ausschließlich um die Erfindung geht, dann hätte ich gerne das Karaoke erfunden. Danke hierfür, Daisuke Inoue.



Besondere Verpackungsmotive für Kondome.



Ein Schwarzwaldmädchen lädt zum Kondomkauf ein.

Wirtschaft & Erfolg

Die Seiten Wirtschaft & Erfolg befassen sich mit unterschiedlichen Aspekten rund um Karriere und Erfolg – das reicht von Themen aus dem Arbeitsrecht bis hin zum persönlichen Porträt.

Lesen Sie in dieser Ausgabe

Ausgereift: Arbeitsgesetze sind es leider nur selten. SEITE 18
Ausverkauft: Ferienimmobilien als beliebte Anlage. SEITE 19
Achtsam: Nachhaltigkeit als Firmenstrategie. SEITE 22



Manchmal hilft nur der Sprung ins kalte Wasser der Karriere weiter.
Fotos: stockphoto/Adobe Stock, Heidelberger

Nicht ohne den Familien-Rat

Jobwechsel Betriebe suchen dringend Personal – der Arbeitsmarkt hat sich zum Bewerbermarkt entwickelt. Wer eine neue Stelle sucht, hat die Wahl, sollte aber auf einige Dinge achten. *Von Gerhard Bläske*

Wenn Sie die Wahl haben zwischen einer vielversprechenden Karriere oder mehr Work-Life-Balance, wie würden Sie sich entscheiden? Für die Babyboomer war das kaum eine Frage. Sie haben mehrere Konjunkturdellen erlebt. Ihnen war daher bewusst, wie wichtig eine berufliche Entwicklung ist. Stellt man diese Frage heute jungen Menschen, dann sieht das anders aus. Mehrheitlich wollen sie zwar einen gut bezahlten Job, aber ebenso wichtig sind ihnen der Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben sowie genügend Freizeit. In der aktuellen Shell-Studie sagen Jugendliche klar, dass der Beruf das Leben nicht ausschließlich bestimmen soll. 91 Prozent der Befragten ist wichtig, dass Familie und Kinder neben dem Beruf nicht zu kurz kommen. Nur weniger als jeder zweite Jugendliche vertritt die Meinung, dass Überstunden einfach dazugehören, wenn man Karriere machen möchte.

„Ein Wechsel kann nur klappen, wenn der Wechselwille aus eigenem inneren Antrieb kommt.“

Michaela Kelsch über Chancen beim Jobwechsel

Gegenüber der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ fand Ulrike Hasbargen, Partnerin des Beratungs- und Prüfungsunter-

nehmens Ernst & Young, zu diesem Phänomen sehr deutliche Worte: Die deutschen Arbeitnehmer seien relativ satt und zufrieden, Work-Life-Balance habe für sie einen höheren Stellenwert als eine vielversprechende Karriere.

Die demografische Entwicklung und die Zahl der offenen Stellen sorgen auch weiter dafür, dass sich der Arbeitsmarkt zu einem Bewerbermarkt entwickelt. Die jüngsten Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg sprechen eine klare Sprache: 1,2 Millionen offene Stellen gab es im zweiten Quartal 2018; ein neuer Rekordstand. Die Folge: Die Betriebe suchen händeringend Leute, zum Teil bleiben Stellen mehr als 150 Tage unbesetzt. Manche Branchen gehen völlig leer aus.

Familie einbinden

Dass es mehr Faktoren gibt als nur die Aussicht auf eine gute berufliche Entwicklung, stellt auch Michaela Kelsch fest. Der Personalberaterin bei Dr. Richter Heidelberg in Stuttgart sind schon häufig Kandidaten wieder abgesprungen, weil, und da kann sie nur spekulieren, vermutlich Freunde oder die Familie letztlich vielversprechenden Kandidaten einen Wechsel und die damit verbundenen Chancen wieder ausgedreht

haben. „Vor allem junge Männer, die vielleicht gerade vor der Gründung einer Familie stehen oder bereits kleine Kinder haben, stellen die Karriere heute häufiger zurück“, sagt sie. Im Umkehrschluss rät sie, Partner oder Familie auf jeden Fall schon früh in die Entscheidung einzubinden.

Was bringt ein Wechsel?

Warum sollte sich jemand, der einen guten Job hat, einen Wechsel antun und das Unbekannte wagen? Warum sich überhaupt verändern, wenn doch alles so bekannt und bequem ist? Beraterin Kelsch hat da ganz klare Vorstellungen. „Das kann nur klappen, wenn der Wechselwille aus eigenem inneren Antrieb kommt“, sagt sie. „Das kann man nur für sich selbst tun, um sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln.“ Und, fügt sie hinzu, es handelt sich dabei auch um die beste Krisenprävention. Wer nicht bereit sei, an sich und seinen Fähigkeiten zu arbeiten, der sei irgendwann dann auch nicht mehr dabei, wenn es ums Mitgestalten gehe. „Dann gehört man zum alten Eisen und ist nicht mehr im Flow.“ Und das mache dauerhaft unzufrieden.

Ist mehr Gehalt drin?

Dass mit der Not der Arbeitgeber automatisch die Chancen auf ein besseres Gehalt einhergehen, kann die erfahrene Personalberaterin Kelsch nicht unbedingt bestätigen. „Die Gehaltsverbesserungen bei einem Wechsel sind eher moderat“, sagt sie. Aber sicher sei auch, dass langjährige Mitarbeiter weniger verdienen als jemand,

der schon dreimal gewechselt hat. „Wenn aber der Vorgesetzte noch nie den Job gewechselt hat, dann wird er einen Mitarbeiter, der über seinem eigenen Einkommen liegt, nicht einstellen, auch wenn die Not noch so groß ist.“ Ein anderes Bild ergibt sich, wenn Kandidaten aus nicht tarifgebundenen Unternehmen in einen Betrieb wechseln, der beispielsweise im Metalltarifvertrag ist. „So ein Wechsel kann sich regelrecht lohnen, da nicht nur die Gehälter sehr gut sind, sondern auch die jährlichen Gehaltserhöhungen“, ergänzt Kelsch.

Ist der Arbeitgeber auch der richtige?

Arbeitnehmer sind heute vielleicht durchaus kritischer und haben dank Internet einfach auch bessere Möglichkeiten, sich zu informieren. Ob die Versprechungen, die Karriere-Seiten von Unternehmen zielen, Bestand haben, zeigt sich spätestens auf Arbeitgeber-Bewertungsplattformen wie Kununu. Auch bei Facebook gibt es zum Teil einen recht offenen Austausch über Unzulänglichkeiten, wenn sich Ex-Mitarbeiter kritisch zu Wort melden.

Der richtige Zeitpunkt

Nach wie vor gilt eine Verweildauer in einem Unternehmen von sieben oder acht Jahren als sehr lang. „Wer danach wechselt, dem fällt ein Wechsel schon schwer, weil er nicht mehr weiß und es sich auch nicht vorstellen kann, wie sich so ein Wechsel anfühlt“, sagt Beraterin Kelsch. Ihrer Erfahrung nach wechseln Berufseinsteiger für gewöhnlich bereits nach zwei oder drei Jahren. Wer aber immer nach ein oder zwei Jahren wechsle, müsse das schon gut begründen können.

Wechsel begründen

Der Wechsel aus Frust ist sicherlich der häufigste Grund, warum jemand eine neue Stelle sucht. Schließlich hat die aktuelle Studie des Beratungsunternehmens Gallup ergeben, dass sich vier von fünf Mitarbeitern ihrem Unternehmen kaum oder gar nicht verbunden fühlen. Doch eine Frustkündigung ist nicht immer die beste Ausgangssituation. Und schließlich ist es kein Geheimnis, dass Bewerber im Vorstellungsgespräch keinesfalls schlecht über den alten Arbeitgeber reden sollten. Sinnvoll ist es, in einer solchen Situation zu überlegen, ob ein Rückschritt oder sogar ein Wechsel der Funktion oder der Branche für mehr Ruhe im Leben sorgen kann. So lässt sich der berufliche Weg elegant in eine andere Richtung lenken. Die Entscheidung wirkt dann durchdacht und nicht aus einer spontanen Laune heraus getroffen.

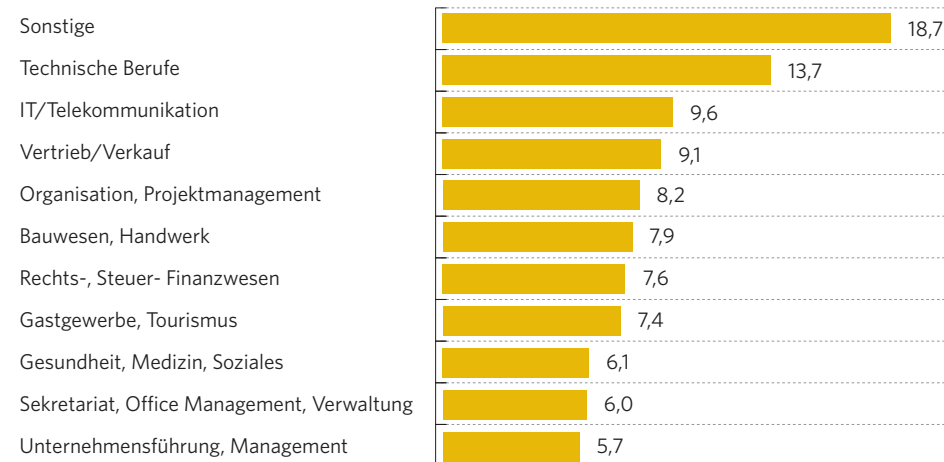
„Ein Vorgesetzter wird einen Mitarbeiter, der über dem eigenen Einkommen liegt, nicht einstellen.“

Michaela Kelsch über Gehaltsverhandlungen

WO FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE BESONDERS GESUCHT SIND

Technische Berufe Laut Stellenindex der Adecco Group wurden 2017 vor allem Mitarbeiter in technischen Berufen und in der IT-Branche gesucht.

Technische Berufe sind sehr begehrt
Angaben in Prozent



Grafik: sebr

Quelle: Adecco

MICHAELA KELSCH

Personalberaterin Michaela Kelsch ist seit 2015 Partnerin bei der Personalberatung Dr. Richter Heidelberg in Stuttgart. Zuvor war die Betriebswirtin mit zahlreichen Zusatzqualifikationen fünf Jahre selbstständig mit ihrer eigenen Personalberatung. Die 56-Jährige arbeitete zunächst bei Baumgartner & Partner und später bei Hornischer Consulting. Sie ist spezialisiert auf die Suche und Auswahl von Führungskräften in der ersten und zweiten Führungsebene für mittelständische Unternehmen. red



„Unreife Gesetze sind an der Tagesordnung“

Interview Der Arbeitsrechtler Jobst-Hubertus Bauer wirft der Politik vor, immer öfter handwerklich unzureichende Regelungen für die Arbeitswelt aufzustellen.



Das Puzzle der arbeitsrechtlichen Regelungen wird immer vielfältiger und komplexer.
Illustration: JISign / Adobe Stock
Foto: Gleiss Lutz

Regelungswut, ein Übermaß an Konsensbereitschaft und mangelhafte Kooperation der beteiligten Bundesministerien sind aus Sicht des renommierten Stuttgarter Arbeitsrechtlers Jobst-Hubertus Bauer Gründe für immer komplexere und sich im Detail widersprechende Gesetze. Vereinfacht wird demnach praktisch nie. Mit den Folgen haben die Unternehmen und Arbeitsgerichte fertig zu werden. Anwälte profitieren zwar davon, doch das sollte Bauer zufolge nicht Sinn der Gesetze sein.

Herr Bauer, mit ihren Gesetzen bereitet die Politik den Arbeitsgerichten immer mehr Arbeit. Was sind die Gründe aus Ihrer Sicht?
Was mich besonders ärgert, ist nicht so sehr die politische Stoßrichtung, sondern vor allem die handwerkliche Qualität fast aller arbeitsrechtlichen Gesetze, die in den vergangenen Jahren in Kraft getreten sind. Der frühere Bundespräsident Horst Köhler hat einmal zutreffend bemerkt, Gesetze und Verordnungen seien keine Bananen – sie dürfen nicht erst beim Abnehmer reifen. Leider ist das Gegenteil der Fall: Unreife Gesetze sind an der Tagesordnung.

Woran machen Sie diesen pauschalen Vorwurf?
Nehmen wir zum Beispiel das Entgelttransparenzgesetz mit dem individuellen Auskunftsanspruch gegenüber dem Arbeitgeber, da sagen selbst Gewerkschafter ganz offen, dass es nicht viel bringen würde. Dem Gesetz zufolge soll auf Verlangen des Beschäftigten der Median – also der mittlere Wert – des Entgelts von einer vergleichbaren Beschäftigtengruppe des anderen Geschlechts gebildet werden. Was habe ich davon, wenn ich den Median kenne: Ist das ein Indiz, dass ich diskriminiert werde? Ob jemand darüber oder darunter liegt, sagt darüber nichts aus. Und völlig unklar

ist, wie sich das mit dem allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatz verträgt.

Gibt es weitere Beispiele?

Wir haben ein Pflegezeitgesetz, ein Familienpflegezeitgesetz und ein Bundeselterngeldgesetz, bald auch das geänderte Teilzeit- und Befristungsgesetz. Überall gibt es Freistellungsansprüche, aber mit unterschiedlichen Schwellenwerten von Beschäftigtenzahlen in den jeweiligen Betrieben. Da würde ich mal erwarten, dass sich ein Gesetzgeber die Mühe macht, einheitliche Schwellenwerte zu schaffen und sie einheitlich zu definieren.

Dabei handelt es sich doch um mühsam ausgehandelte Kompromisse der beteiligten Ministerien?

Da kann man sich doch an Vorgängerregelungen orientieren und muss nicht jedes Mal etwas Neues schaffen. Der frühere Bundespräsident Roman Herzog hat einst vom „furor legislativus germanicus“ gesprochen. Gemeint ist: Wir meinen immer, man müsste die Gerechtigkeit bis auf die fünfte Stelle hinter dem Komma herstellen. Es wird immer kleinteiliger. Da verliert man die Übersicht. Für die Anwaltschaft ist das natürlich toll, weil es für Arbeit sorgt. Aber das Arbeitsrecht ist doch nicht für Anwälte gemacht. Da habe ich großes Verständnis für Arbeitgeber kleinerer Unternehmen, die nicht wegen jeder kleinen Sache zum Anwalt rennen wollen. Dafür müsste die Gesetzeslage aber übersichtlicher sein. Auch die Gerichte leiden darunter. Ich gehöre nicht zu denen, die das

deutsche Arbeitsrecht völlig entrümpeln wollen. Aber das Boot ist langsam voll an neuen Regelungen. Ich muss nicht immer noch etwas oben draufsatteln, sondern kann auch mal vereinfachen. Allerdings muss dies der Gesetzgeber entscheiden.

Kooperieren die Bundesministerien nicht gut genug?

Noch einmal zum Entgelttransparenzgesetz, das im Bundesfamilienministerium entstanden ist. Da hat mir ein hoher Beamter aus dem Bundesarbeitsministerium gesagt: Auch das Familienministerium wird zwar von der SPD geführt, aber glauben Sie, dass uns der Entwurf vorher zur Abstimmung vorgelegt worden ist, damit auch wir unseren Sachverstand einbringen? Nichts ist geschehen. Ich denke, das ist wie in einem schlecht geführten Großunternehmen, wo ein Vorstand anders vorgeht als der andere.

Ist die Gesetzgebung auch ein Grund für die abnehmende Tarifbindung?

Diese hat viele Gründe. Auch die Tarifverträge werden immer komplexer und teurer aus Sicht des Unternehmens. Da überlegen sich manche Unternehmer auszusteigen.

Sollte der Gesetzgeber aktiv für eine erhöhte Tarifbindung sorgen?

Bei manchen Ideologien herrscht die Idealvorstellung vor: Das Bundesarbeitsministerium sollte allein darüber entscheiden, ob es einen Tarifvertrag unabhängig von der Haltung der Arbeitgeber per „ordre de mufti“ für allgemein verbindlich erklärt, damit es mehr tarifgebundene Unternehmen gibt. Es gibt aber viele Gegner dieser Lösung, zu denen ich auch gehöre. Denn da gibt es eine verfassungsrechtliche Grenze mit einer positiven und einer negativen Tarifautonomie. Ich kann nicht alle möglichen Arbeitgeber ohne weitere Voraussetzungen in einen Tarifvertrag zwingen. Schon Regelungen wie im Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz, wonach tarifgebundene Unternehmen erleichterte Bedingungen haben, verstoßen möglicherweise bereits gegen die negative Koalitionsfreiheit. Ich bin selbst Geschäftsführer des Arbeitgeberverbandes Energie in Baden-Württemberg.

„Ein Vorstandsmitglied ist davon abhängig, dass sein Vertrag verlängert wird. Daher beklagen sich viele erst offen über die Mitbestimmung, wenn sie in Rente sind.“

Der Arbeitsrechtler Bauer über die Macht der Gewerkschaften in den großen Unternehmen

Es hat auch Vorteile für Unternehmen, in dem Verband Mitglied zu sein. Aber das soll jeder Arbeitgeber frei entscheiden können, ob er reingeht oder nicht.

Bedarf es neuer Regelungen, um die Mitbestimmung weiter auszubauen?

Es gibt Hinweise darauf im Koalitionsvertrag. Die SPD will bei der paritätischen Mitbestimmung den Schwellenwert von 2000 auf 1000 Beschäftigte absenken. Zudem sind ihr Umgehungsmöglichkeiten wie über eine ausländische Gesellschaft ein Dorn im Auge. Es gibt etliche Unternehmen, die das ausgenutzt haben, um die paritätische Mitbestimmung zu vermeiden. Nach meiner Meinung dürfte der deutsche Gesetzgeber aber erhebliche Schwierigkeiten haben, diesen Fluchtweg zu ändern, weil der europäische Gerichtshof ihn für rechtmäßig hält.

Ist die Kombination der Mitbestimmung durch Aufsichtsräte und Betriebsräte nicht ein Konsensmodell, das zu einem ständigen Geben und Nehmen mit Vorteilen für beide Seiten führt?

Das ist ein Lieblingsthema von mir. Zwar sagen Arbeitgeber, dass die Mitbestimmung eingedämmt werden müsste. Unter den vielen mir bekannten Vorstandsmitgliedern von Dax-30-Unternehmen habe ich aber noch nie einen erlebt, der sich öffentlich über die Mitbestimmung beschwert hätte. Vielmehr hat man das Gefühl, dass hinter den Kulissen gemauschelt wird. In den großen Unternehmen spielen die Gewerkschaften eine bedeutende Rolle. Ein Vorstandsmitglied ist aber davon abhängig, dass sein Vertrag bestellt oder verlängert wird. Daher beklagen sich viele erst offen, wenn sie in Rente sind.

Müssen Vorstandsmitglieder demnach oft um ihren Job fürchten, wenn sie sich der Gewerkschaft widersetzen?

Wenn die Gewerkschaft droht, einen Arbeitsdirektor nicht wieder zu bestellen, ohne eine Standortsicherung etwa, dann lässt dieser möglicherweise den Tarifvertrag so machen, wie es die Gewerkschaft wünscht. Meiner Ansicht nach müsste man ins Gesetz schreiben: Auch in paritätisch mitbestimmten Gesellschaften darf es keine Mitsprache der

Arbeitnehmerseite bei der Bestellung und Bestätigung von Vorständen geben.

Bei der Mitbestimmung sind die Gewerkschaften aber hochsensibel und werden entsprechend Widerstand leisten?

Das wird so nicht kommen, klar – aber man darf sich ja mal was wünschen.

Das hochumstrittene Gesetz zur Tarifeinheit im Betrieb soll nachgebessert werden. Dazu hat das Bundesverfassungsgericht dem Gesetzgeber bis Ende 2018 Zeit gegeben. Diesen Zeitraum dürfte die Bundesregierung wegen ihrer Startschwierigkeiten nicht einhalten?

Da geschieht bis zum Jahresende mit Sicherheit nichts, weil die Regierung gerade ganz andere Probleme hat. Der Vizepräsident des Bundesverfassungsgerichts, Ferdinand Kirchhof, hat auch schon gesagt, was viele erwartet haben: Das Gesetz wird nicht unwirksam, wenn es bis zum Jahresende nicht nachgebessert wird. Vom Grundsatz her ist es ja verfassungsgemäß. Gegebenenfalls könnte das Verfassungsgericht eine neue Frist setzen und härtere Bandagen anlegen.

Welche Folgen hätte eine Ausweitung der Nachbesserungsfrist?

An der Front ist ja Ruhe eingetreten – es gibt keine Verfahren, die mir bekannt wären. Das lässt sich erklären: Diejenigen, die wissen, dass sie in der Minderheitsgewerkschaft sind, werden nicht den großen Streik hervorrufen, um hinterher festzustellen – ihr Tarifvertrag wird verdrängt durch den Tarifvertrag der stärkeren Gewerkschaft.

Wie lange wird diese Ruhe noch anhalten?

Selbst im Bereich der Lufthansa hat es zuletzt keine Streikorgien mehr gegeben. Das Problem, dass es die Lufthansa als Arbeitgeber mit völlig unterschiedlichen Betroffenheiten zu tun hat, wird ja durch das Tarifeinheitsgesetz auch gar nicht gelöst, weil die Bundesregierung da nicht herangegangen ist. Auf diesem Feld sind nicht nur die Piloten, sondern auch die Angestellten vom Bodenpersonal, die Flugsicherung oder die Sicherheitsdienste aktiv. Bei Streiks in diesen Bereichen ist die Lufthansa jeweils nur mittelbar betroffen. Deswegen habe ich für die Idee viel Verständnis, im Bereich der Daseinsvorsorge – bei Schiene, Luft, Krankenhäusern und Energie – eine Urabstimmung, Ankündigungsfristen und den Versuch einer Schlichtung zwingend vorzuschreiben, bevor zum Streik aufgerufen werden kann. Dann hebt der Gesetzgeber das Streikrecht nicht aus, normiert aber vernünftige Spielregeln.

Ist diese Debatte nicht längst erledigt?

Die kommt immer wieder. Ich kenne viele Politiker, die beklagen sich immer dann, wenn sie selbst von Streiks betroffen sind.

Vizepräsident Kirchhof hat ja schon zugegeben, dass Karlsruhe der Arbeitsgerichtsbarkeit mit dem Urteil zur Tarifeinheit viel zugemutet hat. Beispielsweise ist offengeblieben, wie der Arbeitgeber feststellen soll, welche Mitarbeiter die Mitglieder welcher Gewerkschaft sind?

Ich vermute, dass der Gesetzgeber da nicht viel tun wird, um den Betrieben und den Arbeitsgerichten die Umsetzung zu erleichtern.

Das Gespräch führte Matthias Schiermeyer.

„Wir meinen, man müsste die Gerechtigkeit bis auf die fünfte Stelle hinter dem Komma herstellen.“

Jobst-Hubertus Bauer über die Regelungswut des Gesetzgebers



HOHE AUSZEICHNUNG FÜR JOBST-HUBERTUS BAUER

Hans-Dahs-Plakette

Anfang Juni wurde dem 73-jährigen Jobst-Hubertus Bauer beim 69. Deutschen Anwaltstag in Mannheim eine große Ehre zuteil: Im Beisein von Bundesjustizministerin Katarina Barley (SPD) verlieh ihm der Vorstand des Deutschen Anwaltvereins die Hans-Dahs-Plakette – wegen seiner „beispielgebenden Verdienste um die Fortentwicklung des Arbeitsrechts“. Die Hans-Dahs-Plakette ist die höchste Auszeichnung der Anwaltschaft.

Damit werden alle zwei bis drei Jahre Rechtsanwälte ausgezeichnet, die sich gleichermaßen um die Anwaltschaft und um deren Verbindung zur Wissenschaft verdient gemacht haben.

Berufskarriere

Bauer kam 1945 in Gera (Thüringen) zur Welt und wuchs in Nordhessen sowie Südbaden auf. Seit 1975 ist er als Rechtsanwalt zugelassen; von 1980 bis 2014 war er Partner der internationalen Wirtschaftskanzlei Gleiss Lutz, wo er als

sogenannter Of Counsel noch immer seinen Schreibtisch hat. Bauer berät im Individual- und Kollektivarbeitsrecht, insbesondere bei Verhandlungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften. Neben seiner Tätigkeit als Anwalt ist Bauer wissenschaftlich aktiv, zudem als Autor von Standardwerken und Mitherausgeber arbeitsrechtlicher Zeitschriften. Ferner ist er in diversen Verbänden engagiert. Seit 2010 ist Bauer Honorarprofessor an der Uni Tübingen. ms

Vom Rückzugsort zum Renditeobjekt

Immobilien Zweitwohnsitze sind sehr gefragt als Altersvorsorge und zur Kapitalsicherung.
Von Thomas Spengler

Betrachtet man den Anteil der Ferienwohnungen am gesamten Wohnungsmarkt in Deutschland, kristallisieren sich Gebiete an Nord- und Ostsee sowie der Alpenrand als beliebteste Gegenden heraus. So befindet sich die höchste Konzentration im ostfriesischen Landkreis Wittmund, was auf die Insel Langeoog und das Nordseeheilbad Bengersiel zurückgeht. Hier liegt mit 11,7 Prozent die höchste Dichte an Ferienwohnungen in Deutschland, gefolgt von Nordfriesland (10,0 Prozent) und Oberallgäu (7,9 Prozent). Dabei übersteigt an allen beliebten Standorten die Nachfrage das Angebot deutlich. „In der Folge werden für besondere Objekte Liebhaberpreise bezahlt, die deutlich über dem marktüblichen Preisniveau liegen“, sagt Kai Enders, Vorstandsmitglied des Immobilienmaklers Engel & Völkers AG, der in einer Studie die Maximalpreise deutscher Ferienimmobilien auflistet. Demnach werden für Eigentumswohnungen auf der Nordseeinsel Sylt in sehr guter Lage in der Spitze Preise zwischen 12 000 und 15 000 Euro pro Quadratmeter aufgerufen. Absolute Top-Objekte erzielen dort bis zu 20 000 Euro, gefolgt von Norderney sowie den Regionen Tegernsee und Bodensee mit jeweils 15 000 Euro. „Wir gehen davon aus, dass das Preisniveau an beliebten Ferienorten durch das limitierte Angebot und eine weiter wachsende Nachfrage vielerorts noch ansteigen wird“, rechnet Enders. Allerdings dürften sich die Preise an Standorten wie Sylt, Chiemsee, Juist oder Fischland-Darß-Zingst allmählich auf hohem Niveau einpendeln, so sein Kalkül.

„Für besondere Objekte werden Liebhaberpreise bezahlt, die deutlich über dem marktüblichen Preisniveau liegen.“

Kai Enders, Vorstandsmitglied des Immobilienmaklers Engel & Völkers

Dagegen zeigt der Trend am Bodensee in allen Kategorien weiter nach oben. Selbst für Eigentumswohnungen in mittleren und einfachen Lagen reicht dort die Preisspanne von 2500 bis 5500 Euro pro Quadratmeter. Ebenso rechnet Engel & Völkers in anderen beliebten Lagen in Süddeutschland wie Tegernsee (3000 bis 7000 Euro), Garmisch-Partenkirchen (2800 bis 4900 Euro) und Chiemsee (2300 bis 4000 Euro) für Eigentumswohnungen in mittleren und einfachen Lagen mit weiter steigenden Preisen.

Preuen mag diese Entwicklung vor allem diejenigen, die bereits eine Ferienimmobilie ihr Eigen nennen – und das sind einschließlich der Domizile im Ausland immerhin mehr als fünf Millionen Deutsche. Dabei macht sich schon seit einigen Jahren ein auffälliger Trend unter den Erwerbern bemerkbar, denen es nicht mehr ausschließlich um einen idyllischen Rückzugsort für die sogenannten schönsten Wochen des Jahres geht. Vielmehr greift beim Kauf einer Ferienimmobilie immer mehr rationales Kalkül um sich. „Ferienimmobilien werden zunehmend als Renditeobjekt wahrgenommen“, macht Günter Vornholz, Professor für Immobilienökonomie an der EBZ Business School in Bochum, klar. Vor dem Hintergrund der anhaltenden Nullzinsphase wollten immer mehr Käufer mit der Ferienwohnung Geld verdienen.

Dies zeigt auch eine Studie, die von dem Ferienhausportal Fewo-direkt und Engel & Völkers für 2017 durchgeführt wurde. Demnach bleiben die Hauptgründe für den Erwerb eines Objekts mit 61 Prozent die Eigennutzung und die Vermietung, aber die Bedeutung der Ferienimmobilie als Kapitalanlage für die seit 2011 erworbenen Objekte ist von 20 auf 34 Prozent deutlich gestiegen. Ebenso hat das Motiv der Altersvorsorge von 42 auf 55 Prozent stark zugenommen. Während 2010 noch weniger als die Hälfte der Eigentümer an eine Vermietung dachten, sind es nun drei Viertel.

Die Ursache dieser Entwicklung sieht Professor Vornholz insbesondere in der Aussicht auf ordentliche Renditen. „Die hohe Liquidität, die wir am Markt haben, sucht nach Anlagemöglichkeiten“, sagt er. So will die Gruppe der geburtenstarken Babyboomer, die allmählich in Rente geht, ihr Ferienhaus eher ganzjährig nutzen. Doch ist insbesondere der Anteil der Kapitalanleger im Alter von 35 bis 50 Jahren unter



Traumhafte Lage, traumhafte Renditen – allerdings sind auch die Preise für Ferienimmobilien inzwischen stolz.

Foto: Castenoid/Adobe Stock

den Käufern von Ferienimmobilien in der Niedrigzinsphase geradezu explodiert, hat Vornholz beobachtet. Diese Gruppe, die mitten im Berufsleben steht, sei stark daran interessiert, ihr Ferienhaus möglichst häufig zu vermieten – und das mit hohen Bruttorenditen. Zu erwarten sind hier im Inland durchschnittlich 9,1 Prozent, wie aus der Marktstudie von Fewo-direkt und Engel & Völkers hervorgeht. Damit sind deutsche Ferienimmobilien noch besser vermietbar als Objekte etwa in Spanien, wo 8,1 Prozent Bruttorendite erzielbar sind, oder in Italien, wo man durchschnittlich nur 4,6 Prozent erwarten kann. Bruttorenditen stellen dar, wie viel Prozent des reinen Kaufpreises die Mieteinnahmen ausmachen.

Zu einer Verstärkung dieses Trends trägt auch der Umstand bei, dass der Markt für Immobilien nahezu leer gefegt ist. Schließlich sind die Wohnungspreise in den Großstädten in den vergangenen Jahren deutlich stärker gestiegen als die Mieten – mit der Folge, dass die erzielbaren Renditen unter Druck geraten sind. Auch deshalb interessierten sich Käufer zunehmend für

Urlaubsdomizile, so Vornholz, der allerdings auch vor Illusionen warnt. „Hohe Renditen bedeuten eben auch ein hohes Risiko“, macht er klar. Zu beachten ist darüber hinaus, dass von der Bruttorendite die Nebenerwerbskosten aus Grunderwerbsteuer, Maklercourtage, Grundbuch- und Notargebühren zum Kaufpreis abgezogen werden müssen. Neben einem oft aufwendigen Unterhalt der Ferienimmobilie sieht Vornholz das Hauptrisiko in der Vermietbarkeit des Objekts. Über den Daumen kalkuliert gehen Immobilienexperten davon aus, dass das Objekt mindestens 18 Wochen vermietet sein muss, bevor Aufwendungen für Instandhaltung, Immobilienbetreuung, Werbung sowie etwaige Zinsen für Kredite ausgeglichen werden können. Eine Schlechtwettersaison aber kann dem Vermieter rasch die Rechnung verhaseln.

Das Land, das mit 9,2 Prozent für die Deutschen der beliebteste Standort für Ferienimmobilien im Ausland darstellt, ist Spanien. Dort errechnet sich bei Vermietung eine Bruttorendite von 8,1 Prozent. Ein Schwerpunkt für spanische Ferienimmobilien sind bekanntlich die Balearen,

wo 2017 Transaktionen von zwei Milliarden Euro umgesetzt wurden. Kein Wunder, dass sich auch dort allmählich eine Knappheit beim Angebot breitmacht, wie Florian Hofer, Geschäftsführer von Engel & Völkers auf den Balearen, feststellt. Doch Anleger, die ihr Geld in ausländische Ferienimmobilien stecken, sollten sich neben dem Kaufpreis noch über eine Reihe anderer Aspekte Gedanken machen. Immobilien im Ausland gelten bei deutschen Kreditinstituten oft als risikoreich, da sie weit vom Heimatort entfernt sind. Außerdem werden sie nicht ganzjährig bewohnt und unterliegen üblicherweise dem ausländischen Recht.

Es kann daher also schwerer sein, eine Finanzierung bei einem deutschen Geldinstitut zu erhalten. Wird die Kreditnachfrage akzeptiert, verlangen einige Banken die Besicherung über eine inländische Immobilie oder sie erheben einen Zinsaufschlag, um ihr Risiko zu minimieren. Zu beachten ist auch, dass die Rechtslage anders als in Deutschland ist und die Konditionen sowie sonstige Bestimmungen sich stark unterscheiden können.

Wie rund ist eigentlich ein Loch?

Kommt ganz auf das Werkzeug an.

Wo Präzision gefragt ist und sichere Produktionsprozesse unverzichtbar sind. Wo Wirtschaftlichkeit zählt und Qualität entscheidet – überall dort machen die Werkzeuglösungen von Walter den Unterschied. Zum Beispiel in der Automobilindustrie, der Luftfahrt oder der Energiebranche.

Innovative Werkzeuglösungen für die intelligente Fertigung: Engineering Kompetenz

Walter AG
Derendinger Straße 53
72072 Tübingen
walter-tools.com

WALTER
Engineering Kompetenz

ZWEITWOHNUNGSTEUER

Zusatzkosten Neben dem Kaufpreis und den Unterhaltungskosten ist bei der Ferienimmobilie die sogenannte Zweitwohnungsteuer mit ins Kalkül zu ziehen. Dabei handelt es sich um eine kommunale Aufwandsteuer auf die jährliche Nettokaltmiete, die von der Gemeinde

erhoben wird und das Innehaben einer weiteren Wohnung neben der Hauptwohnung besteuert. Es spielt dabei keine Rolle, ob die Wohnung gemietet ist oder vom Eigentümer selbst bewohnt wird. Der Steuersatz liegt im Inland in einer Spanne von fünf bis rund 23 Prozent bei durch-

schnittlich rund zehn Prozent. Am Bodensee liegt der Steuersatz deutlich höher, wie etwa das Beispiel Friedrichshafen mit 29,1 Prozent zeigt. Regionale Unterschiede weist auch die Grunderwerbsteuer auf, die in Deutschland je nach Bundesland von 3,5 bis 6,5 Prozent reicht. *spe*

Sicherheitsnetz im Krankheitsfall

Vorsorge Gegen einen Ausfall im Beruf muss man sich versichern. Dabei ist einiges zu beachten.
Von Oliver Schmale

Die Wirtschaft brummt seit Jahren und die meisten Menschen haben Arbeit. Mit sinkender Arbeitslosenquote steigt normalerweise auch die Zahl der Fehltage. Doch im wirtschaftsstarken Baden-Württemberg war dies bisher nicht der Fall. Der Krankenstand ist 2017 nach Zahlen der AOK Baden-Württemberg im Vergleich zu den beiden Vorjahren leicht gesunken. So verzeichnete die Kasse im vergangenen Jahr im Schnitt pro Mitglied 18,2 Fehltage. Das sind 0,2 Tage weniger als 2016 und 0,4 Tage weniger als 2015.

Wer länger krank ist, muss mit Einkommenseinbußen rechnen. Und das ist unabhängig davon, ob der Betroffene gesetzlich oder privat krankenversichert ist. „Eine Absicherung im Krankheitsfall zu haben, ist in Deutschland gesetzlich vorgeschrieben“, erläutert ein AOK-Sprecher in Stuttgart. Der Großteil habe die Pflicht, sich bei einem Träger der gesetzlichen Krankenversicherung durch einen einkommensabhängigen Beitrag zu versichern. Der Rest ist versicherungsfrei in Bezug auf Sozialversicherung, benötigt aber die gesetzlich vorgeschriebene Absicherung im Krankheitsfall, entweder per privater Krankenversicherung oder freiwilliger gesetzlicher Krankenversicherung.

Die Frage, ob sich Selbstständige privat oder gesetzlich versichern, ist von vielen Faktoren abhängig. Versicherungsexperte Peter Griebel von der baden-württembergischen Verbraucherzentrale meint: „Bei der gesetzlichen Krankenversicherung sind grundsätzlich weniger hohe Beitrags-sprünge zu erwarten als bei einer privaten Krankenversicherung.“ Beiträge in der privaten Krankenversicherung können einen ganz enormen Anteil am Haushaltsbudget ausmachen und Verbraucher sogar finanziell würgen. „Die Wahrscheinlichkeit ganz grundlegender Umwälzungen dürfte in der gesetzlichen Krankenversicherung weniger hoch sein als in der privaten Krankenversicherung“, so Griebel. Als größten Fallstrick sieht er, dass bei der Grundentscheidung die damit verbundenen Risiken nicht ausreichend beachtet werden; insbesondere in Bezug auf die Beitragsentwicklungen in der privaten Krankenversicherung.

Abhängig Beschäftigte können sich darauf verlassen, dass sie zunächst für sechs Wochen ab dem Tag der Krankschreibung eine Lohnfortzahlung vom Arbeitgeber

„Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall erhalten auch Minijobber und Arbeitnehmer in Teilzeit oder in Studentenjobs.“

Peter Griebel, Verbraucherzentrale



Wer nach einem Unfall oder einer Krankheit wieder fit werden will, braucht Einsatz und eine Absicherung.

Fotos: mangostock/Africa Studio/Adobe Stock

erhalten. Danach tritt die gesetzliche Krankenversicherung mit Krankengeld ein, das jedoch deutlich unter dem Nettogehalt liegt. Es beträgt 70 Prozent des Bruttoverdienstes, aber nicht mehr als 90 Prozent des Nettoverdienstes. Der AOK-Sprecher sagt weiter: „Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall erhalten auch Minijobber und Arbeitnehmer in Teilzeit, im befristeten Arbeitsverhältnis oder in Studentenjobs.“ Freiwillig Versicherte bei einer gesetzlichen Krankenkasse müssen in der Regel selbst aktiv werden, um die Einkommenseinbußen wegen einer langen Krankschrei-

bung bedarfsgerecht zu gestalten. Denn: Die Höhe des Krankengelds bemisst sich bei Selbstständigen am zu versteuernden Einkommen, von dem zwischen 70 und 80 Prozent zur Auszahlung kommen. Hier sind aber Höchstgrenzen zu beachten.

Für Selbstständige kann sich auch der Abschluss einer Krankentagegeldversicherung bei einem privaten Anbieter lohnen. Sie kann anstelle des Krankengeldes als Einkommensersatz dienen oder aber als Ergänzung zum Krankengeld, da dieses nicht der Höhe des Nettolohnes entspricht. Zur Absicherung kann auch eine Kranken-

haustagegeld-Versicherung beim privaten Anbieter dienen. Die Höhe ist individuell regelbar. Leistungen erhält der Versicherte, wenn er stationär behandelt wird.

Eine Berufsunfähigkeitsversicherung halten Experten für sinnvoll. Fachmann Griebel meint, sie sei für viele Verbraucher bedarfsgerecht, da damit ein gewisser Lebensstandard auch im Fall einer Berufsunfähigkeit erhalten werden könne: „Gleichwertige Alternativen der Absicherung der Berufsunfähigkeit gibt es nicht.“ Manchmal kann aber keine Berufsunfähigkeitsversicherung abgeschlossen werden, etwa weil der Beitrag zu teuer ist oder zu viele Ausschlusskriterien infolge von Vorerkrankungen vorliegen. Dann können laut Griebel Kombinationen von Unfall-, Pflege-, Funktionsinvaliditäts- und Dread-Disease-Versicherungen (für bestimmte schwere Krankheiten) einen Teil des Absicherungslevels einer Berufsunfähigkeitsversicherung erreichen. Doch aufgepasst: Dread-Disease-Versicherungen sind kein vollwertiger Ersatz für eine Berufsunfähigkeitsversicherung. Bei allen Tarifen sind Erkrankungen des Bewegungsapparates – etwa Bandscheibenvorfälle oder Arthrose – sowie psychische Erkrankungen und Unfälle nicht vom Versicherungsschutz erfasst. Sie sind allenfalls über eine Zusatzversicherung mit abdeckbar.

Jeder fünfte Arbeitnehmer wird laut der Deutschen Rentenversicherung vor dem Ruhestand erwerbsunfähig. Wer eine Berufsunfähigkeitsversicherung hat, ist für diesen Ernstfall finanziell abgesichert. Die Versicherung zahlt, wenn die Ausübung des Berufs durch Krankheit oder Unfall nicht mehr möglich ist. Das Problem: Viele Anträge werden von den Versicherern zunächst abgelehnt, 2014 bis 2016 war es laut Branchenverband GDV jeder vierte. Psychische Störungen sind unverändert Ursache Nummer eins für Berufsunfähigkeit. Idealerweise startet diese Versicherung mit dem Einstieg in den Job. Junge Arbeitnehmer sind meist fit und zahlen daher günstige Beiträge.

„Gleichwertige Alternativen der Absicherung der Berufsunfähigkeit gibt es nicht.“

Peter Griebel, Verbraucherzentrale



Gut, wenn zu anstrengenden Übungen nicht noch Finanzsorgen kommen.

1. FirstJob Recruitment-Gipfel

Lernen Sie die Möglichkeiten des digitalen Azubi-Recruitments kennen!

Kommen Sie am **Mittwoch, 21. November 2018** in das SpardaWelt Eventcenter zum 1. FirstJob Recruitment-Gipfel und erfahren Sie von unseren Experten, wie Sie

- ✓ Social Media Kanäle richtig nutzen
- ✓ Video-Formate gezielt einsetzen
- ✓ Ihre Website effektiv gestalten

Die Referenten:



Carolin Piepenstock
Gabler Werbeagentur GmbH



Markus Wierl
EDELWEISS72 GmbH



David Traens
l'agence UG & Co. KG



Dr. Simon Geisler
Stuttgarter Zeitung Werbevermarktung GmbH

21. November 2018
SpardaWelt Eventcenter Stuttgart
14:00 bis 18:00 Uhr

FIRST JOB
Recruitment-Gipfel

Jetzt Teilnahme sichern!

Early Bird Ticket: 89 €* bis 19. Oktober 2018
Reguläres Ticket: 99 €*

Mehr Infos und Anmeldung unter
www.xing-events.com/firstjob

*Preise inkl. MwSt.

Veranstalter:
STUTTGARTER ZEITUNG
STUTTGARTER NACHRICHTEN

Unser Partner:
Sparda-Bank
sparda-bw.de



Fortschritt ist einfach.



sparkasse.de

Weil unsere Experten
Ihr Unternehmen mit der
richtigen Finanzierung
voranbringen.

Deutsche Leasing 

LB  BW

Wenn's um Geld geht



Im Einklang mit der Zukunft

Nachhaltigkeit Der schonende Umgang mit Menschen und Materialien ist noch weitgehend unerkannt als zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen. *Von Isabell Sprenger*

Immer noch gilt Nachhaltigkeit als ein vorwiegend moralischer Aspekt der Unternehmensführung. Verantwortliches Handeln ist zwar anerkannt wichtig, aber es hält sich die Ansicht, das sei ein Luxus, den man sich leisten können muss. Neuerdings sind kapitalmarktorientierte Unternehmen ab 500 Mitarbeitern verpflichtet, über ihre sogenannten nichtfinanziellen Leistungen jährlich zu berichten.

Damit ist der Nachweis von nachhaltiger Unternehmensführung zu einer weiteren Compliance-Anforderung geworden. Die Berichtspflicht betrifft derzeit jedoch nur große Aktiengesellschaften sowie Banken und Versicherungen. Doch gerade Mittelständler, die das Gesetz bisher ausnimmt, werden häufig zu wenig aufmerksam auf die Gefahren und vor allem auch auf die Chancen, die sich aus wachsenden globalen Herausforderungen ergeben. Experten sind sich einig: Die Beachtung der Prinzipien der Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette zählt neben der Digitalisierung zu den Erfolgsfaktoren für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Und sie rechnet sich. Längst gibt es Beispiele von Firmen, die anstelle eines „Weiter-so“ ihre Lieferkette und ihre Produkte unter die Lupe genommen und neue, erfolgreiche Lösungen gefunden haben.

So wie der Wanderausstatteur Vaude aus Tettanang, der sich im hart umkämpften Outdoor-Markt erstaunlich gut behauptet: „Wir haben uns dazu entschieden, das Thema komplett ins unternehmerische Tun und den Arbeitsalltag zu verankern. Weil wir die Hoffnung hatten, dass wir daraus intern Kraft schöpfen werden – und unsere Marke das nach außen strahlt und damit ein Weg gefunden ist, der sich auch wirtschaftlich lohnt“, so Antje von Dewitz, Geschäftsführerin von Vaude. Das Konzept ging auf, Vaude wuchs trotz harten Verdrängungswettbewerbs in den vergange-

nen Jahren umsatzmäßig über Durchschnitt. Kaufentscheidungen werden heute zu rund 70 Prozent davon beeinflusst, wie fair und nachhaltig ein Produkt ist. Gilt ein Unternehmen als authentisch und vertrauenswürdig, spielt das für Verbraucher eine Rolle: „Die Kunden von heute sind sich bewusst, dass sie über ihren Konsum Einfluss nehmen, entweder in eine gute oder schlechte Richtung. Das Interesse daran wächst immer stärker“, meint Antje von Dewitz. Neben Funktionalität, Modefaktor und Preis sieht sie die nachhaltige Herstellung ihrer Produkte im Reigen der Verkaufsargumente auf gleichwertiger Ebene.

Bei all der Komplexität des Themas Nachhaltigkeit gibt es einige Grundprinzipien, die als Richtschnur für nachhaltige Unternehmen dienen – beispielsweise nachwachsende Rohstoffe anstelle von fossilen Energieträgern zu verwenden. Strom etwa sollte aus erneuerbaren Quellen stammen. Schwieriger wird es, die wegen ihrer technischen Eigenschaften wie Formbarkeit und Bruchfestigkeit vielfach eingesetzten Kunststoffe zu ersetzen.

Sie basieren auf Erdöl und sind durch die gewaltigen Müllmengen, die sie hinterlassen, und den Abrieb von Mikroplastik

NACHHALTIGKEIT

Definition Was genau bedeutet eigentlich „nachhaltig“? Das Thema ist sehr vielfältig – einfach ausgedrückt wird durch ein nachhaltiges Vorgehen weder die Lebensgrundlage dieser noch die künftiger Generationen beeinträchtigt.

Praxis In Unternehmen betrifft das Bemühen um Nachhaltigkeit die gesamte Wertschöpfungskette und reicht von den verwendeten Materialien über den Herstellungsprozess, die Beachtung von Menschenrechten bis hin zur Mitarbeiter- und Geschäftsführungspraxis. *isp*



Für Vaude-Geschäftsführerin Antje von Dewitz ist Nachhaltigkeit mehr als ein Modewort.

Foto: Vaude

Es hält sich die Ansicht, verantwortliches Handeln sei ein Luxus, den man sich leisten können muss.

kritisch zu sehen. Vaude hat für dieses Problem erste Lösungen und fertigt Reißverschlüsse, Rucksäcke und Schnallen aus Kunststoff auf der Basis von Rizinusöl. Die Pflanze wächst auf kargem Boden, der landwirtschaftlich nicht nutzbar wäre. Auch mit dem Abrieb von Mikroplastik wollte sich das Tettananger Unternehmen nicht mehr abfinden und hat mit Kooperationspartnern einen Stoff auf der Basis von Holzfasern entwickelt, dessen Fasern biologisch abbaubar sind. Derartige Umstellungen erfolgen meist nicht über Nacht. Für eine nachhaltige Unternehmensführung braucht man die Überzeugung, dass dies der richtige Weg in die Zukunft ist. Und den Mut für erste Schritte.

Nachhaltigkeit macht aber auch aus wirtschaftlicher Sicht Sinn: Ressourcen werden teurer, Gesetze und Auflagen schränken ihre Nutzung ein. Banken werden bald schon Kriterien der Nachhaltigkeit in Kreditanträgen berücksichtigen. Innovationsprojekte für alternative Lösun-

gen werden Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und zum Teil sogar gefördert. Bei Vaude hat sich geradezu ein Innovationsklima etabliert: „Wir sind ständig dabei, neue Lösungen zu suchen. Das heißt, Nachhaltigkeit ist für uns zu einem Innovationstreiber geworden. Wir haben eine Kultur des sich immer wieder neu Ausrichtens. Das macht ein Unternehmen unglaublich zukunftsfähig“, so Antje von Dewitz. Dass sie kaum Probleme hat, Fachkräfte zu finden, versteht sich fast von selbst: „Was wir bieten, ist Arbeiten mit Sinn. Diese Haltung setzt intern besondere Motivation und Energien frei.“

Wer sich also heute aufmacht, künftig saubere, nicht natur- und klimaschädliche Produkte anzubieten und die Achtung von sozialen Aspekten im Blick hat, der braucht morgen weder Gesetze, Steuern, den Ärger seiner Stakeholder noch die Konkurrenz zu fürchten.

Banken werden Kriterien der Nachhaltigkeit bald in Kreditanträgen berücksichtigen.

Steinway – Klangwunder und Kapitalanlage

Ein Steinway Flügel steht auch heute nach 165 Jahren Firmengeschichte für höchste Handwerkskunst und einen unvergleichlichen Klang. Die besten Pianisten weltweit entscheiden sich seit jeher für die Produkte des deutsch-amerikanischen Unternehmens.

Selbstverständlich haben diese Instrumente, deren Bau in Hamburg und New York ohne Trocknungszeit mehr als ein Jahr dauert, ihren Preis. Doch das bedeutet keineswegs, dass die Kaufentscheidung verzögert werden muss. Denn die Stuttgarter Niederlassung bietet Institutionen, Unternehmern, Selbständigen über den Partner ABC Finance attraktive Leasing- und Finanzierungsangebote an, die neben einer klaren Kalkulationsgrundlage mehr Liquiditätsspielraum und steuerliche Absetzbarkeit bieten. Eine günstige Finanzierung, eine einfache Abwicklung, sowie Laufzeiten bis zu 96 Monate lassen den Wunsch nach dem Lieblingsinstrument schneller in Erfüllung gehen. Neben den Leasingangeboten hält das Haus auch attraktive Anschlussfinanzierungen vor. Sie möchten auf einem Boston- oder Essex-Instrument spielen, wollen sich aber nicht sofort zum Kauf entschließend? Dann empfiehlt sich der sogenannte Mietkauf. Hier mietet man für 12 Monate ein Piano oder Flügel zu einer günstigen monatlichen Rate. Erst anschließend entscheiden die Kunden sich für Kauf oder Rückgabe. Die bereits geleisteten Mietkauf-Raten sowie die Transportkosten werden voll auf den Kaufpreis angerechnet.



Ein Flügel Steinway – Klanggenuss für Generationen

Ein Flügel aus dem Hause Steinway bedeutet höchste Handwerkskunst und bietet den Zuhörern einen unverwechselbaren Hörgenuss. Nicht umsonst steht auf den Bühnen der Solopianisten fast immer ein Steinway. Aber auch in der „Lernphase“ sind sie erste Wahl. Hochschulen und Konservatorien setzen auf diese Marke, weil die Pianos und Flügel sehr strapazierfähig sind. Doch diese Instrumente sind nicht nur aus künstlerischer Sicht interessant, sondern auch aus finanzieller. Zahlen belegen,

dass ein Steinway nach 15 Jahren ohne Wertverlust weiterverkauft werden kann. Glaubt man dem amerikanischen Wirtschaftsmagazin „Forbes“, ist die Investition in einen Steinway Flügel mit der in Oldtimern, Weinen oder klassischen Yachten vergleichbar. Steinway Flügel und Klaviere werden so gebaut, dass sie über Generationen ihre hervorragenden Klang- und Spieleigenschaften bewahren. So wird jedes gebrauchte Piano, beispielsweise aus Miet- und Verleihbestand, von erfahrenen Steinway-Technikern sorgfältig geprüft und bearbeitet, bis es technisch in einem einwandfreien Zustand ist. Notwendige Reparaturen werden nur mit Steinway Originalteilen ausgeführt. Daher lohnt ein Blick auf die jungen Gebrauchten sowie den nach Steinway-Standard überholten Klaviere und Flügel. Service wird bei Steinway in Stuttgart großgeschrieben. Vier Techniker arbeiten in der eigenen Werkstatt und übernehmen neben dem Stimmen auch Reparaturen und die Beseitigung kleiner Lackschäden. Selbstverständlich gilt dieser Service auch für Fremdinstrumente.

Spirio – so wird der Firmenevent zum Klangerlebnis

Auf Ihrer nächsten Firmenveranstaltung soll ein Weltstar für Klaviermusik sorgen – kein Problem! Dann laden Sie doch einfach den Steinway Spirio ein. Hierbei handelt es sich um einen Flügel mit integriertem hochauflösendem Selbstspielsystem, das seit 2016 auf dem deutschen Markt erhältlich ist. Einmal auf das Tablet tippen – und das Konzert beginnt. Tausende Aufnahmen der weltbesten Pianisten beschieren den Kunden eine einzigartige Musikbibliothek. Die Musik wird in bester Qualität in den eigenen Steinway Studios eingespielt und jeden Monat automatisch erweitert. Das Repertoire reicht dabei von Klassik über Soul, Jazz und Pop. Die Wiedergabe eines Stücks von einem Spirio-Flügel vermittelt die Illusion eines Live-Konzerts. Selbstverständlich kann der Spirio aber auch ganz normal als herkömmlicher Flügel genutzt werden. Ob nun selbstspielend oder als Instrument für einen Gastpianisten – ein Steinway-Flügel macht jede Veranstaltung zu etwas Besonderem. Deshalb hat sich das Traditionshaus eine große Anzahl an Leihflügeln vorrätig.



STEINWAY & SONS
STUTT GART

Steinway & Sons Stuttgart
Silberburgstraße 143 · 70176 Stuttgart
Tel.: 0711/ 61 55 37 60 · Fax.: 0711/ 61 55 37 70
www.steinway-stuttgart.de

Nicht jeder Dokortitel wird vergoldet



Karriere Eine Promotion kostet viel Zeit und Nerven. Warum sich der Einsatz für den Titel nicht in jedem Fall finanziell rechnet. *Von Oliver Schmale*

Manchmal bringt der Dokortitel Vorteile. Er kann einen erheblichen Gehaltsunterschied ausmachen bei manchen Berufen. Bei anderen ist er aber nur schmückendes Beiwerk. Ob sich das lohnt, muss jeder für sich selbst entscheiden. „Wenn früher galt, je höher der Abschluss, desto höher das Einstiegsgehalt, tun sich die Unternehmen heute schwer, einem Doktor eine höhere Vergütung zu bezahlen“, so die Erfahrung von Ferdinand Graf von Bissingen von der Stuttgarter Personalberatung Division One. Die zusätzliche akademische Arbeit sei zeitintensiv, brauche Geduld und ausreichend finanzielle Rücklagen fürs Schreiben der Doktorarbeit.

Eine Promotion dauert in der Regel vier bis fünf Jahre. Ingenieure und Naturwissenschaftler erhalten mit einem Dokortitel rund 12 000 Euro mehr als ihre Kollegen mit Masterabschluss, sagt eine Analyse des Online-Portals Gehalt.de. Das in Hamburg ansässige Vergleichsportal untersuchte anhand von über 30 000 Vergütungsdaten von Berufseinsteigern, wie sich eine Promotion auf das Jahreseinkommen in verschiedenen Berufsgruppen auswirkt. Spitzenreiter sind danach promovierte Juristen, denn mit einem durchschnittlichen Jahresgehalt von 78 300 Euro übertreffen sie das Gehalt eines Masterabsolventen um 33 000 Euro.

Beim Technologiekonzern Bosch wirkt sich der Dokortitel nach Angaben eines Sprechers auf das Gehalt nur indirekt aus. „Über das Gehalt entscheidet die Stelle beziehungsweise die Aufgabe. Ob ein Mitarbeiter einen Dokortitel hat oder nicht, wirkt sich nicht auf das Entgelt aus.“ Es könne aber natürlich sein, dass die Promotion es dem Mitarbeiter ermöglicht, eine höherwertige Stelle im Unternehmen anzutreten, die zum Beispiel das im Rahmen der Promotion erworbene Spezialistenwissen erfordere, schränkt der Bosch-Spre-

cher ein. Doch nicht für jedes Fach lohnt sich der Erwerb der zusätzlichen akademischen Qualifizierung, zumindest wenn man das Gehalt im Blick hat. Beschäftigte mit einem Abschluss in BWL verdienen mit einem Dokortitel 6460 Euro mehr im Jahr als ihre Kollegen, die einen Master absolviert haben. Auch bei den Geisteswissenschaftlern macht sich der Titel zum Berufseinstieg kaum bemerkbar: Mit einem Einstiegsgehalt von 38 000 Euro beträgt die Differenz gerade einmal 5400 Euro. Ingenieure steigen meist direkt in die gut bezahlte Industrie ein, Geisteswissenschaftler arbeiten oft weiter an Hochschulinstituten, die über weniger Kapital verfügen.

In Unternehmensberatungen sei der Dokortitel nach wie vor sehr gerne gesehen, sagt Personalberater Graf von Bissingen. „Aber auch in der Politik, Forschung und Medizin ist der Titel ein Beschleuniger für den hierarchischen Werdegang.“ Bei vielen großen Industrieunternehmen gibt es auch die Möglichkeit, in Zusammenarbeit mit den Hochschulen den Doktor zu machen. Bosch hat dafür rund 100 Plätze in Deutschland, wie ein Sprecher sagt: „Die Vergabe des Promotionsthemas obliegt der Hochschule als zentralem Ansprechpartner für die Promotion. Die Doktoranden erhalten einen befristeten Arbeitsvertrag – drei Jahre im technischen, zwei Jahre im kaufmännischen Bereich. In dieser Zeit können sie das Unternehmen kennenlernen und sind finanziell abgesichert, während sie an ihrer Promotion arbeiten.“ Da-

bei seien sie immer in ein aktuelles Projekt oder die Entwicklungsarbeit einer Fachabteilung eingebunden und würden intensiv von Experten betreut. Die häufigsten Studiengänge sind bei Bosch Elektrotechnik, Physik, Maschinenbau, Informatik sowie Wirtschaftswissenschaften.

Bei keinem der großen Industrieunternehmen ist eine Promotion eine Einstiegsvoraussetzung. „Unterschiedliche Jobprofile haben unterschiedliche Anforderungen. Bei uns arbeiten Absolventen verschiedenster Studienrichtungen und Abschlüsse. Eine Promotion ist bei Daimler keine Einstellungsvoraussetzung“, so eine Sprecherin des Autobauers. Aber schaden tut sie natürlich auch nicht. Nur mit hoch qualifizierten Mitarbeitern könne man

auch in Zukunft die eigene Erfolgsgeschichte fortsetzen. „Ein promovierter Mitarbeiter verfügt über tief gehendes Expertenwissen und kann dieses bei Daimler in vielen Bereichen einbringen. Davon profitieren wir als Unternehmen.“

Bei den Personalabteilungen der Unternehmen bedeutet ein zusätzlicher akademischer Grad nicht automatisch, dass die Person auch eine besondere Führungskraft ist. „Entscheidend sind immer das Gesamtpaket und die Persönlichkeit. Grundsätzlich sagt ein Dokortitel erstmal nichts über die Qualität einer Person als Führungskraft aus“, heißt es beim Autobauer Daimler. Und Personalberater Graf von Bissingen betont: „Wie ein guter Verkäufer nicht immer automatisch auch gleich ein guter Verkaufsleiter sein muss, bedarf es zum agilen und erfolgreichen Führen mehr als nur einer zusätzlichen akademischen Vorbildung. Aber es erleichtert sicherlich den respektvollen Umgang miteinander.“

Nach der Erhebung des Vergleichsportals Gehalt.de profitieren in der Autoindustrie Doktoranden ebenfalls stark vom Titel: 74 930 Euro jährlich erhalten Promovierte in diesem Wirtschaftszweig. Das sind 20 000 Euro mehr, als Berufseinsteiger mit Masterabschluss verzeichnen können.

PROMOTIONEN IN DEUTSCHLAND

Dissertation Sie ist der formal höchste Bildungsabschluss im deutschen Bildungswesen. Vollkommen verlässliche Daten dazu gibt es nicht, weil die auf Verwaltungsdaten der Hochschulen aufgebaute amtliche Hochschulstatistik dazu nur die Promovierenden erfasst, die hierzulande an einer Hochschule eingeschrieben sind.

Geschlecht Nach einer Studie im Auftrag des Statistischen Bundesamtes gab es im Wintersemester 2014/15 in Deutschland 196 200 Promovierende.

Neben 111 400 immatrikulierten Kandidaten gab es 84 800 nicht an einer Hochschule eingeschriebene Promovierende. 109 200 von ihnen waren Männer, 87 000 Frauen.

Fächer 55 Prozent der Promovierenden waren zwischen 27 und 31 Jahre alt. 83 Prozent hatten einen Job. 30 Prozent promovierten in Mathematik/Naturwissenschaften, 19 Prozent in Ingenieurwissenschaften, 18 Prozent in Kulturwissenschaften, 17 Prozent in Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. *bl*



ALLGAIER | GROUP

HERZLICHEN GLÜCKWUNSCH!

Zum 80. Geburtstag gratulieren Geschäftsführung, Betriebsrat sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herzlichst dem Aufsichtsratsvorsitzenden und Gesellschafter der Allgaier Werke GmbH

Herrn Prof. Dr. Dieter Hundt!

Durch seinen außergewöhnlichen Einsatz hat er unser Unternehmen zum Erfolg geführt – dafür wollen wir ihm danken.

In Zeiten von Höhen und Tiefen hat er nicht nur immer den Durchblick bewahrt, sondern auch die nötige Ruhe gefunden, um die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Für die Zukunft wünschen wir ihm viel Gesundheit, Glück und weiterhin viel Spaß und Erfolg bei seiner Arbeit.

80

Netzwerker und Teamplayer

W&W-Chef Seit knapp zwei Jahren steht Jürgen Junker an der Spitze von Wüstenrot & Württembergische. In der kurzen Zeit hat er viele Projekte angestoßen, um den Finanzkonzern ins digitale Zeitalter zu katapultieren. *Von Sabine Marquard*

Wenn Jürgen Junker in Fahrt kommt, redet er sich warm. Selbst bei so spröden Themen wie Altersvorsorge und Versicherungen, bei denen Menschen eher abwinken, schafft es der 48-Jährige, Aufbruchstimmung zu verbreiten. Das steckt an. Statt zu lamentieren über die Probleme der Finanzbranche redet der ruhige, meist gut gelaunte Chef des Finanzkonzerns Wüstenrot & Württembergische lieber über die neuen digitalen Möglichkeiten. Kreative Köpfe im Konzern haben einiges auf den Weg gebracht, womit das alte Geschäftsmodell des Versicherungs- und Bausparkonzerns weiterentwickelt werden soll. Junker, geboren in Aschaffenburg, läßt seine Botschaft gern mit Geschichten auf, um sie zu verdeutlichen.

Eine Geschichte handelt von der Unternehmens-Big-Band, die ein paar Mitarbeiter schon vor Längerem ins Leben rufen wollten. Bisher gab es aber nie grünes Licht von oben, so ein Projekt auch umzusetzen. Junker, seit 2017 W&W-Chef, stimmte dem Vorhaben zu. Die Mitarbeiter organisierten einen Profi-Dirigenten und seit dem Frühjahr 2018 proben zwei Dutzend Kollegen einmal die Woche am Abend. Das imponiert dem Konzernchef, der die Big Band gleich für einen Auftritt auf dem nächsten Mitarbeiterfest auf dem Cannstatter Volksfest engagiert hat. Die Geschichte soll zeigen: Junker läßt Mitarbeitern Spielräume, fordert aber ehrgeizige Ziele ein.

Junker gibt sich im Gespräch „sehr entspannt“. Der Firmenchef, der fast jeden Abend Gäste zu Besuch im Unternehmen hat, sucht den Ausgleich in der Natur – lieber in den Bergen als an der See. Er mag alles, „was den Kopf frei macht“. Seit 2017 steht er an der Spitze von W&W, zuvor war er fast neun Jahre Vorstand der Versicherungsgruppe VHV in Hannover. Dort lebt auch vorübergehend noch seine Familie – bis die Kinder mit der Schule fertig sind.

„Wir haben ein tolles Team“, betont der gelernte Banker und Diplom-Kaufmann. Junker verweist auf viele neue Projekte im W&W-Konzern wie beispielsweise die Digitalmarke Adam Riese im Versicherungsbereich, die Wohnplattform Nist, die Verbrauchern beim Immobilienkauf helfen soll, oder den digitalen Finanzassistenten Treefin oder die App Keleya mit Expertentipps für Schwangere. Die Mitarbeiter haben Spaß daran, etwas zu entwickeln, so seine Überzeugung. „Diesen Funken versuchen wir in allen Bereichen des Konzerns zu entfachen.“ Liegt die Zukunft allein im Digitalen? Keineswegs, sagt Junker, am häufigsten dürfte der Sowohl-als-auch-Kunde werden – der hybride Kunde, wie sie im Konzern sagen – der in bestimmten Situationen des Lebens den Berater seines Vertrauens sprechen möchte, der aber einfache Dinge selbstständig online abwickeln kann. Auch das ist eine Botschaft an die 13 000 Menschen, die für die W&W-Gruppe im Innen- und Außendienst arbeiten.

Junker will die Umwälzungen, die die Branche mit der Digitalisierung erfasst haben, nicht schönreden. „Wir müssen die Sorgen der Mitarbeiter, die sich fragen, was morgen aus ihrem Job wird, ernst nehmen.“ Mitarbeiter zu qualifizieren, ihnen neue Wege aufzuzeigen, sei eine lohnenswerte, spannende und zugleich verpflichtende Aufgabe, versichert er und ist überzeugt: „Wer die digitale Welt erst einmal versteht, der sieht sie nicht mehr als Bedrohung, sondern als Chance.“

Um die Kommunikation mit den Mitarbeitern, aber auch unter den Mitarbeitern zu verbessern, läßt er fünf-, sechsmal im Jahr zu einer Frühstücksrunde ein. In so einer Runde diskutiert er mit 15 bis 20 Beschäftigten aus ganz unterschiedlichen Bereichen dann über die Zukunft des Konzerns. Auch Unangenehmes komme da auf den Tisch. Beeindruckend sei, wie offen und konstruktiv solch ein Austausch ablaufe. „Ich liebe diese Runden“, sagt Junker. „Wenn dieser Konzern stärker zusammenwächst, ist ein enormes Potenzial da.“

Fragebogen

„Lust am Lernen und Neugier bewahren“

Jürgen Junker stürzt sich mit Elan in seinen Arbeitstag. Im Fragebogen verrät der Vorstandsvorsitzende von W&W unter anderem, was ihn leistungsfähig macht.

Was macht einen guten Chef aus?

Zuhören, hinschauen, bei Mitarbeitern und bei Kunden. Selbstkritisch sein und bleiben, ebenso aufrichtig. Und klar kommunizieren, klare, lohnenswerte Ziele vorgeben. Nicht zuletzt: gemeinsam Erfolge erreichen und dann auch ein wenig feiern.

Und welche Eigenschaften davon haben Sie?

Diese Einschätzung sollen andere übernehmen. Ich spreche nicht gern über mich.

Wie kommt man so weit wie Sie?

Wahrscheinlich, indem man das, was die Antwort auf die Frage „Was macht einen guten Chef aus?“ ist, auch lebt und ist. Und sicher auch durch Fleiß, Einsatz, Wille, erfolgreich zu sein – im Team und als Unternehmen. Mit viel Arbeit, Demut, Bescheidenheit und Dankbarkeit.

Welche Rolle spielte Glück bei Ihrer Karriere?

Was ist Glück, was ist Fügung? Schwer zu sagen. Sicher hilft es, ab und an zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle das Richtige zu tun. Ist das dann Glück?

Haben Sie Vorbilder?

Eher Menschen, die ich sehr respektiere, die ich privat wie beruflich begleiten durfte und darf.

Was ist typisch für Ihren Arbeitsalltag?

Früh aufstehen, viel kommunizieren, auch Phasen des Nachdenkens suchen, immer wieder Ziele und Wege dorthin überprüfen, mit Kunden und Kollegen sprechen – und daran Freude haben.

Was würden Sie heute anders machen?

Ich würde jeden Tag etwas anders machen – und mache es dann.

Von wem können Sie am ehesten Kritik einstecken?

Von Menschen, die ich wertschätze für das, was sie sind und was sie tun.

Womit können Kollegen Sie nerven?

Unzuverlässigkeit, Unaufrichtigkeit, Behäbigkeit und Quengelei.

Und umgekehrt?

Gute Anregung – ich frage mal.

Was raten Sie Berufsanfängern?

Lust am Lernen und Neugier immer zu bewahren. Auch mal vermeintlich Altbewährtes infrage zu stellen. Kritisch und selbstkritisch bleiben, aber immer konstruktiv. Sich vernetzen, nachdenken, klug sein.

Was macht Sie leistungsfähig?

Ein Ziel, für das es sich lohnt, Leistung zu schaffen. Und das gemeinsam mit anderen, mit deren Stärken.

Jürgen Junker steckt voller Energie. Einsatz erwartet er auch von seinen Mitarbeitern, die dafür aber immer ein offenes Ohr für ihre Ideen finden. Foto: Alexander Fischer



Personalien

Jimena Kreusler

Für die LBBW in Mexiko

Jimena Kreusler hat die Geschäftsleitung des German Centre in Mexiko-Stadt übernommen. Das Unternehmen der LBBW unterstützt seit



2001 deutsche Firmen mit Büros und Serviceleistungen. Zudem bietet es den direkten Zugang zu Netzwerken und hilft so praxisnah beim Start in den mexikanischen Markt. Jimena Kreusler tritt die Nachfolge von Susanna Hess-Kalcher an, die

beruflich neue Wege geht. Die Deutschmexikanerin ist seit Juli 2008 im German Centre Mexico tätig – zuletzt als Leiterin der Abteilung Business Development. *bb*

Andreas Baresel

Datagroup erweitert Vorstand

Der Aufsichtsrat von Datagroup hat die Erweiterung des Vorstands um die Position des Chief Production Officer beschlossen.

Andreas Baresel wird diese Funktion mit Beginn des neuen Geschäftsjahres zum 1. Oktober übernehmen. Er hat dann die übergreifende Leitung der einzelnen Servicefabriken innerhalb des Konzerns inne. Baresel (43) wird gleichzeitig operativer Geschäftsführer der IT-Fabriken. Damit wird sichergestellt, dass die komplexen Corbox-Services aufeinander abgestimmt produziert werden. Baresel arbeitet seit 2012 als Director der Datagroup Business Solutions GmbH. Dort war er verantwortlich für die Entwicklung des IT-Services-Geschäfts. Aktuell ist er Geschäftsführer dieser Einheit. *bb*



Achim Dietrich

ZF-Betriebsratschef bestätigt

Der Gesamtbetriebsrat der ZF Friedrichshafen AG hat Achim Dietrich als Vorsitzenden im Amt bestätigt. Der 50-Jährige, der auch Vorsitzender des ZF-Standortbetriebsrats Bereich N in Friedrichshafen ist, leitet dieses Gremium seit 2014. Stellvertreter bleibt Hermann Sicklinger, Vorsitzender des Betriebsrats am Standort Passau. Als Arbeitsschwerpunkte nennt Dietrich den Erhalt des

Werks auf Schalte und die Zukunftssicherung der Standorte sowie die Neuregelung der Erfolgsbeteiligung und der Betriebsrente. *bb*

Christoph Larsén-Mattes

AFBW-Chef wiedergewählt

Christoph Larsén-Mattes, Inhaber der Mattes & Ammann GmbH und Co. KG aus Tübingen-Meißteten, wurde bei der Mitgliederversammlung als Vorstandschef der Allianz Faserbasierte Werkstoffe Baden-Württemberg e. V. (AFBW) bestätigt. Neu im Vorstand ist Bernhard Hettich aus der Geschäftsführung der Tübinger CHT Germany GmbH. Wiedergewählt wurden: Prof. Heinrich Planck, Geschäftsführer Poly-Medics Innovations GmbH; Prof. Stefan Mecheels, Leiter Hohenstein Group; Prof. Götz T. Gresser, Vorstand DITF Denkendorf – Leiter Institut für Textil- und Verfahrenstechnik; Peter Haas, Hauptgeschäftsführer Südwesttextil e. V.; Dietmar Völkle, Head of Innovation Diehl Aviation; und Wolfgang Wolf, geschäftsführendes Vorstandsmitglied Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie. *bl*



Michael Görgens

Neuer cats-Geschäftsführer

Michael Görgens ist seit August Geschäftsführer der Boerse Stuttgart cats GmbH. Er folgt in dieser Position auf Rupertus Rothenhäuser, der das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlässt, um sich neuen beruflichen Herausforderungen zu stellen.

Weiterer Geschäftsführer des Unternehmens ist seit 2017 Michael Jäeggli. Im Jahr 2014 hatte die Börse Stuttgart die Mehrheit an der außerbörslichen Handelsplattform cats übernommen. Görgens (45) ist seit 2003 an der Börse Stuttgart tätig und verantwortet dort als Managing Director den Anleihenhandel. Bis Ende Juni leitete er den ETF-Handel der Boerse Stuttgart GmbH. Vor seiner Tätigkeit in Stuttgart arbeitete der gebürtige Berliner bei der Landesbank Berlin im Kapitalmarkt- und Emissionsgeschäft sowie als Market Maker für Jumbopfandbriefe im Interbankenhandel. *bl*



WIRTSCHAFTSSTANDORT LANDKREIS ESSLINGEN

OKTOBER 2018

Reizvoll und innovativ

Ob Spezialist oder Weltmarktführer –
der Kreis bietet eine große Vielfalt

Wer durch die Esslinger Weinberge spaziert, sieht gegenüber immer das Festo-Hochhaus. Die einen sehen im Automation Center ein Beispiel für moderne Büroarchitektur, die anderen haben nicht so recht Gefallen daran gefunden. Auf alle Fälle ist das zweithöchste Gebäude der Stadt seit Mai 2015 ein weithin sichtbares Symbol für die Wirtschaftskraft des Standorts Esslingen. Und während der Weltmarktführer für pneumatische und elektrische Automatisierungstechnik lediglich zwei Jahre für die Fertigstellung benötigte, waren die Bauherren der Frauenkirche – mit 72 Metern weiterhin das höchste Gebäude – mehr als 200 Jahre bis zur Fertigstellung beschäftigt.

Knapp 400 Mitarbeiter genießen nicht nur einen nahezu ungehinderten Rundumblick, sondern arbeiten in einem intelligenten, energiesparenden und flexiblen Gebäude, in dem auch der Vertrieb gebündelt ist. Mit mehr als 20 000 Mitarbeitern an weltweit 250 Standorten setzte das Hightech-Unternehmen 2016 rund 2,7 Milliarden Euro um. In den vergangenen Jahren wuchs Festo im hohen einstelligen Bereich, deshalb war der Neubau am Stammsitz notwendig, um wieder geeignete Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Doch damit ist das innovative Unternehmen nicht die Nummer eins im Neckartal. 1865 gründete Jakob Eberspächer seinen Handwerksbetrieb für Dachverglasungen. Rund 70 Jahre später begann die Produktion für Heizgeräte und Schalldämpfer, die ab 1953 in den VW-Käfer eingebaut wurden. Inzwischen arbeiten weltweit 9500 Menschen für den Automobilzulieferer und Spezialisten für Abgastechnik, Fahrzeugheizungen und Klimatechnik und erwirtschafteten im vergangenen Jahr 4,4 Milliarden Euro. Kaum ein Automobilhersteller, der nicht auf die Technik aus dem Neckartal zugreift.

Rund 207 000 Beschäftigte arbeiten im Landkreis, der mit 532 000 Einwohnern zu den größten der Bundesrepublik gehört. Von den Beschäftigten sind 42 Prozent im produzierenden Gewerbe tätig und 57 Prozent in Dienstleistungsbranchen. Wirkt Esslingen im Stadtzentrum zwar wie ein mittelalterliches Idyll für asiatische Touristen, ist die Stadt von der Industrie vor allem auf der linken Neckarseite geprägt. Und wer angesichts der engen Gässchen mit Kopfsteinpflaster und schiefen Fachwerkhäuser ein gelassenes Flair erwartet, trifft dann doch eher auf schaffige Schwaben, die Cafés und die wenigen Grünflächen in der Stadt meist links liegen lassen. Nicht umsonst steht der Landkreis auf Platz zehn der Liste innovativer Regionen in Baden-Württemberg und trägt zur großen Wirtschaftskraft der Region Stuttgart bei. Die Stadtgrenze zwischen Esslingen-Mettingen und Stuttgart-Oberürkheim wäre ohne gelbes Straßenschild nicht erkennbar.

Apropos innovativ – in Reichenbach hat Inductoheat seinen Firmensitz. Dieser Markt- und Technologieführer zeigt mit seinen aktuell knapp 70 Mitarbeitern, dass Firmen nicht unzählige Fachkräfte benötigen, um Spitze zu sein. Die Spezialisten für induktives Härten machen bei extrem hohen Temperaturen Metallteile verschleißresistent. Das betrifft etwa Kurbel- und Nockenwellen, Getriebebauteile, Schienenköpfe von Bahngleisen oder Großringlager von Wind-

kraftanlagen. Pffiffig und sparsam, wie Schwaben eben sind, wird nur der Metallteil behandelt, der der Extrembelastung ausgesetzt ist. Bereits diese Differenzierung spart rund 30 Prozent der Kosten gegenüber herkömmlichen Verfahren im Härteofen.

Sparsam und energieeffizient arbeitet das Unternehmen auch in der eigenen Produktion. Bis zu einem Fünftel der Energiekosten im induktiven Härteprozess sparen die Anlagen, die mit einem Energiemanagementsystem ausgestattet sind. Die Softwarelösung, die die Firma Riempp aus dem benachbarten Oberboihingen implementierte, erfasst und verarbeitet die in der Anlage bereits verfügbaren Daten und Signale des Härteverfahrens und der relevanten Maschinenparameter. Anhand dieser Ergebnisse können Faktoren gezielt beeinflusst und Energieeffizienz und Prozessrentabilität verbessert werden.

Auf Energieeffizienz setzt auch Bosch Thermotechnik in Wernau – mit mehr als 1000 Mitarbeitern einer der größeren Arbeitgeber der Wirtschaftsregion. Es bedarf genauer thermischer Prozessabstimmung, um Heizen, Kühlen und Warmwasser in Wohn-, Büro- oder Industriegebäuden optimal abzustimmen. Das geht nicht ohne fähige und engagierte Mitarbeiter. So hat das Unternehmen in der Fertigung die Laufwege verkürzt und das Greifen ergonomisch optimiert. Eine von vielen

Möglichkeiten, mit denen führende Unternehmen im Neckartal mit modernen Arbeitsprozessen Fachkräfte für sich einnehmen wollen.

Zudem profitieren die Angestellten im Landkreis von einer optimalen Verkehrsanbindung vor allem durch die A 8 und die B 10 sowie die S-Bahn. Während etwa der Göppinger Landkreis und die dort beheimateten Unternehmen um die S-Bahn-Anbindung kämpfen, müssen sich die Remstaler durch Stuttgart oder an Stuttgart vorbei zur A 8 oder A 81 quälen. Ein weiterer Vorteil für den Landkreis Esslingen: Für die international agierenden Unternehmen liegt der Flughafen in unmittelbarer Nähe und auch die Wege zur wachsenden Messe Stuttgart sind kurz.

Doch nicht alles in der Wirtschaftsregion ist Industrie und Technik. Hengstenberg hat in Esslingen inzwischen lediglich seinen Verwaltungssitz und produziert seine Lebensmittel in Bad Friedrichshall und im hessischen Fritzlar. Die Dosen und Gläser mit Sauer-, Weissig- und Feinkostartikeln stehen nicht nur auf vielen deutschen Tischen, sondern werden auch in Nordamerika und Japan gegessen. Mit mehr als 500 Mitarbeitern setzte das Unternehmen 2016 knapp 140 Millionen Euro um.

2006 wurden in Esslingen die Fachhochschule für Technik und die Hochschule für Sozialwesen zusammengelegt. Aktuell werden mehr als 6000 Studenten von 224 Professoren betreut. Entsprechend der industriellen Ausrichtung der Region gehören Ingenieurwesen und Betriebswirtschaft neben Sozial- und Pflegewissenschaften zu den Schwerpunkten. Besonders stolz ist die Einrichtung darauf, dass sie im Fachhochschul-Ranking der „Wirtschaftswoche“ vor sieben Jahren im Maschinenbau Platz eins, in Wirtschaftsingenieurwesen, Mechatronik, Elektrotechnik Platz zwei und in Informationstechnik Platz vier belegte.

Jens Gieseler

Die räumliche Nähe von prägenden historischen und modernen Gebäuden ist im Landkreis Esslingen genauso zu finden wie die Verbindung von Tradition und Innovation in der Arbeitswelt.

Fotos: Comofoto/Adobe Stock, Festo



Sichere Begleitung auf internationalem Parkett

Die meisten Unternehmen geben sich längst nicht mehr damit zufrieden, ihre Waren und Dienstleistungen im Inland anzubieten. Viele setzen auf das Erfolg versprechende Geschäft in internationalen Märkten. Zunehmend wagen auch mittelständische Unternehmen mit spezielleren Nischenprodukten den Schritt ins Ausland.

Mit der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen haben die Unternehmen in der Region einen Partner, der sie bei Auslandsaktivitäten mit einem umfangreichen Leistungsspektrum unterstützt. Damit reduzieren sie ihre Risiken und sichern die reibungslose Abwicklung ihres Außenhandels – so wie die Metabowerke GmbH aus Nürtingen, Hersteller von Elektrowerkzeugen für professionelle Anwender.

Gewinn in vielen Währungen

Schon Mitte der 1970er Jahre hat Metabo begonnen, Tochtergesellschaften in den USA, Südafrika und Australien zu gründen. „Wir liefern überallhin. Die zu den Warenlieferungen in Gegenrichtung fließenden Geldströme wickelt seit vielen Jahrzehnten die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen sehr professionell ab“, sagt Hans-Heribert Engels, Abteilungsleiter Treasury, Konzernfinanzierungen und Versicherungen bei Metabo.

Etwa 80 Prozent ihrer Einnahmen erwirtschaften die Nürtinger im Ausland. Dabei erfolgt der internationale Zahlungsverkehr in zahlreichen verschiedenen Währungen, die auf zwölf eigenen Währungskonten beim Kreditinstitut eingehen.

Zahlungen für ihre globalen Lieferanten überträgt Metabo über die eigene Unternehmenssoftware mittels E-Banking an die Kreissparkasse, die diese Beträge an die Empfänger in der ganzen Welt weiterleitet.

Fremde Sprache, andere Mentalität und Usancen, ungewohntes Klima. Wer im Ausland erfolgreich Geschäfte machen will, muss sich auf viel Neues und Überraschendes einlassen. Gut, dass die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen als Partner im Auslandsgeschäft regionale Unternehmen auch in der Ferne verlässlich begleitet – wie die Metabowerke in Nürtingen.

Zahlungsausfälle vermeiden

Bei kritischen Konstellationen setzen das Traditionsunternehmen und sein Finanzinstitut im dokumentären Auslandsgeschäft auf sogenannte Akkreditive. Das geschieht dann, wenn das Vertrauen in einen neuen Importeur über einen gewissen Zeitraum erst einmal aufgebaut werden muss oder wenn Metabo Waren in Länder mit erhöhtem Risiko liefert. Das Akkreditiv verteilt die Erfüllungsriskis gleichmäßig auf den heimischen

Verkäufer und den Importeur. Die Berater der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen begleiten Metabo maßgeblich bei diesem komplexen Zusammenspiel zwischen dem Importeur und der Akkreditivbank. Im Bedarfsfall bietet die Kreissparkasse zudem die zusätzliche Absicherung des Länder- und Bankenrisikos an.

Nicht nur Wechselkurse schwanken

Reisende in ferne Länder kennen das Phänomen: Wenn sie ihr Budget zu

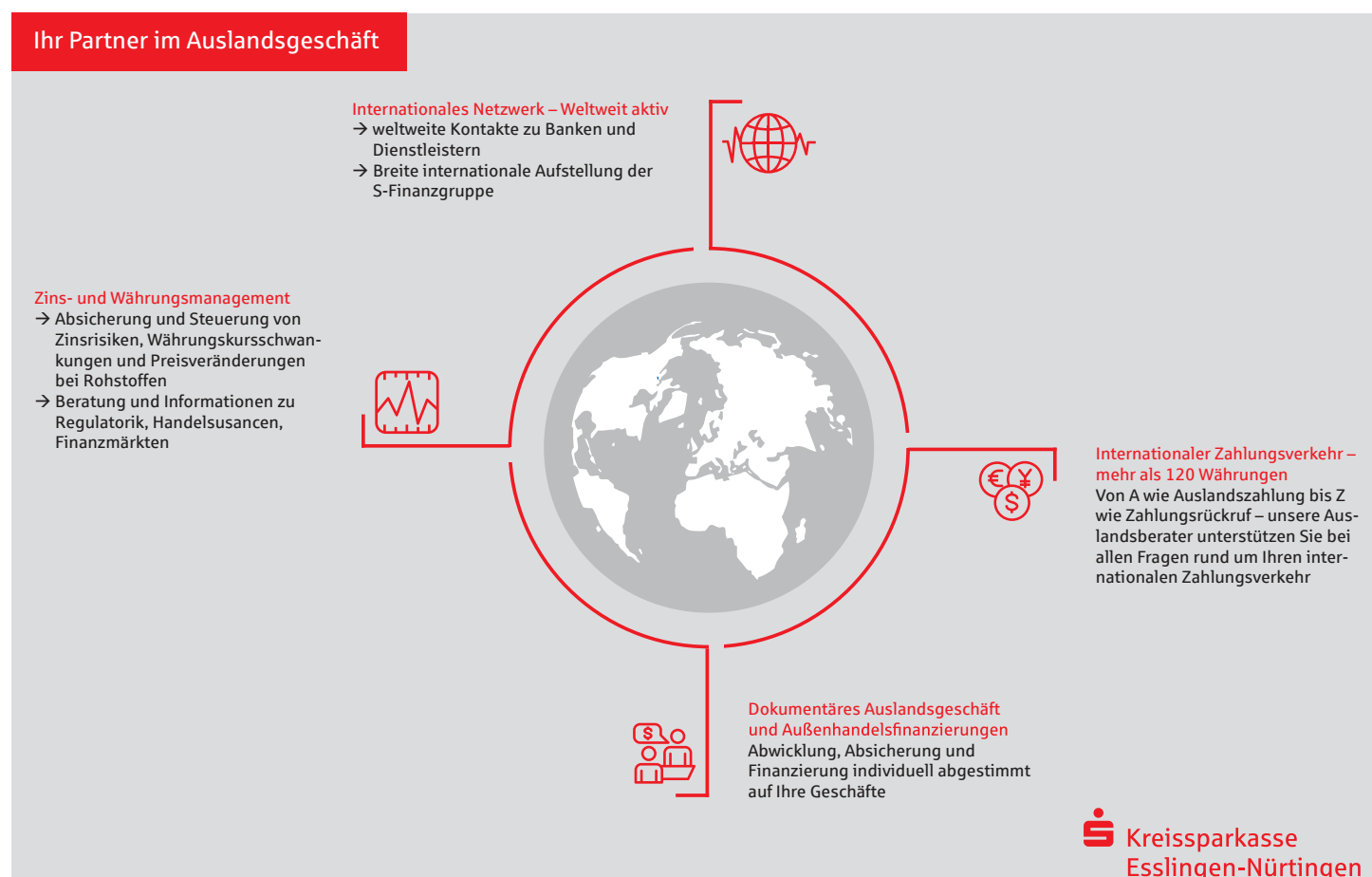
einem günstigen Zeitpunkt in eine Fremdwährung umtauschen, haben sie mehr Geld im Portemonnaie. „Im Rahmen des Planungsprozesses legt Metabo fürs jeweilige Wirtschaftsjahr fixe Budgetkurse für gewisse Währungen fest, also für jedes Land, in das wir liefern. Da Wechselkurse jedoch schwanken, sichern wir die Kurse bei der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen über Termingeschäfte ab“, erläutert Engels. Den persönlichen Kontakt mit den Beratern im Auslandsgeschäft schätzt er sehr. In regelmäßigen

Intervallen treffen sie sich oder telefonieren miteinander, um komplexe Themen und Fragestellungen zu besprechen. Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen unterstützt seit vielen Jahren Unternehmen bei der Erschließung internationaler Märkte. „Durch die hohe Auslandsaktivität der Firmen in der Region haben wir schon immer die Anforderung, sie als Hausbank auch international auf Großbankniveau zu begleiten“, sagt Petra Wunderlich, Bereichsleiterin Internationales Geschäft. Die Kreissparkasse unterstützt ein breites Spektrum an Unternehmen – vom Handwerksbetrieb bis hin zu Global Playern wie Metabo.

INTERNATIONAL

Aktives Netzwerk

Als Hausbank begleitet die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen Unternehmen auch auf internationalem Parkett. Dafür pflegt sie Kontakte zu über 800 Korrespondenzbanken in fast allen Ländern. Außerdem gehört das Kreditinstitut zu den Gesellschaftern des internationalen Netzwerks S-CountryDesk, das einen guten Draht zu wichtigen europäischen und internationalen Banken unterhält. Darüber können Unternehmen von Deutschland aus ein Konto im Ausland eröffnen, sich über rechtliche und steuerliche Bedingungen im Zielland informieren oder spezielle Förderungsprogramme finden. Zusätzlich hält die App „S-weltweit“ (siehe QR-Code) relevante Informationen fürs Auslandsgeschäft bereit – von aktuellen Devisenkursen, Zahlungsbedingungen über Reise警告ungen bis hin zu interkulturellen Tipps.



Brummen ist einfach.



Weil wir den Motor der Wirtschaft am Laufen halten. In Deutschland und an 64 Standorten weltweit.

www.ksk-es.de • 0711 398-5000

Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen

„Die Digitalisierung ist das zentrale Zukunftsfeld“

Wirtschaftsförderer Markus Grupp hält den Landkreis für gut aufgestellt – sieht aber trotzdem weiteren Handlungsbedarf



Wo steht der Landkreis Esslingen mit Blick auf seine wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung? Der Kreiswirtschaftsförderer Markus Grupp zieht ein positives Fazit, benennt die strukturalpolitischen Herausforderungen und erläutert die Ansätze, wie der Landkreis ihnen begegnen will.

Herr Grupp, der Landkreis Esslingen leidet wie viele im Speckgürtel unter dem Mangel an Entwicklungsflächen für den Wirtschaftsstandort. Wo sehen Sie konkreten Handlungsbedarf? In der Tat ist der Landkreis Esslingen einer der am dichtesten besiedelten Landkreise in Baden-Württemberg. Gleichzeitig stehen rund 47 Prozent der Fläche des Landkreises unter Natur- und Landschaftsschutz. Vermehrt klagen Unternehmen über ein mangelndes Flächenangebot für Erweiterung und Neubebauung. Im Rahmen eines Zukunftsdialogs unter Moderation der renommierten Prognos AG haben wir uns gemeinsam mit Kommunen, Kammern und Unternehmen im Jahr 2017 intensiv Gedanken auch über dieses Handlungsfeld gemacht. Der Landkreis ist hierbei allerdings nicht der Planungsträger, die Planungshoheit liegt bei den Städten und Gemeinden. Ein Lösungsansatz liegt etwa in der Aktivierung von Bestandsflächen und Sanierungsgebieten. Hier sind wir mit einzelnen Kommunen und der jeweiligen städtischen Wirtschaftsförderung im intensiven Austausch.

Welche Chancen sehen Sie für Logistikansiedlungen, vor allem für Kontraktlogistiker, im Landkreis?

Ein funktionierender Wirtschafts- und Produktionsstandort benötigt auch Logistik. Ich spreche nicht von Distributionslogistik wie Amazon oder Zalando, sondern von produktionsnaher Logistik. Die Unternehmen, die immer mehr „just in time“ oder gar „just in sequence“ produzieren, sind darauf angewiesen. Zudem reduzieren wir die Transportwege, wenn die Logistik werksnah untergebracht ist. Mir ist bewusst, dass dies gerade in unserem Verdichtungsraum eine große Herausforderung darstellt, aber wir können es uns nicht leisten, Logistik von vornherein negativ zu belegen. Sie gehört zum Wirtschaftskreislauf.

Strukturalpolitik ist auch immer eng mit dem Angebot an Wohnraum verbunden. Welche Chancen sehen Sie, der starken Nachfrage nach preiswertem Wohnraum auch im Landkreis etwas zu bieten? Neuen und bezahlbaren Wohnraum im Landkreis Esslingen zu schaffen, ist eine der größten Herausforderungen in den nächsten Jahren. Nicht nur für Flüchtlinge, sondern auch für sozial schwächere Personengruppen besteht erheblicher Handlungsbedarf, wenn Integration gelingen und der Zusammenhalt in der Gesellschaft gewahrt werden soll. Gerade in unserem hochverdichteten Landkreis gibt es zahlreiche Interessenkonflikte, denen wir ebenso nachgehen wollen wie den Bedarfsfragen. Vor diesem Hintergrund hat der Landkreis bereits im Jahr 2016 einen Fachtag zur Wohnraumversorgung durchgeführt. Anhand von Best-Practice-Beispielen wurde aufgezeigt, wie andersorts auf Wohnraummangel reagiert wird und

welche Lösungsmöglichkeiten bei der Schaffung von kostengünstigem Wohnraum gesehen werden. Zielsetzung war es, Impulse für die Entwicklung von Konzepten zu geben, die dem Ziel einer nachhaltigen Wohnraumversorgung im Landkreis Esslingen dienen.

Reicht die bestehende Infrastruktur, um die benötigten Fachkräfte an den Landkreis zu binden? Der Landkreis Esslingen bietet nahezu alle Standortfaktoren, die für die Unternehmen und auch für den Zuzug von Fachkräften wichtig sind. Die Verkehrsinfrastruktur ist mit dem Flughafen, dem Neckarhafen Plochingen, der Autobahn und unseren zahlreichen Bundesstraßen wohl einzigartig. Auch die Landesmesse liegt auf Esslinger Kreisgebiet, genauso wie der künftige Fernbahnhof auf den Fildern. Beim Thema Bildung stehen wir mit unseren Hochschulen und beruflichen Schulen ganz oben. Leben und Arbeiten lassen sich bei uns hervorragend miteinander verbinden. Familienfreundliche Städte und Gemeinden bieten attraktives Wohnen sowie vielfältige Kultur- und Freizeitangebote. Zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften sind zudem viele Akteure im Landkreis aktiv. Seit nunmehr sechs Jahren existiert hierzu das Bündnis zur Fachkräftesicherung. Partner unter Federführung des Landkreises sind die IHK Esslingen-Nürtingen, die Kreishandwerkerschaft, die Agentur für Arbeit, das Jobcenter und die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH.

Wo sehen Sie beim bestehenden Branchenmix der Unternehmen im Landkreis noch Nachholbedarf? Der Landkreis kann auf einen breiten Branchenmix, bestehend aus Großunternehmen und vielen kleinen, mittelständischen Unternehmen, blicken. Die wirtschaftliche Struktur wird durch eine Vielzahl leistungsfähiger Spezialbetriebe abgerundet, die oft hoch spezialisiert sind. Durch den Austausch der Unternehmen untereinander entstehen viele Synergien, von denen die gesamte Region profitiert. Dies führt dazu, dass die Betriebe gut ausgelastet sind und überwiegend positiv in die Zukunft blicken. Dies belegen auch die aktuellen IHK-Konjunkturberichte. Wichtig ist, dass die Unternehmen trotz voller Auftragsbücher auch weiterhin die Themen Forschung, Entwicklung und Innovation auf ihrer täglichen Agenda haben. Gerade das Thema Innovation unterstützt der Landkreis mit einem Innovationspreis, den wir im Zwei-Jahres-Rhythmus ausschreiben – übrigens ein Wettbewerb, der seit mehr als 15 Jahren gut angenommen wird. Nächstes Jahr ist es wieder so weit.

Welche Bereiche sollten sich stärker entwickeln beziehungsweise wo sehen Sie noch Potenziale und Zukunftsfelder? Ein zentrales Zukunftsfeld für die Unternehmen im Landkreis ist die Digitalisierung. Grundlage hierfür ist eine entsprechende Versorgung der Gewerbe- und Wohngebiete mit einem Glasfaseranschluss. Eine stabile

und ausreichende Breitbandversorgung ist in der heutigen Zeit einer der wichtigsten Wirtschaftsfaktoren. Gewerbebetriebe, Industrie und Privathaushalte sind immer mehr auf eine zeitgemäße Internetanbindung angewiesen. Der Landkreis Esslingen ist gemeinsam mit den anderen Landkreisen der Region, der Stadt Stuttgart und der Region Stuttgart dabei, die Breitbandversorgung zu verbessern – vor allem auch in den Gewerbegebieten. Hierzu führen wir derzeit intensive Gespräche mit Telekommunikationsanbietern und Kommunen. Oberste Zielsetzung ist die Bildung von Synergien, so dass wir in den nächsten Jahren möglichst zügig und effizient eine nahezu flächendeckende Versorgung erreichen.

Wo sehen Sie den Landkreis in fünf Jahren? Ausgangspunkt unseres eingangs geschilderten Zukunftsdialogs war eine Untersuchung der Prognos AG. Beim „Prognos Zukunftsatlas 2016“ hat der Landkreis Esslingen unter 402 Stadt- und Landkreisen in Deutschland Rang 22 erreicht. Dies ist ein erfreuliches Ergebnis, belegt es doch eine hohe Zukunftsfähigkeit und Dynamik in vielen Feldern der Wirtschaft, des Sozialen und der Gesellschaft. Ausgehend von diesem Ergebnis hat der Landkreis Esslingen unter Federführung der Kreiswirtschaftsförderung einen Dialogprozess gestartet. Kooperationspartner sind die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen und die Prognos AG. Ziel dieses Prozesses ist es, zur strategischen und operativen Weiterentwicklung des Landkreises gezielt Schwerpunktthemen anzustoßen, gleichzeitig Schwächen zu identifizieren und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Themenfelder sind die Infrastruktur, der Strukturwandel, die Fachkräftesicherung und die Digitalisierung. Dabei sollen möglichst neue Ideen und konkrete Projektvorschläge für den Landkreis entwickelt, angestoßen und für die Umsetzung vorbereitet werden. Ich hoffe, dass wir in fünf Jahren auf viele umgesetzte Projekte zurückblicken können, die uns auch unter strategischen Gesichtspunkten vorangebracht haben.

Die Fragen stellte Ingo Dalcolmo.

LOGISTIK WOHNRAUM
BREITBAND VERKEHR
GEWERBEGEBIETE
FORSCHUNG INNOVATION
FACHKRÄFTE BILDUNG

Derzeit laufen laut Markus Grupp intensive Gespräche zwischen Kommunen und Telekommunikationsanbietern. Er hofft, dass es so möglichst zügig und effizient zu einer nahezu flächendeckenden Breitbandversorgung kommt.

Foto: e



IMPRESSUM

Redaktion:	STZW Sonderthemen I.Dalcolmo, M. Vogel
Produktion:	STZW Sonderthemen
Titelfoto:	Comofoto/Adobe Stock, Festo
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



Die Firmenzentrale von Balluff in Neuhausen a. d. F.

Foto: Balluff

Von den Fildern in die weite Welt

1921 in Neuhausen a.d.F. gegründet, steht Balluff mit seinen 3600 Mitarbeitern weltweit für innovative Technik, Qualität und branchenübergreifende Erfahrung in der industriellen Automation. Als führender Sensor- und Automatisierungsspezialist bietet das Familienunternehmen in vierter Generation ein umfassendes Portfolio innovativer Sensor-, Identifikations- und Netzwerktechnologien sowie Software für ganzheitliche Systemlösungen an.

Seit 2010 führen die Geschwister Katrin Stegmaier-Hermle und Florian Hermle gemeinsam mit Michael Unger das Unternehmen. Als Schrittmacher für das industrielle Internet der Dinge spielt Balluff mit seinen Automatisierungslösungen eine Schlüsselrolle für das Wachstum der Branche weltweit. Über den ganzen Globus verteilt setzen sich die Mitarbeiter in 68 Ländern für die Anforderungen der Kunden ein. Getreu dem Motto „innovating automation“ steht das Unternehmen im offenen Austausch mit Verbänden, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, um als technologischer Vorreiter neue Branchenlösungen zu entwickeln. Balluff fokussiert sich weltweit auf Schlüsselindustrien wie Mobilität, die Verpackungs-, Lebensmittel- und Getränkebranche, den Energiesektor, die Metallbearbeitung sowie die Kunststoff- und Gummiindustrie. Dabei bleibt Balluff immer seinen Wurzeln treu: Gut ein Drittel aller Mitarbeiter ist in Deutschland

beschäftigt, der Großteil davon am Stammsitz in Neuhausen. Entwicklungsstärke und Innovationskraft werden bei Balluff großgeschrieben, denn nur eine stetige Weiterentwicklung sichert langfristigen Erfolg. Weltweit zählte das Unternehmen im Jahr 2016 bereits 214 laufende Patente und es kommen stetig neue dazu.

ERFINDERGEIST WIRD KONSEQUENT GEFÖRDERT

Das zeigt, dass der Erfindergeist konsequent gefördert wird. Mit insgesamt über zehn verschiedenen Ausbildungsberufen und dualen Studiengängen werden verstärkt die jungen Talente bereits im Unternehmen ausgebildet. Außerdem kooperiert Balluff bei der Nachwuchsgewinnung unter anderem mit der Dualen Hochschule Stuttgart und der Hochschule Esslingen. Viele ihrer Absolventen sind heute im Unternehmen

tätig. Alle Mitarbeiter erhalten durch vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten die Chance, sich individuell weiterzuentwickeln. Dabei gilt Balluff nicht ohne Grund als einer der attraktivsten Arbeitgeber der Region, denn das Unternehmen sorgt neben einem interessanten Arbeitsplatz auch für optimale Arbeitsbedingungen. Balluff vereint die Tradition eines Familienunternehmens mit der Weitläufigkeit eines Global Players. Bereits in der vierten Generation setzt Balluff bei der Mitarbeiterentwicklung auf eine langfristige Planung mit einer konstant wachsenden Belegschaft, sowohl am Stammsitz in Neuhausen als auch an allen Standorten weltweit. Dabei bilden die Leitwerte Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit und Qualität die Basis, gestützt durch Fortschritt, Offenheit und Engagement für den langfristigen Unternehmenserfolg. Alle Mitarbeiter werden als globale Familie verstanden und behandelt, denn jeder Mensch ist anders. Und Vielfalt ist eine Bereicherung.

INFO

Balluff
Weitere Infos zum Unternehmen finden Sie im Internet unter www.balluff.de. Schneller geht es, wenn Sie den nebenstehenden QR-Code scannen. **red**



Seit 2010 führen die Geschwister Katrin Stegmaier-Hermle und Florian Hermle gemeinsam mit Michael Unger das Unternehmen.

Fotos: Balluff



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.

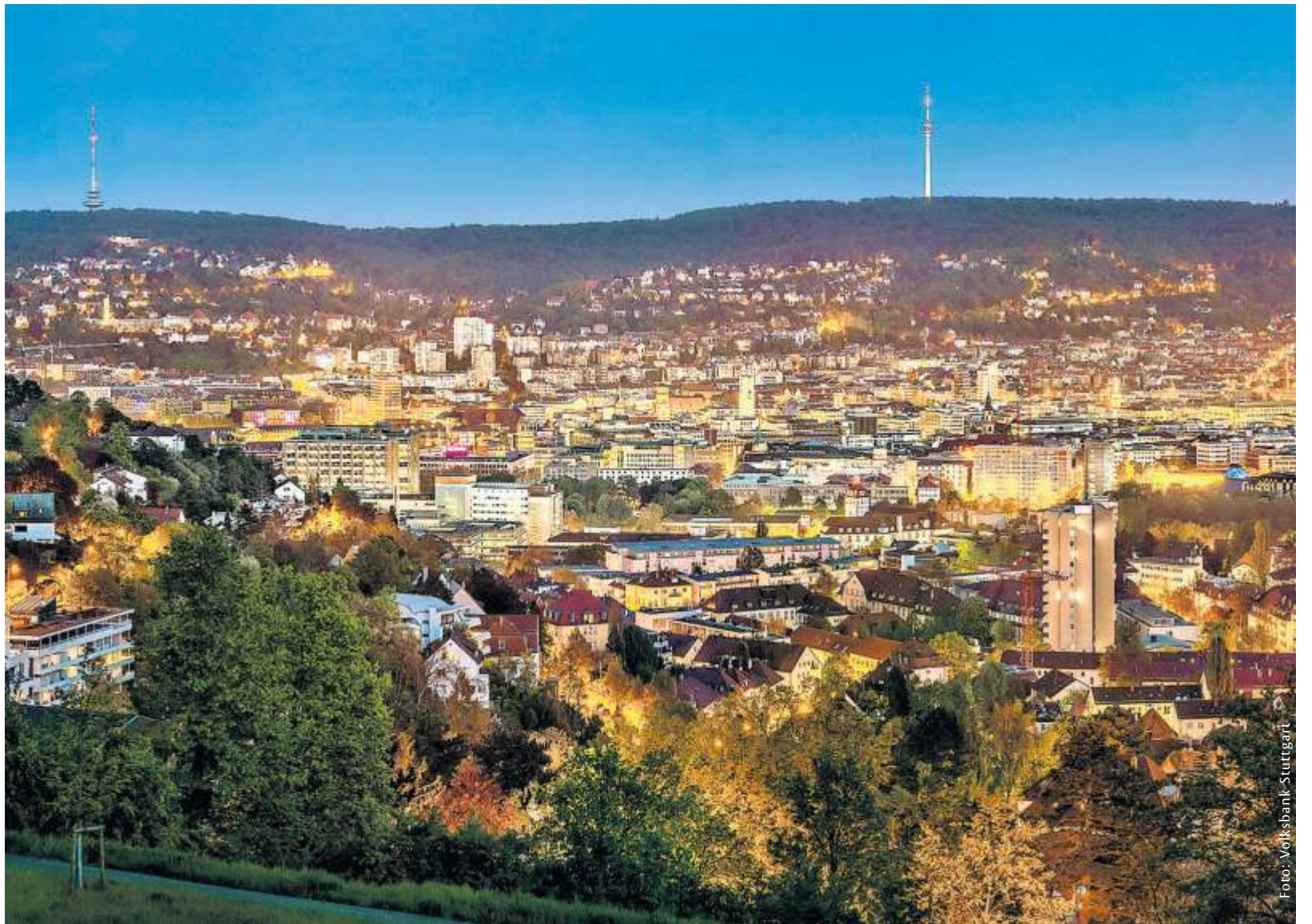


Foto: Volksbank Stuttgart

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 abgeboben 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 verbriefte 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 „Bankiers der Volksbank Stuttgart eG in der ersten Reihe: bei Veranstaltungshighlights wie Konzerten, Le-

sungen, Events sowie bei exklusiven Reisen. Das Kunden- und Mitgliedermagazin „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 ist die Volksbank Stuttgart eG Mitgründer von neun Bürgerstiftungen.

Auch als Arbeitgeber, Ausbildungsbetrieb, Steuerzahler sowie Auftraggeber für lokale Handwerker und Dienstleister 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.

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





Hans Rudolf Zeisl ist seit 2013 Vorstandsvorsitzender der Volksbank Stuttgart eG. Foto: Volksbank Stuttgart

„Der hybride Kunde wird zum Leitkunden der Zukunft“

Nullzinsen, Strafzölle, Türkei-Krise – das Jahr hielt schon einiges an negativen Einflüssen auf die deutsche Exportwirtschaft bereit. Wohin steuern Wirtschaft und Märkte, wie stark bremsen diese Entwicklungen das bisherige Wirtschaftswachstum?

Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise liegt zehn Jahre zurück, die Aus- und Nachwirkungen spüren wir in Form der hohen Staatsverschuldung in der EU-Zone sowie der Niedrig- respektive Nullzinsen noch immer. Allerdings hat die deutsche Wirtschaft – auch dank der mutigen Entscheidungen, qualifiziertes Fachpersonal über Kurzarbeit zu halten und Entlassungen in der Krise zu vermeiden – in der letzten Dekade sowie in den Vorkrisenjahren einen Superzyklus erlebt. Die Exporterfolge und die weltweite Nachfrage nach „made in Germany“ wurden zuletzt durch die niedrigen Zinsen und Währungseffekte befeuert und brachten damit auch Kritik am hohen Leistungsüberschuss Deutschlands mit sich. Es liegt in der Natur der Sache, dass dieser Zyklus nicht ewig dauern kann ...

ZUR PERSON

Hans Rudolf Zeisl hat das Bankgeschäft von der Pike auf gelernt. Nach seiner Lehrzeit bei der Schwaikheimer Bank von 1971 bis 1974 übernahm der gebürtige Waiblinger im Alter von nur 20 Jahren erste Führungsverantwortung. Es folgten Stationen bei den Volksbanken Waiblingen und Backnang, bevor der Diplom-Bankbetriebswirt 1994 in den Vorstand der Volksbank Schwäbisch Gmünd berufen wurde. Vier Jahre später wechselte er als Firmenkundenverantwortlicher in den Vorstand der Volksbank seiner Heimatstadt Waiblingen, die 2002 nach Fusionen mit den Volksbanken in Schorndorf und Winnenden zur Volksbank Rems heranwuchs. Als Sprecher der Bank formte er 2010 den Zusammenschluss mit der Stuttgarter Volksbank AG zur Volksbank Stuttgart eG entscheidend mit, 2013 wurde er zum Vorstandsvorsitzenden ernannt.

Privat gilt seine besondere Leidenschaft dem Fußball. Als Gründungsmitglied des SG Sonnenhof Großaspach verfolgt der Vater zweier Töchter engagiert die Spiele des Drittligisten, aber auch gerne die des Bundesligisten VfB Stuttgart.

Hans Rudolf Zeisl ist ein Mann wohlüberlegter Worte. In seinem Büro im achten Stock der Börsenstraße 3, wo der Blick über den Stuttgarter Talkessel und die bewaldeten Höhen bis zum Fernsehturm reicht, analysiert der Vorstandsvorsitzende der Volksbank Stuttgart eG globale und regionale Entwicklungen mit sachlichem Weitblick und kommt schnell auf den Punkt.

Sehen Sie bereits eine Abschwächung der konjunkturellen Entwicklung?

Die Börsen handeln sehr stark die Zukunft, weniger die Gegenwart. Es ist zu vermuten, dass die Marktteilnehmer zunehmend ihre Einschätzungen nach Ländern und Einzeltiteln differenzieren. Bestes Beispiel sind die bisher nicht gekannten Börsenbewertungen von bis zu einer Billion US-Dollar der amerikanischen Triple-A-Ikonen Apple, Amazon und Alphabet (Google). Auch bei den Ländern in der Eurozone erleben wir zehn Jahre nach der Finanz- und Wirtschaftskrise weiterhin völlig unterschiedliche Geschwindigkeiten; was zugleich das Kernproblem der europäischen Finanz- und Wirtschaftspolitik darstellt. Deutschland würde steigende Zinsen begrüßen, bei einigen Staaten wäre hingegen die Kapitaldienstfähigkeit bei der Bedienung der Staatsschulden gefährdet. So muss weiterhin die Inflation in Verbindung mit dem herrschenden Nullzinsniveau entschuldigend wirken – zulasten der Anleger und Sparer. In Deutschland ist die wirtschaftliche Stimmung- und Konjunkturlage ungebrochen gut, das DIW erwartet 1,9 Prozent BIP-Wachstum für 2018 sowie einen vergleichbaren Wert für 2019 – also eine robuste Konjunktur.

HERAUSFORDERUNGEN DURCH DIGITALISIERUNG

Wo sehen Sie die Wachstumsentwicklung in der nahen Zukunft?

Bezogen auf Deutschland liegt die Stärke der deutschen Wirtschaft nach wie vor im industriellen Kern. Fahrzeug- und Maschinenbau sind Gradmesser der internationalen Nachfrage, konstruktive Effizienz, mechanische Perfektion und hohe Zuverlässigkeit werden trotz „Dieselgate“ nach wie vor weltweit mit deutschen Gütern verbunden. Wo viel Licht ist, ist aber auch Schatten. Der wirtschaftliche Erfolg fußt sehr stark auf der sogenannten Old Economy, in Zukunftstechnologien sind deutsche Unternehmen unterrepräsentiert; ich erinnere an die eingangs genannten Börsenbewertungen amerikanischer Unternehmen. Nach einer aktuellen Studie der DZ Bank

investieren deutsche Unternehmen vorzugsweise in die Verbesserung ihrer Produkte und Prozesse, weniger in Innovationen. Was sich aktuell positiv auf die Ertragskraft auswirkt, könnte die langfristige Zukunftsfähigkeit entscheidend beeinträchtigen. Wir sehen an den Megatrends wie der Digitalisierung, wie sich ganze Branchen binnen kürzester Zeit wandeln oder durch technische Innovationen neue Wettbewerber entstehen. Auch ungeachtet des Fehlens eines deutschen Google haben Unternehmen mittlerweile massive Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden; insbesondere bei den für Forschung und Entwicklung besonders wichtigen MINT-Berufen. Der Mangel an Fachkräften einerseits und die fehlende Innovationskraft in neuen Technologien andererseits stellen eine Gefahr dar, welche die deutsche Volkswirtschaft in den kommenden Jahren Wirtschaftswachstum kosten könnte.

Stichwort Digitalisierung – vor Kurzem hat das in der Öffentlichkeit eher unbekannte Unternehmen Wirecard die Commerzbank im Dax ersetzt ...

Bei Wirecard handelt es sich um einen Infrastrukturanbieter des digitalen Zahlens, nicht um eine Universalbank. Aber auch hier zeigt die Erwartungshaltung der Marktteilnehmer in der Bewertung, dass dem Unternehmen große Wachstumschancen in der Zukunft zugerechnet werden. Technologiegetrieben wandeln sich dabei die Geschäftsfelder der Banken mal sehr stark, mal weniger stark. Stark betroffen sind transaktionsbedingte und leicht digitalisierbare Vorgänge wie der Zahlungsverkehr, weniger stark betroffen sind beratungsintensive Dienstleistungen, die einerseits hohes Expertenwissen benötigen, andererseits sehr vertrauenssensibel sind. Dadurch wandelt sich auch das Kundenverhalten; der bestimmende Bankkunde ist heute der hybride Verbraucher, der digitale Leistungen so selbstverständlich wie die persönliche Beratung nutzt.

Wie reagiert die Volksbank Stuttgart auf technikgetriebene Veränderungen?

Als regionale Genossenschaftsbank sind wir dort Treiber von Veränderungen, wo sie unsere Kunden unmittelbar betref-

fen. So statten wir beispielsweise unsere Händlerkunden mit neuen Multifunktionsterminals aus, die von der PIN-Zahlung bis zur kontaktlosen Bezahlung mit Smartphone alle etablierten und neuen Bezahlarten abdecken. Umgekehrt sind unsere Girokontenmodelle nicht nur allesamt multikanalfähig, also Filial-, Online-, Mobil- und Telefonkonten in einem, sie beinhalten auch standardmäßig Karten mit NFC-Technik fürs kontaktlose Bezahlen sowie eine Banking-App für Smartphones. Via Banking-App kann damit nicht nur an Kassenterminals mit dem Smartphone bezahlt, sondern auch Geld abgeboben oder an Kontakte versendet werden.

Im E-Commerce unterstützen wir bei Online-Shop-Lösungen und bieten die passenden Online-Bezahlarten an; vom Bankeinzug über die Kreditkarte bis zu Paydirekt. Tatsächlich betreibt die Volksbank Stuttgart einen eigenen Online-Shop als Referenz, worüber wir bis zu 5000 Bestellungen pro Quartal abwickeln. Damit liefern wir eine Blaupause, wie schnell und einfach ein stationärer Händler mit unserer Hilfe in den Online-Handel einsteigen und seine Umsatzbasis verbreitern kann. Selbstverständlich unterstützen wir mit geeigneter Software die Finanzbuchhaltung und den digitalen Zahlungsverkehr. Hier werden wir auch neue digitale Leistungsangebote und hilfreiche Funktionen einführen. Dafür haben wir deutlich investiert; unsere E-Payment-Berater unterstützen die Firmenkundenbetreuer bei der digitalen Transformation des Zahlungsverkehrs und den E-Commerce-Aktivitäten unserer Kunden; die Service-Berater in unserem Online-Center leisten telefonische Hilfe bis hin zur Online-Aufschaltung und Ferndiagnose. In bestimmten Bereichen werden wir künftig auch die Vorteile der Videotelefonie nutzen.

Wie wirkt sich das alles aus?

Ein paar Zahlen beschreiben am deutlichsten, wie rasant sich das Nutzerverhalten ändert. So werden mittlerweile 84 Prozent aller Buchungen beleglos durchgeführt, während sich die Zahl der Online-Transaktionen auf nahezu 60 Millionen erhöht hat. Über 100 000 Kunden nutzen regelmäßig das Mobile- und

Online-Banking-Angebot, nahezu 40 000 Kunden zudem das elektronische Postfach, das heißt sie erhalten alle Bankmitteilungen und Kontoauszüge ausschließlich digital.

Benötigen Banken auf längere Sicht überhaupt noch Filialen?

Interessanterweise eröffnen seit Kurzem reine Online-Händler Filialen. Hier setzt die Erkenntnis ein, dass die virtuelle Welt allein nicht alle Kundengruppen erreicht beziehungsweise die Mehrheit der Kunden sowohl digitale als auch persönliche Leistungen in Anspruch nehmen will. Insbesondere bei hochpreisigen oder vertrauenssensiblen Entscheidungen ist zu beobachten, dass die Informationsgewinnung primär im Internet erfolgt, die eigentliche Kaufentscheidung allerdings im persönlichen Beratungsgespräch getroffen wird.

Unsere Filialen sind daher sehr wichtig und werden auch in der Zukunft im genossenschaftlichen Bankenbereich eine bedeutende Rolle spielen. Das heißt aber nicht, dass alles so bleiben wird, wie es ist. Anpassungen des Filialnetzes und der Öffnungszeiten sind unumgänglich, auch vor dem Hintergrund der technischen Entwicklungen und der damit verbundenen Substitution von bestimmten Dienstleistungen.

PERSÖNLICHE BERATUNG IST NICHT ZU ERSETZEN

Wie sieht Ihre Einschätzung für die Entwicklungen der kommenden Jahre aus?

Wir sind überzeugt, dass die Kombination aus beidem, also virtueller und persönlicher Präsenz, dem hybriden Nutzerverhalten auf Dauer am besten gerecht wird. Ein Algorithmus kann die vielfältigen Facetten eines persönlichen Beratungsgesprächs nicht ersetzen; schon gar nicht die jahrelang gewachsene Vertrauensbasis zwischen Kunde und Berater. Dies zeigen uns auch 90 000 persönliche Beratungsgespräche pro Jahr, für deren Qualität wir regelmäßig ausgezeichnet werden.

Anders als rein virtuelle Anbieter sind wir seit über 150 Jahren Teil unserer Heimat und bei den Menschen vor Ort. Der Kern unseres Geschäftsmodells liegt in der Bündelung regionaler Einlagen zu langfristigen Krediten für die heimische Wirtschaft. Diese Kredite werden nicht an den Kapitalmärkten verkauft; genauso wenig wie die Daten unserer Kunden. Vertrauen ist das wichtigste Gut.

Vermögen bewahren, Werte erhalten

Wenn an den Geldmärkten Nullzinsen und an den Kapitalmärkten volatile Zeiten herrschen, genießt der Erhalt des Vermögens erste Priorität.

Aus diesem Grund schätzen viele Kunden eine nachhaltige Anlagepolitik, die sich an klaren Werten orientiert und nicht auf den kurzfristigen Gewinn ausgerichtet ist. Diese Prinzipien pflegt die genossenschaftliche Volksbank Stuttgart eG nicht erst seit Beginn der herrschenden Nullzinsphase, sondern bereits seit 1865, dem Gründungsjahr, als integraler Bestandteil ihrer Unternehmenskultur.

Auf diesen Grundsätzen beruht auch das Private Banking der Volksbank Stuttgart eG, das sich konsequent an langfristig orientierten Strategien ausrichtet. „Indem wir über den Tag hinaus denken, betrachten wir stets die Mehrjahresentwicklung; nicht die von Quartalen“, erläutert Jochen Bendig, Bereichsleiter Private Banking, den Blick über Einzelabschlüsse hinweg. Bei diesem Beratungsverständnis hat die Volksbank Stuttgart eG nicht einzelne Produkte im Blick, sondern stellt die Kunden mit ihren langfristigen Zielen und Wünschen in den Mittelpunkt allen Handelns. Dabei wird durchaus die gesamte Bandbreite von Vermögens- und Bewertungsfragen in eine langfristige Betrachtung einbezogen; also auch Fragen, die den Vermögensübergang und Nachfolgeregelungen betreffen, insbesondere bei inhabergeführten Familienunternehmen.

Das Denken über Generationen hinweg ist charakteristisch für den nachhaltigen Betreuungsansatz einer genossenschaftlichen Bank, die zahlreiche Privat- und Firmenkunden bereits in zweiter und dritter Generation berät, Unternehmenskredite vergibt und privates Vermögen verwaltet. Das daraus resultierende Vertrauen bildet schließlich die Grundlage einer langfristigen und erfolgreichen Geschäftsbeziehung. Jochen Bendig beschreibt dabei die Rolle des Private Bankings der Bank als die eines Sparringspartners, der auf Augenhöhe mit den Kunden kommuniziert, die typischerweise auch Mitglieder und damit Mitinhaber der Bank sind.

BODENSTÄNDIG UND WELTOFFEN

„Wir sind so bodenständig und weltoffen wie unsere Kunden – das macht unsere Zusammenarbeit aus“, beschreibt Jochen Bendig das besondere Verhältnis zwischen der Volksbank Stuttgart eG und ihren Kunden. Aufgrund des Förderauftrags, dem jede genossenschaftlich organisierte Bank verpflichtet ist, bestehen ohnehin eine Vielzahl gleichgerichteter Interessen zwischen Kunden und Bank.

Die große Kunst des Private Bankings besteht darin, als Quintessenz eines jeden Beratungsgesprächs die richtigen individuellen Schlussfolgerungen abzuleiten. Oder anders ausgedrückt: „Aus einer ganzheitlichen Betrachtung müssen am Ende des Tages konkrete Lösungen entwickelt werden, die zu den gewünschten Ergebnissen führen“, wie Jochen Bendig



Die Hauptstelle der Volksbank Stuttgart ist in der Börsenstraße 3.

Foto: Volksbank Stuttgart

die zentrale Herausforderung an Anlagestrategien beschreibt. Dabei profitieren die Kunden auch von dem Netzwerk der Volksbank Stuttgart eG, die als Teil der genossenschaftlichen Finanzgruppe zu allen Beratungsthemen Spezialisten hinzuziehen kann; etwa bei individuellen Vermögensverwaltungen oder bei der Errichtung einer Stiftung.

Aufgrund der langfristigen Beziehungen zwischen Bank und Kunde ist nicht nur der Erhalt von Familienvermögen für die aktuelle, sondern bereits auch für die nachfolgende Generation ein wichtiger Beratungsaspekt. Daher ist es keine Seltenheit, dass bei Beratungen in der Volksbank Stuttgart eG oftmals mehrere Generationen mit am Tisch sitzen. Entsprechend zählen in vielen Familien die Großeltern genauso wie die Kinder oder Kindeskiner zu den Kunden und Mitgliedern des Instituts.

INDIVIDUELLE BETREUUNG

Folgerichtig sind dadurch auch Schenkungen oder Regelungen für die Vermögensnachfolge wichtige Beratungsthemen für die Volksbank Stuttgart eG. Und je besser die Private-Banking-Experten ihre Kunden und deren Vermögens- und Familienverhältnisse kennen, desto präziser können sie in der Betreuung auf individuelle Bedürfnisse eingehen. Hier hilft ein enges Netzwerk aus Notaren, Rechtsanwälten und Steuerberatern.

Doch so verschieden die Wünsche und Vorstellungen der Kunden auch sein mögen, es finden sich stets maßgeschneiderte Lösungen. „Unsere Berater nehmen sich für unsere Kunden die notwendige und angemessene Zeit, was oftmals die knappste Ressource im Beratungsprozess darstellt“, so Jochen Bendig. „Aber gerade in der Beratung ist kostbare Zeit gut investiert und daher wertvoll.“



Sie arbeiten hart für Ihr Geld.

Wir machen den Weg frei.

Warum soll es nicht das Gleiche für Sie tun?
www.volksbank-stuttgart.de



Volksbank Stuttgart eG



IMPRESSUM	
Redaktion	Volksbank Stuttgart eG Börsenstr. 3 70174 Stuttgart
Produktion	Stuttgarter Zeitung Werbevermarktung GmbH Service- und Sonder- themenredaktion Plieninger Straße 150 70567 Stuttgart
V. i. S. d. P.	Matthias Layher Volksbank Stuttgart eG
Druck	Pressehaus Stuttgart Druck GmbH

„Meine Heimat. Meine Bank.“

Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

Wir sind für Sie da.
Online, telefonisch und persönlich.

www.volksbank-stuttgart.de

Volksbank Stuttgart eG 