

results

Das Unternehmer-Magazin der Deutschen Bank

1_2018

Interview
Liquidität
besser nutzen

Ruhrgebiet
Megacity mit Ideen

Indien
Ein Land will
nach oben

Digitale Strategien

Industrie 4.0 ist erst der Anfang: Wie Mittelständler
Ideen und Konzepte für die Zukunft finden



Mit der Deutschen Bank bringen Sie Ihre Finanzierung in Form

Kompliziert geht so: Ein Unternehmen jongliert mit vielen Krediten bei diversen Banken, jeder Vertrag mit anderer Laufzeit und anderen Konditionen. Immer wieder muss neu verhandelt und verlängert werden. Auf Dauer ist das ganz schön arbeitsintensiv. Es geht auch einfacher: Beim Konsortialkredit vereinbaren mehrere Hausbanken mit ihrem Kunden eine gemeinsame Finanzierung. Viele Einzelkredite werden jetzt in einen einzigen neuen Vertrag zusammengeführt. Die Kreditvergabe macht das für

jedes Unternehmen wesentlich berechenbarer. So kommt Struktur und Ordnung in die Sache, darum nennt man das Ganze auch „strukturierte Finanzierung“. Konsortialkredite laufen meist über Jahre, und nach Abschluss ist erst mal Ruhe. Denn aus vielen kurzfristigen Krediten ist eine langfristige und damit strategische Finanzierung für das gesamte Unternehmen entstanden. Nur einmal im Quartal wollen die beteiligten Banken ein paar Kennziffern sehen. Das ist schon alles. Kompliziert geht anders.



„Dieser Vertrag ist perfekt auf uns zugeschnitten.“

Autokennzeichen sind meist leicht zu fälschen. Aber nicht immer: Die Anlagen des Siegener Sondermaschinenbauers Utsch prägen Kennzeichen, die bei Bedarf so fälschungssicher sind wie Geldscheine. In vielen Ländern ist das ziemlich gefragt. Sicherheit ist für Utsch auch bei der Finanzierung ein zentrales Thema. Deshalb hat Finanzchef Dominic Höffgen die vormals kurzfristige und zersplitterte Kreditversorgung in einem einzigen mehrjährigen Konsortialvertrag gebündelt. Unter Führung der Deutschen Bank haben sich fünf Kapitalgeber zusammengetan und gemeinsam die Finanzierung für Utsch neu aufgestellt. „Dieser Vertrag ist perfekt auf uns zugeschnitten“, lobt Höffgen. Denn er lässt noch Luft für mehr: Utsch will weiter investieren und expandieren, neue Märkte und Geschäftsfelder warten schon. „Auch dafür“, sagt Höffgen, „ist unser Konsortialkredit einfach ideal.“



„Das hat unsere Finanzierung zum Selbstläufer gemacht.“

In ihre Marke investieren große Brauereien mitunter zweistellige Millionenbeträge. Es geht auch anders: Die bayerische Familienbrauerei Oettinger („Bier ohne Dünkel“) steckt so gut wie nichts in die Werbung. Im deutschen Biermarkt ist sie dennoch ganz vorn mit dabei. Vorgabe von Brauereichef Michael Mayer: „Wir verzichten auf alles, was ohne Not die Preise treibt.“ Maximale Effizienz ist auch bei der Finanzierung ein Ziel. Deshalb hat Oettinger fast alle Kredite in einen einzigen Konsortialkredit zusammengefasst. Und konnte mithilfe der Deutschen Bank dabei noch öffentliche Fördermittel nutzen. „Wir haben alle Alternativen geprüft“, sagt Mayer, „der beste Vorschlag kam aus dem Konsortium unter Führung der Deutschen Bank. Das hat unsere Finanzierung zum Selbstläufer gemacht.“



Sie suchen eine Bank, die Ihre Finanzierung strategisch ausrichtet? Sprechen Sie mit uns:
www.deutsche-bank.de/strukturierte-finanzierungen

FOTO: THORSTEN JANSEN



Stefan Bender ist Leiter des Firmenkundengeschäfts der Deutschen Bank

Inspiration für Unternehmer

WER BLEIBEN WILL, WER ER IST, MUSS SICH WANDELN – diese Erkenntnis ist in unserer neuen results-Ausgabe gleich an mehreren Stellen zu finden. Unternehmen wandeln sich, um ihre traditionellen Stärken auch im digitalen Zeitalter auszuspielen (Seite 12), eine ganze Region verändert sich, weil die alte Art zu leben keine Zukunft mehr verspricht (Seite 28), ein Land öffnet sich dem weltweiten Austausch von Waren und Ideen (Seite 22).

Auch wir selbst ändern uns. Diese Ausgabe von results präsentiert sich in einer ganz neuen Anmutung: mutiger und entschiedener als bisher, mit mehr Abwechslung und klarer Struktur. Der Anspruch aber ist derselbe geblieben wie bei der Gründung unseres Unternehmermagazins vor 15 Jahren: results soll ein sachverständiger Begleiter durch Ihr unternehmerisches Leben sein, und das mit der gleichen Kompetenz, die Sie von unseren Mitarbeitern jeden Tag erwarten.

Wir hoffen, dass wir Sie mit der neuen results auch weiterhin als Leser gewinnen können – mit Berichten aus der Praxis, relevanten Themen und Inspirationen für Unternehmer. Haben Sie einen Kommentar, einen Themenvorschlag oder eine Anregung? Wir freuen uns über Feedback an: mailbox.results@db.com

Ihr Stefan Bender



12

Digitalisierung

Wie der traditionelle Mittelstand Ideen und Konzepte für das digitale Zeitalter entwickelt



22

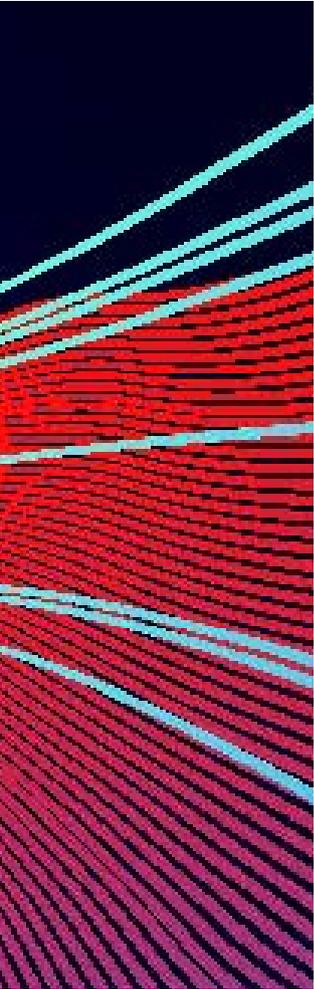
Indien

Das Land steigt 2018 zur fünftgrößten Wirtschaftsmacht der Welt auf

results.db.com

Unterwegs mit Smartphone oder Tablet? results ist dabei – mit allen Beiträgen und zusätzlichen Features





20

Liquidität besser nutzen

Christoph Grießer plädiert für einen bewussten Umgang mit der strategischen Ressource



34

Neues Leben im Prinzessinnenpalais

Unter den Linden in Berlin entsteht das Forum für Kunst, Kultur und Sport der Deutschen Bank

FOTOS: 123RF, PIA SIMON, MATTHIAS SCHORMANN, SANDEEP IK; TITELFOTO: 123RF

6 Die Welt setzt auf Dollar und Euro

Die wichtigsten Reservewährungen zeigen langfristig Stabilität

12 **TITELTHEMA** Digitalisierung im Mittelstand

results zeigt, wie traditionelle Unternehmen erfolgreich ihre Strategie finden können

20 Interview: „Einen Pfeil mehr im Köcher“

Unternehmen haben derzeit viel Liquidität. Aber ist sie da, wenn man sie braucht?

22 Indien: Wie geht es weiter?

Die Reformen von Premier Modi beginnen zu greifen. Was das für deutsche Mittelständler im Land bedeutet

28 Wer hat an der Ruhr gedreht?

Deutschlands Industrieregion erfindet sich neu – auch als IT-Standort

32 Betriebliche Altersversorgung

Sechs Fragen und Antworten zum neuen Betriebsrentenstärkungsgesetz

34 Palais für Querdenker

Ein geschichtsträchtiger Ort in Berlin erwacht zu neuem Leben

RUBRIKEN

8 Research

E-Health-Gesetz, 30 Jahre DAX, Mieten und Inflation, neuer Newsletter für Unternehmer: MÄRKTE am Morgen

9 Bücher

Aktuelle Neuerscheinungen

11 Termine

Veranstaltungen für Unternehmer

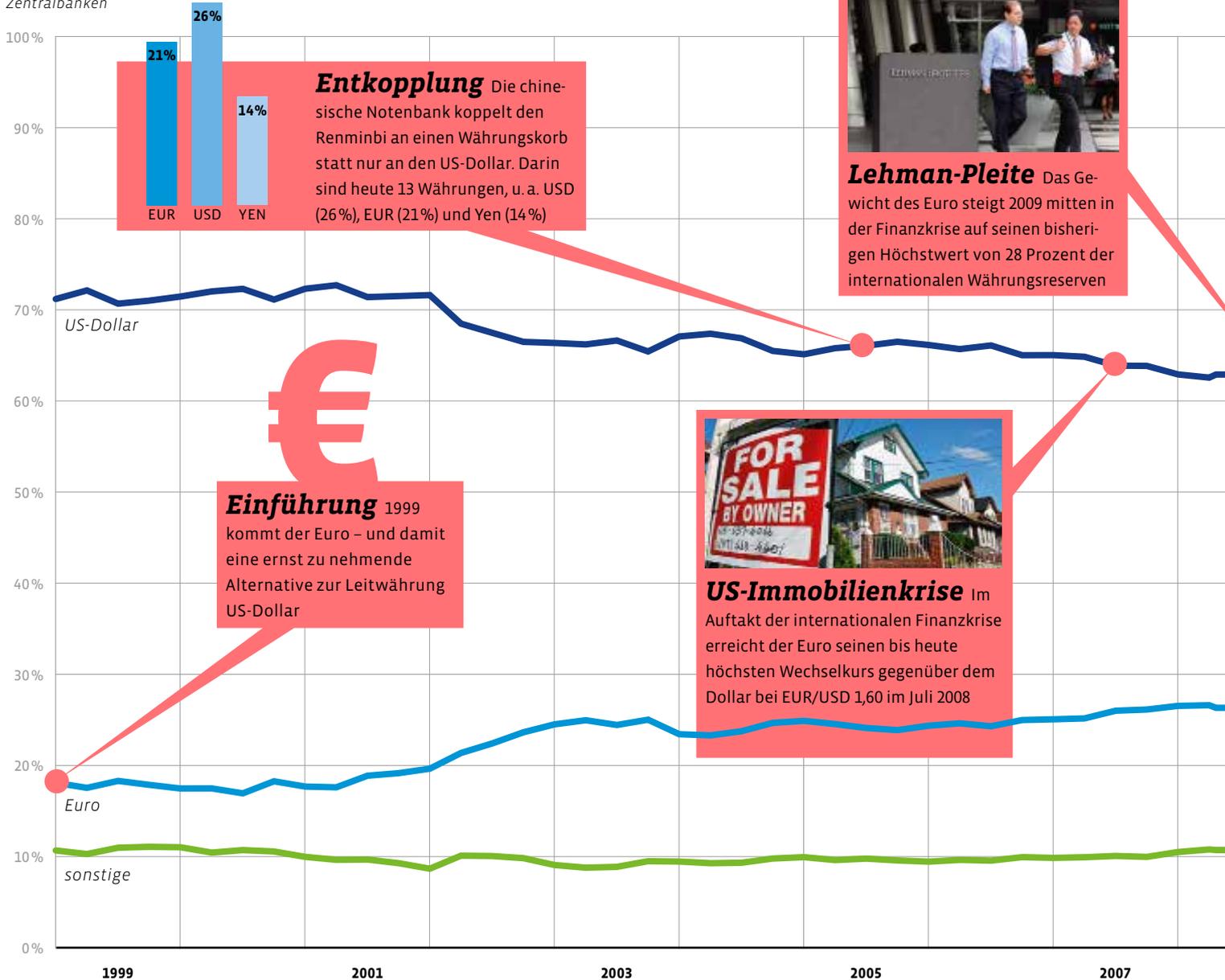
18 Mittelstand vor Ort: z. B. Regensburg

Mit besten Verbindungen ist die Oberpfalz eine Wirtschaftsregion mitten in Europa

38 Zum Schluss

Gedanken zum Thema Arbeit

Anteil der Währungen in den Zentralbanken



Die Welt setzt (bislang) auf Dollar und Euro

Die Rangfolge der **weltweit wichtigsten Reservewährungen** bleibt stabil. Doch Alternativen wie Chinas Renminbi gewinnen an Bedeutung

Ewiger Zweiter oder etablierte Alternative – die Rolle des Euro als Weltreservewährung ist auch eine Frage der Perspektive. Tatsache bleibt: Der Euro konnte seinen zweiten Platz bislang problemlos verteidigen. Dies illustriert eine neue Untersuchung von Deutsche Bank Research.

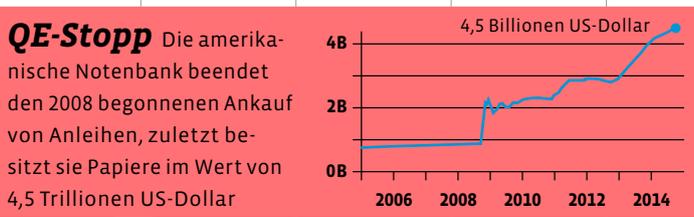
Dabei zeigt sich: Auch diverse Krisen seit Einführung des Euro änderten nichts am grundsätzlichen Verhältnis zum US-Dollar als Reserve für die Notenbanken der Welt. Zwar hat sich in den Jahren nach der Finanzkrise das Gewicht des Euro an den internationalen Währungsreserven spürbar verringert. Nachdem der Euroanteil 2009 einen Höchstwert von 28 Prozent erreichte,

schrumpfte dieser und konnte sich schließlich in den vergangenen zwei bis drei Jahren bei knapp 20 Prozent stabilisieren. „Ein wesentlicher Teil dieser mittelfristigen Abnahme ist allerdings der starken Dollaraufwertung zuzuschreiben“, erklärt Kevin Körner, Ökonom bei Deutsche Bank Research und Co-Autor der Studie. „Rechnet man das ein, zeigt sich die Robustheit des Euro in Zeiten erhöhter Unsicherheit.“

Deutlich wird allerdings auch, dass Dollar wie Euro Anteile zugunsten anderer Reservewährungen aufgeben mussten. „Die Diskussion um die führende Weltreservewährung des 21. Jahrhunderts gewinnt dadurch an Bedeutung“, so Körner. Dazu tragen auch die Bestrebungen



Draghi Der europäische Notenbankchef kündigt an, er werde tun „whatever it takes“, um den Euro zu schützen

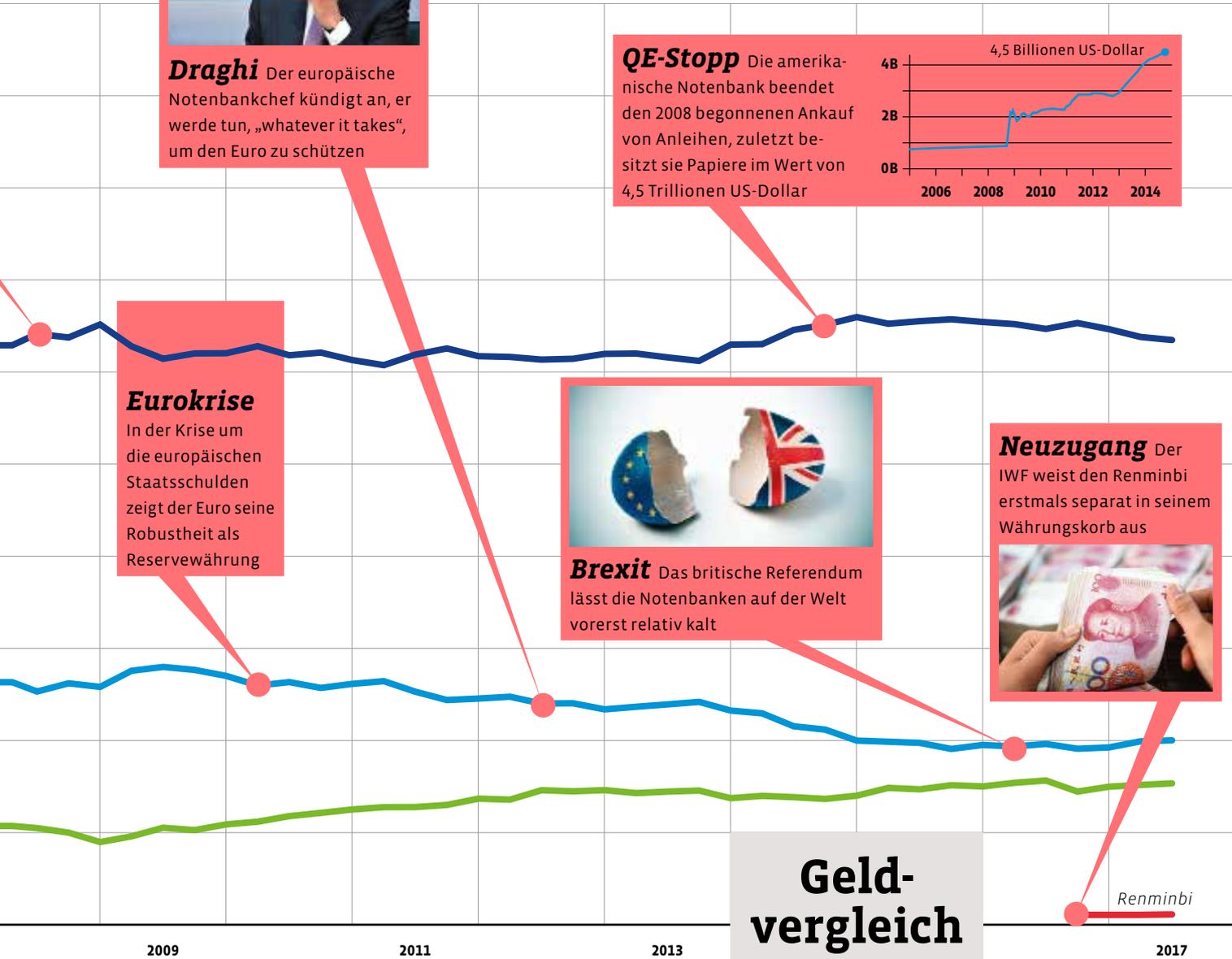


Eurokrise
In der Krise um die europäischen Staatsschulden zeigt der Euro seine Robustheit als Reservewährung



Brexit Das britische Referendum lässt die Notenbanken auf der Welt vorerst relativ kalt

Neuzugang Der IWF weist den Renminbi erstmals separat in seinem Währungskorb aus



Eurozeichen vor der Europäischen Zentralbank in Frankfurt: selbstbewusste Nummer zwei

Chinas bei, die internationale Rolle des Renminbi zu stärken. Die Rolle als Reservewährung ist aber nur ein Indiz für die globale Bedeutung einer Währung. Etwa ein Viertel aller Währungen ist an den US-Dollar gekoppelt, fast die Hälfte aller Transaktionen weltweit (inklusive des Löwenanteils aller Ölgeschäfte) wird weiterhin in Dollar abgerechnet. An seiner dominanten Stellung werde deshalb in naher Zukunft kaum zu rütteln sein, so die Studie.

Geldvergleich

Welche Währungen halten die Zentralbanken der Länder als Reserve? Die Antwort lässt auf die Bedeutung dieser Währung für die Weltwirtschaft schließen. Wer den Status einer Reservewährung genießt, hat einen besseren Zugang zu Finanzmärkten – aber nicht zwangsläufig auch mehr geopolitisches Gewicht.

QUELLE: IMF COFER, DEUTSCHE BANK RESEARCH

- US-Dollar
- Euro
- Renminbi
- sonstige

DIE STUDIE
Deutsche Bank Research: „Weltreservewährungen – (wie lange) wird die Dollar-Euro-Dominanz bestehen?“, kostenlos downloadbar unter www.dbresearch.de

FOTOS: PICTURE ALLIANCE (EPA), EVERETT KENNEDY BROWN, JUSTIN LANE/ROPI/XIE ZHENGVI, IMAGINCHINA, DPA, SHUTTERSTOCK, ISTOCK

30 Jahre Dax – eine Erfolgsgeschichte

In 30 Jahren gab es Rückschläge, aber langfristige Wachstumchancen

Der DAX feiert in diesem Jahr sein 30-jähriges Bestehen. In seiner Historie verzeichnete der deutsche Aktienindex zwar auch deutliche Kursrücksetzer, brachte den Anlegern im Schnitt aber eine Rendite von knapp 9 Prozent jährlich.

In seiner aktuellen Ausgabe stellt das Investment-Journal „PERSPEKTIVEN“ der Deutschen Bank die Erfolgsgeschichte während der vergangenen drei Jahrzehnte nach. Fazit des Beitrags: Diese positive Entwicklung könnte sich auch in Zukunft fortsetzen. Selbst wenn DAX-Anleger im ungünstigsten Fall in der Geschichte des Leitindex temporär sogar 70 Prozent ihres investierten Kapitals verlieren konnten, zahlte es sich in der Regel aus, auch angesichts der starken Schwankungen Nerven und Ruhe zu behalten.

Trotz insgesamt positiver wirtschaftlicher Aussichten sollten sich Anleger jedoch darauf einstellen, dass die kommenden Monate im DAX weniger geradlinig verlaufen könnten als bisher, so das Investment-Journal – der Rücksetzer Anfang Februar dieses Jahres gab darauf bereits einen Vorgeschmack.

PERSPEKTIVEN

Das Investment-Journal der Deutschen Bank gibt es in einer Filiale oder unter www.deutsche-bank.de/marktmeinung

DAX: Erfolgsgeschichte mit turbulenten Kapiteln

Seit Einführung ist der DAX (Indexstand in Tausend) deutlich gestiegen – zwischen durch gab es aber starke Verluste.

QUELLE: BLOOMBERG L.P.; STAND: 12.02.2018



- Aug. 1990 Irak-Invasion in Kuwait (2. Golfkrieg)
- März 2000 Dotcom Blase platzt; Sept. 2001 Terrorangriff 9/11; März 2003 US-Invasion im Irak
- Aug. 2007 Beginn der Finanzkrise



FOTOS: ISTOCK, PR(4)

Digitalisierung stärkt Ärzte

Das E-Health-Gesetz ermöglicht vielfältigen Fortschritt, zeigt eine Studie von Deutsche Bank Research

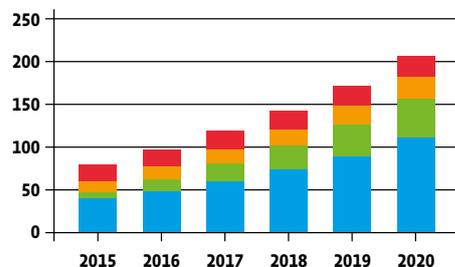
Deutschland entwickelt sich zum internationalen Vorreiter der Digitalisierung in der Gesundheitswirtschaft. So lautet das Fazit einer neuen Untersuchung von Deutsche Bank Research zum Fortschritt des 2015 gestarteten E-Health-Gesetzes (EHG). „Deutschland hat die Weichen zwar spät, aber dafür umso entschiedener in Richtung digitale Modernisierung gestellt“, erklärt der Studienautor und Analyst von Deutsche Bank Research Josef Auer. „Viele Schwellen- und Entwicklungsländer blicken derzeit gespannt nach Deutschland, und auch in den USA dürfte das deutsche Experiment auf Interesse stoßen.“

Das deutsche E-Health-Gesetz begleitete 2015 die Einführung der elektronischen Gesundheitskarte und regelt unter anderem den Datenschutz bei der Einrichtung einer neuen digitalen Infrastruktur, die bis Mitte 2018 allen Arztpraxen und Krankenhäusern zur Verfügung stehen soll. Das bietet auf mehreren Ebenen Vorteile:

Markt für digitale Gesundheit wächst weltweit kräftig

Prognostizierter Umsatz verschiedener Segmente im digitalen Gesundheitsmarkt (in Milliarden US-Dollar) zeigt auch in den kommenden Jahren stabiles Wachstum

QUELLE: ROLAND BERGER 2016



- Wireless Health (z. B. Vernetzung von Daten)
- Mobile Health (z. B. tragbare Geräte)
- Telehealth (z. B. Videosprechstunden)
- EMR/EHR (medizinische Datenbanken)



Beratungsgespräch mit
Datenunterstützung:
E-Health-Gesetz verbessert
das Gesundheitswesen

- Wichtige Gesundheitsdaten der Patienten stehen immer aktuell zur Verfügung. In Zukunft können Patienten auf Wunsch persönliche Daten speichern und mithilfe von Apps selbst nutzen.
- Die IT-Systeme im Gesundheitsbereich sollen besser als bisher Daten austauschen können. Das schafft auch neue Möglichkeiten für die Telemedizin.
- Die Zusammenführung von Informationen eröffnet neue Analysemethoden. „Die Potenziale von Big Data zum Wohl der Patienten sind längst nicht ausgeschöpft“, so Auer.

Erste praktische Auswirkung wird die flächendeckende Einführung von Videosprechstunden sein. „Gerade auf dem Land oder bei chronisch Kranken hat das immense Vorteile“, so Auer. In der Schweiz etwa können Patienten heute rund um die Uhr telefonisch Kontakt zu kompetenten Ärzten aufnehmen. Das deutsche Gesetz geht deutlich weiter und strebt Videosprechstunden als neuen Standard an.

DIE STUDIE

Deutsche Bank Research:
„Digitalisierung stärkt Gesundheitsversorgung“, kostenlos downloadbar unter www.dbresearch.de

Digitale Inspiration

Mittelständische Unternehmen packen die digitale Transformation an. Diese **Neuerscheinungen zum Thema** geben Anregungen für die Umsetzung – im Management und im Einkauf, in Produktion und Vertrieb



JAN-PHILIPP BÜCHLER

Fallstudienkompendium Hidden Champions

Wie schafft man eine Kultur für Innovation? Wie bringt man ein neues Produkt an den Markt? Wie wächst man im Ausland? In diesem Buch werden Fragen wie diese ganz konkret am Beispiel echter mittelständischer Unternehmen beantwortet. Geschrieben wurde das Buch für Studenten, doch es eignet sich ebenso als Ideengeber und Inspiration für die eigene unternehmerische Arbeit.

Springer Gabler, ISBN 978-3-658-17828-4,
329 Seiten, 32,99 Euro



FLORIAN SCHUPP, HEIKO WÖHNER

Digitalisierung im Einkauf

Die Digitalisierung verändert auch den Einkauf in Unternehmen. Zahlreiche Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zeigen Gestaltungsmöglichkeiten und geben Hinweise zur praktischen Umsetzung. Dabei geht es nicht nur um die klassischen Bereiche Lieferantensuche, Verhandlung und Nominierung, sondern auch um die Gesamtaufstellung des Supply-Managements.

Springer Gabler, ISBN 978-3-658-16908-4,
171 Seiten, 29,99 Euro



CHRISTIANE BRANDES-VISBECK, INES GENSINGER

Netzwerk schlägt Hierarchie

Erfordert die digitale Transformation auch eine neue Art von Führung? Ganz bestimmt, glauben die beiden Autorinnen, eine Kommunikationsberaterin und eine Praktikerin von Microsoft. Ihre These: Nicht mehr Bosse oder „Chefs der Hölle“ sind gefragt, sondern sozial kompetente Führungskräfte, die eine Brücke zwischen Hierarchie und Netzwerkorganisation bauen.

Redline Verlag, ISBN 978-3-86881-682-2,
208 Seiten, 24,99 Euro



CHRISTIAN SPANCKEN

Digital denken statt Umsatz verschenken

Wer als Unternehmer im Netz heute nicht sichtbar ist, geht unter. Im Geschäft mit Endkunden bezweifelt das niemand mehr. Im B2B-Bereich dagegen wiegen sich viele Unternehmer noch immer in falscher Sicherheit. Der Berater Christian Spancken zeigt auf lebendige Weise, wie sehr das Thema noch unterschätzt wird und welch großes Potenzial für den Mittelstand in der Digitalisierung liegt.

Econ Verlag, ISBN 978-3-43020-242-8,
224 Seiten, 20,00 Euro

Was morgens wichtig ist

Neuer Newsletter „**MÄRKTE am Morgen**“ liefert Überblick zu aktuellen Trends

Was hat sich über Nacht getan? Welche Veränderungen gab es? Jeder, der in Unternehmen dafür zuständig ist, die finanziellen Mittel zu disponieren und finanzielle Risiken zu steuern, schaut morgens als erstes auf das Geschehen der Nacht. Dabei hilft jetzt ein neuer Newsletter der Deutschen Bank: „MÄRKTE am Morgen“ ist für alle Unternehmer der perfekte Einstieg in das tägliche Zins- und Währungsmanagement.

„Die globalen Finanzmärkte schlafen nie. Deshalb treffen wir mit dem neuen Newsletter MÄRKTE am Morgen auf den Wunsch vieler Kunden, gut informiert in den Tag zu starten“, sagt Christian Mielke, Leiter Spezialberatung Zins- und Währungsmanagement im Bereich Firmenkunden der Deutschen Bank. Neben einem Schwerpunktthema – wie etwa kürzlich die Haushaltssperre in den USA – bietet der Newsletter einen Zinskommentar, Kurstabellen und zeigt die Wechselkurse des Euro zu US-Dollar, britischen Pfund, japanischen Yen, Schweizer Franken und chinesischem Yuan sowie wichtige Stimmungstrends für die Kursniveaus an. Mielke: „Wir werden die Rückmeldungen unserer Kunden zum neuen Newsletter nutzen, um ihn stetig weiterzuentwickeln und zu verbessern.“

MÄRKTE AM MORGEN

Abonnement des neuen Newsletters unter www.deutsche-bank.de/mam

Aktuelle Studien



Informationen von Deutsche Bank Research unter www.dbresearch.de

Bitcoin: Meinungen, Mythen und Missverständnisse

Deutsche Bank Research greift Standardaussagen über die Kryptowährung auf und versucht, diese einzuordnen.

Deutscher Häuser- und Wohnungsmarkt 2018

Bis der Preisgipfel erreicht wird, dürften, zumindest in den meisten deutschen Metropolen, noch einige Jahre vergehen.



... rücken für immer mehr Menschen in weite Ferne. So geben die Berliner inzwischen über ein Viertel ihres Haushaltsnettos fürs Wohnen aus. Die amtliche Zahl liegt dagegen niedriger

Die andere Realität

Eine Analyse der **Berliner Immobilienpreise** zeigt: Die Inflation ist wohl deutlich höher als offiziell gemessen

Steigende Mieten sind vor allem für Menschen in Ballungszentren seit Jahren eine Realität. Doch die offizielle Statistik der Verbraucherpreise bildet die mitunter exorbitanten Preissteigerungen nur unzureichend ab. Besonders gut ablesbar ist dies in der Bundeshauptstadt. Seit 2009 sind laut offizieller Messung die Nettokaltmieten im Bestand um rund 16 Prozent gestiegen. Untersucht man aber die Neuvermietung (mehr als jeder zehnte Berliner zieht jährlich um), so kommt man auf weit höhere Zahlen: Von 2008 bis 2016

misst der Mietspiegel eine Verteuerung der Nettokaltmieten um rund 45 Prozent und damit fast dreimal so viel wie die offizielle Mietinflation laut Verbraucherpreisstatistik. Das bestätigen andere Messungen: Nach den Daten des Immobilienportals riwis, die auch die Bundesbank auswertet, sind die Berliner Marktmieten bei Wiedervermietung seit 2009 sogar um über 60 Prozent gestiegen.

2017 lag die amtlich gemessene Inflation in Berlin bei 1,5 Prozent. Tauscht man aber die Nettokaltmieten im Warenkorb der Verbraucherpreisstatistik gegen die Marktmiete

So errechnet das Statistische Bundesamt die Inflation

Der Anstieg der Verbraucherpreise wird mit einem per „Wägungsschema“ gewichteten Warenkorb ermittelt. Enthalten sind alle erdenklichen Ausgaben – bis hin zum Schnürsenkel. Hier sind die wichtigsten Warengruppen.

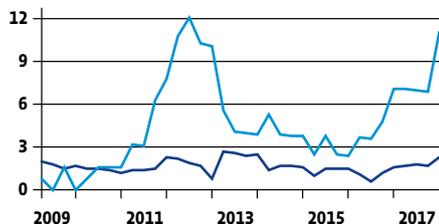
QUELLE: STATISTISCHES BUNDESAMT, WIESBADEN 2013



Wohnungskosten steigen

Wohnen in Berlin wird teurer. Aber um wie viel? Je nach Datenquelle sieht das Ergebnis ganz anders aus

QUELLE: RIWIS, STATISTISCHES BUNDESAMT, DEUTSCHE BANK RESEARCH



Berlin: Nettokaltmieten ggü. Vorjahr (in Prozent)

— offizieller VPI (Statistisches Bundesamt)

— Wiedervermietung (riwis)

nach den Daten von riwis aus, dann lag die Berliner Inflation im Jahr 2017 insgesamt bei 3,1 Prozent – und damit doppelt so hoch wie offiziell verkündet. Unterschätzt also die amtliche Preisstatistik die tatsächliche Inflation? Es sieht so aus. Dies lässt sich durch ein weiteres Argument belegen: So geben die Berliner rund 27 Prozent ihres Haushaltsnettos für die Miete aus, der offizielle Anteil im Warenkorb liegt aber bei 21 Prozent.

Auch bundesweit deutet viel auf eine systematische Unterschätzung der Inflation: So sind die Marktmieten von 2009 bis 2017 um fast 40 Prozent gestiegen, die offizielle Mietinflation liegt für diesen Zeitraum bei nur 10 Prozent. Berechnete man die Inflation auf Basis der Marktmieten, läge die Inflation im Jahr 2017 bei 2,5 Prozent – fast ein Prozentpunkt über dem offiziellen Wert.

DIE STUDIE

Deutsche Bank Research: „Unterschätzte Inflation. Ein Berliner oder doch ein bundesweites Problem?“, kostenloser Download unter www.dbresearch.de



Verkehr

13 %

32 %

Setzt sich zusammen aus 21% Miete und 11% Instandhaltung und Nebenkosten

Wohnen



Termine für Unternehmer

Vier Veranstaltungen, die in den nächsten Wochen wichtig sind

24.03. – 02.04. **BADEN-BADEN**

Osterfestspiele Baden-Baden

Die Berliner Philharmoniker, seit mehr als einem Vierteljahrhundert Partner der Deutschen Bank, gastieren zum sechsten Mal bei den international renommierten Osterfestspielen. Mit Wagners „Parsifal“ und mehr als 25 weiteren szenischen und konzertanten Veranstaltungen in zahlreichen Lokationen wird ganz Baden-Baden zu einer philharmonischen Spielstätte.

Weitere Informationen: www.festspielhaus.de



15.04. – 16.10. **FRANKFURT AM MAIN**

Certified Treasury Manager

In dem von Roland Eller Training konzipierten Intensivlehrgang CTM kompakt® werden in Lehrbriefen, Fallstudien und Präsenzveranstaltungen praxisorientierte Inhalte zum Managen von Risiken sowie zum Thema Treasury vermittelt. Die Präsenzveranstaltungen zum Lehrgang finden am 18./19.06. und am 15./16.10. in Frankfurt statt.

Weitere Informationen: ingrid.schoepl@db.com

Anmeldung bis 15.04.



13.06. – 08.11. **DEUTSCHLAND**

Veranstaltungsreihe UnternehmerForum und UnternehmerTalk 2018

Relevante Themen, Referenten und Networking auf Top-niveau: Das Thema von UnternehmerForum und UnternehmerTalk lautet 2018: „MUT: Made in Deutschland vs. German Angst“. Mit dabei: Schauspieler Hannes Jaenicke und True-Fruits-Gründer Nicolas Lecloux. Termine: 13.06. (UnternehmerTalk), 26.09., 10.10., 06.11., 08.11.

Weitere Informationen: pcc.kundenveranstaltungen@db.com



13.07. – 22.07. **AACHEN**

Weltfest des Pferdesports

CHIO Aachen: Auf dem traditionsreichen Turniergelände treffen sich jährlich die besten Pferdesportler der Welt vor rund 350 000 Besuchern. Ein Highlight ist der weltweit renommierte Deutsche Bank Preis, ein Glanzlicht der anspruchsvollen Kunst des Dressurreitens, ausgetragen am Finalsonntag im Deutsche Bank Stadion.

Weitere Informationen: www.deutsche-bank.de/reitsport

www.chioaachen.de



Impressum Herausgeber: Deutsche Bank AG, Theodor-Heuss-Allee 72, 60486 Frankfurt **Chefredaktion:** Boris Burauel (verantwortlich für den redaktionellen Inhalt) **Art Direction:** Wolf Dammann **Objektleitung:** Andre Christiansen **Objektleitung Deutsche Bank AG:** Sabine Freitag **Gestaltung:** Judy Hohl, Redaktion 4 **Bildredaktion:** Beatrice Linnenbrügger, Redaktion 4 **Autoren:** Heinz-Peter Arndt, Boris Burauel, Thomas Mersch, Stefan Merx, Stephan Schlote, Birgit Wetjen **Redaktionsteam Deutsche Bank AG:** Tim Alexander, Olaf Böckers, Barbara Böttcher, Dr. Christian Gerhardt, Dr. Jürgen Harengel, Sandra Heinrich, Stefan Kraft, Kirsten Oppenländer, Rainer Otterstätter, Dr. Florian Pfeiffer, Dr. Patrik Pohl, Steffen Rapp, Bodo Sentker **Schlussredaktion:** Ursula Junger **Dokumentation:** Katja Ploch **Leserservice:** mailbox.results@db.com **Verlag und Anschrift der Redaktion:** HOFFMANN UND CAMPE X, eine Marke der HOFFMANN UND CAMPE VERLAG GmbH, Harvestehuder Weg 42, 20149 Hamburg, Telefon (040) 44188-457 **Geschäftsführung:** Dr. Ingo Kohlschein, Alexander Uebel **Anzeigenleitung:** Tellus Corporate Media, Werner Fischer **Herstellung:** Claude Hellweg **Litho:** Einsatz Creative Production, Hamburg **Druck:** Kuthal Print, Mainaschaff. Der Inhalt gibt nicht in jedem Fall die Meinung des Herausgebers wieder. Gedruckt auf 100 Prozent chlorfrei gebleichtem Papier. Nachdrucke nur mit Quellenangabe und Belegexemplar.



Otto Bihler **Fitnessstest fürs Kugellager**

Maschinen, die aus Bandblechen kleine Metallteile formen, baut Bihler seit sechs Jahrzehnten. Aber erst jetzt können diese Maschinen auch ihre eigene „Gesundheit“ überwachen, wie es Technikchef Bernd Haußmann (Foto oben) formuliert. Der Automat spürt, was demnächst kaputtgeht. Und meldet das gleich an seinen Hersteller. Bihler schickt dann sofort Ersatz – oder einen Servicetechniker. Das bringt beiden Seiten Vorteile: Die Kosten für Instandhaltung und Produktionsausfälle sinken dadurch deutlich.

Digitale Strategien

Text: Stephan Schlote

*Sind deutsche Unternehmen bereit für die Digitalisierung? Welche **Ideen und Konzepte** entwickelt der Mittelstand, um sich rechtzeitig aufzustellen? results zeigt, wie traditionelle Unternehmen erfolgreich ihre Strategie gefunden haben*

Manche Unternehmen haben schon eine Menge erlebt. Etwa das hier: Achenbach Buschhütten, gegründet vor über 500 Jahren. Gutenberg druckt gerade seine ersten Bücher, Amerika wird erst in 40 Jahren entdeckt, doch in den Hügeln des Siegerlands bauen die drei Brüder Busch im Jahr 1452 einen speziellen mechanischen Hammer zur Herstellung von Eisenstäben. So geht das über Hunderte von Jahren, die „Buschhütten“ durchlaufen alle Phasen der industriellen Revolution. Heute ist aus dem Eisenhammer ein Hightech-Maschinenbauer erwachsen, dessen Anlagen weltweit führend sind beim Walzen und Schneiden von dünnen Aluminiumbändern und -folien. Und mal wieder steht eine neue industrielle Revolution vor der Tür. Diesmal werden Daten die globale Arbeitswelt komplett verändern.

Die Vernetzung aller Produktionsprozesse ist eine der großen Umbrüche unserer Zeit. Sie ist Thema unzähliger Reden, Analysen, Kommentare. Mal wird die Digitalisierung als Herausforderung beschrieben, mal als Bedrohung. Kommt der Mittelstand vielleicht zu spät? Müssen alle Geschäftsmodelle neu erfunden werden? Da warnen die einen vor „disruptiven Veränderungen“, andere wie der Philosoph Richard David Precht vor den katastrophalen Folgen einer nie zuvor erlebten Rationalisierungswelle (results 03/2017).

So viel zur öffentlichen Diskussion. Die Praxis sieht vielleicht ein wenig anders aus, Beispiel Achenbach: Das Familienunternehmen aus dem Siegerland geht in diesen Monaten mit einem neuen Produkt in den Markt, mit dem sich erstmals Fertigungsmaschinen verschiedener

Hersteller auf der ganzen Welt verbinden lassen. Ziel sei, so Achenbach-Geschäftsführer André Barten, „ganze Fabriken weltweit zu vernetzen“. Das klingt so interessant und relevant, dass Barten sogar auf den Google Cloud Summit als Gastredner geladen wird. Dort wirbt er für eine „über die stetige Verbesserung der Maschinen hinaus gesamthafte Optimierung“, hin zu einer kompletten Analyse von Prozessen und Lieferketten. „Ein paar einzelne Maschinen mit dem Internet zu verbinden“, sagt Barten, „bringt nichts. Industrie 4.0 geht anders.“

Digitalisierung schützt vor Fehlern

Zum Beispiel: Jede Maschine sendet ihre Prozessdaten permanent in die Cloud. Dort stehen diese Daten den beteiligten Unternehmen zur Verfügung. Fehler einzelner Maschinen oder Mitarbeiter, die sich unbemerkt durch eine ganze Lieferkette ziehen, lassen sich jetzt erstmals entdecken. Das hat immense Bedeutung für jede Form der industriellen Produktion. Etwa jeder zweite Fertigungsfehler lässt sich vor Ort nicht klären, die Ursache liegt oft in einem unentdeckten Mangel des Vorprodukts. Erst die Analyse der Daten ganzer Produktionsketten macht verborgene Fehlermuster sichtbar. Hier liegen noch riesige Produktivitätsreserven: „Höher, schneller, weiter ist erst mal ausgereizt“, sagt Barten. Doch mit geringeren Fehlerquoten, und das gilt für jede Fabrik weltweit, „können wir die Effizienz ganzer Lieferketten massiv steigern“. Dazu gehört auch das System der „Predictive Maintenance“: Die Maschine vergleicht permanent Soll- und Ist-Werte jedes beweglichen Teils. Läuft etwa ein Lager unrund, —————→

„Es reicht nicht mehr, die beste Maschine zu bauen“

—> macht sie Meldung an den Hersteller. Das Ersatzteil geht noch am selben Tag in den Versand. Dem Familienunternehmer André Barten muss man über Digitalisierung keine Vorträge mehr halten, das macht er selbst. Andere sind da noch nicht so weit. Viele Führungskräfte im Mittelstand, so hat es das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in einer Studie erfragt, schwanken zwischen Interesse und Ablehnung. Als „stark ausbaufähig“ beschreibt das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) die Digitalisierung mittelständischer Unternehmen. Auch die Münchner Stiftung Familienunternehmen hat in einer Fach- und Führungskräftebefragung wenig Erfreuliches zutage gefördert: Fast die Hälfte aller Hochschulabsolventen, per Jugend eigentlich schon „Digital Natives“, fühlt sich auf die digitalen Anforderungen der Arbeitswelt unzureichend vorbereitet. McKinsey kritisiert, dass viele Unternehmen die Digitalisierung nur als „IT-Phänomen“ betrachteten. Das aber ist eindeutig zu kurz gedacht. „Früher oder später erfasst das alle Bereiche – bis hin zur Unternehmenskultur“, sagt Niko Mohr, Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey.

Maschine sendet „Gesundheitsdaten“

Man kann es auch positiver formulieren: „Digitalisierung, umgesetzt in Kundennutzen, ist ein klares Differenzierungsmerkmal“, weiß Christian Hesse vom Expertenteam Automotive & Engineering der Deutschen Bank in Stuttgart. Deshalb müsse der Mittelstand abrücken von seiner traditionellen Produktorientierung. Hesse: „Es reicht nicht mehr, die beste Maschine zu bauen. Man muss das beste Angebot haben für eine vernetzte und ganzheitliche Systemlösung.“

Etwas so, wie das der Sondermaschinenbauer Bihler aus Halblech im Allgäu handhabt. Das Familienunternehmen baut Stanz- und Biegeautomaten für die Metallverarbeitung. Und hat in nur fünf Jahren einen ziemlich komprimierten Digitalisierungsschub durchlaufen: Drei Viertel des Umsatzes macht Bihler inzwischen mit digital gesteuerten Maschinen. Noch mal fünf Jahre, so die Prognose, und das gesamte Sortiment ist digital. Die neuen Maschinen gehören jetzt zu den weltweit schnellsten Servo-Stanz-Biegeautomaten für Metallteile. Und sind selbst schon kleine voll automatisierte Fabriken, die selbstständig bis zu 50 verschiedene Arbeitsgänge ohne Werkzeugwechsel in einem Rutsch ausführen können. Der Clou aber ist die digitale Vernetzung mit Bihlers Kunden: Ein Analyseprogramm sendet alle relevanten Maschinenwerte minutenaktuell an den Hersteller. Mit diesen permanenten „Gesundheitsdaten“, wie Bihlers Technikchef Bernd Haußmann es nennt, entfällt fortan jede langwierige Fehlersuche.

Für so viel Veränderung musste Bihler nicht nur seine Produkte neu erfinden, sondern auch das Unternehmen. Neue IT, neue Prozesssteuerung, papierlose Fertigung, andere Anforderungsprofile an die Mitarbeiter. Haußmann: „Sehr viel Veränderung in sehr kurzer Zeit.“ Und: „In noch mal fünf Jahren sind wir ein anderes Unternehmen.“ So viel Tempo legen nur wenige vor. Nicht mal jedes zweite Familien-



Umfrage zeigt neue Prioritäten

Auf einer Skala von 1 bis 5: Wie stark sind Ihre geplanten Investitionen in den vergangenen und kommenden drei Jahren?

QUELLE: PWC 2017



unternehmen, so das Ergebnis einer gemeinsamen Umfrage von Deutscher Bank und BDI, sieht sich für die Digitalisierung ausreichend gerüstet. Mal klemmt es beim Kapital, mal bei der internen Zusammenarbeit, mal bei digital unzureichend qualifizierten Mitarbeitern oder bei vielen anderen echten oder vermeintlichen Hindernissen. Haußmann: „Mein Eindruck ist, dass viele das Thema noch immer unterschätzen.“ Auch ein „Road Book“, das Schritte und Ziele auf dem Weg der Digitalisierung beschreibt, fehlt meist. „Es ist ganz klar ein Mentalitätswandel notwendig“, fordert Barbara —>



Achenbach Buschhütten **Alle Macht den Maschinen**

Mit seinen Walz- und Schneidemaschinen ist Achenbach Buschhütten Weltmarktführer. Nun hat das Familienunternehmen aus dem Siegerland ein innovatives Digitalisierungsprojekt aufgegleist: Erstmals entscheiden Maschinen bei laufender Produktion, ob ein Aluminiumvorprodukt noch zum Rimowa-Koffer taugt – oder doch nur zur Alu-Haushaltsfolie. Zuvor aber müssen alle Daten aus dem Prozess in die Cloud. Denn nur eine Maschine online, weiß Achenbach-Geschäftsführer André Barten, ist noch keine Digitalisierung.

Zwei

DRITTEL ALLER DEUTSCHEN kaufen im Internet ein – deutlich mehr als Italiener (23 Prozent), aber weniger als die Briten (78 Prozent)

QUELLE: EUROSTAT/STATISTA 2017

532 200 000 000

DOLLAR UMSATZVOLUMEN soll 2020 allein durch smarte Elektrogeräte weltweit erreicht werden, die sich mit dem Web und anderen Geräten verbinden können. In der direkten Kommunikation zwischen Maschinen (ohne PCs, Laptops und Smartphones) wird fast eine Billion Dollar Umsatzvolumen prognostiziert QUELLE: STATISTA/UNI JYVÄSKYLÄ 2013

59

PROZENT DER UNTERNEHMEN sehen sich in Sachen Digitalisierung höchstens mittelmäßig aufgestellt. Vor allem der Handel scheint Handlungsbedarf erkannt zu haben. Trotz der hohen Bedeutung der Digitalisierung für ihr Unternehmen sehen sich hier nur vier von zehn (39,2 Prozent) gut oder sehr gut aufgestellt QUELLE: IFM BONN 2017

SAMSTAG

IST DER MIT ABSTAND WICHTIGSTE EINKAUFSTAG für Online-shopper in Deutschland, besonders der Nachmittag. Die niedrigste Quote gibt es am Montagmorgen QUELLE: VUMA/STATISTA 2017

13 700 000 000 000

EURO HAT DIE DEUTSCHE ROBOTIK- und Automationsbranche nach Berechnungen des VDMA im vergangenen Jahr umgesetzt. Noch 2009 war es mit 6,2 Milliarden Euro weniger als die Hälfte QUELLE: VDMA/STATISTA 2017

2,3

PROZENT DES UMSATZES investierten die größten deutschen Familienunternehmen durchschnittlich in die Digitalisierung. 2019 sollen es schon 3,2 Prozent sein QUELLE: IFM BONN 2017

53,9

MEHR ALS JEDES ZWEITE UNTERNEHMEN (53,9 Prozent) rechnet mit steigender, jedes zehnte (10,5 Prozent) sogar mit einer stark steigenden Digitalisierungs-Investitionsquote QUELLE: IFM BONN 2017

57

PROZENT DER B2B-UNTERNEHMEN geben an, dass die Zeitersparnis im Vertrieb und Verkauf den wichtigsten Grund für den Verkauf über das Internet darstellt QUELLE: IBI RESEARCH; CREDITREFORM/STATISTA 2017

Neun von zehn

UNTERNEHMEN MACHEN DIE DIGITALISIERUNG zur Chefsache. Nur etwa jedes siebte Unternehmen vertraut bei der Entwicklung in besonderem Maße auf externe Berater und nur jedes zehnte Unternehmen auf einen Digitalisierungsbeauftragten QUELLE: IFM BONN 2017

647

EURO GAB JEDER DEUTSCHE 2017 im Durchschnitt für Onlinekäufe aus QUELLE: POSTNORD/STATISTA 2017

Digitalisierung: So fällt die Finanzierung leicht



„In die Zukunft investieren“, das ist oft leichter gesagt als getan. Denn die Umstellung auf digitale Verfahren erfordert Investitionen, die für viele Familienunternehmen schwer zu stemmen sind. Das hat auch die Politik erkannt und hilft über zahlreiche Förderkreditprogramme. Etwa über den „ERP-Digitalisierungs- und Innovationskredit“ der KfW. Das Programm wendet sich an Unternehmen und Freiberufler mit einem jährlichen Umsatz bis zu 500 Millionen Euro. Die Förderung ist breit aufgestellt, sodass neben innovativen Unternehmen oder innovativen Vorhaben eine Vielzahl von Digitalisierungsprojekten (zum Beispiel Vernetzung von ERP- und Produktionssystemen, Investitionen in die Datenbeziehungsweise IT-Sicherheit oder Aufbau eines Online-marketings) finanziert werden kann. Kleine und mittlere Unternehmen erhalten dabei besondere Vergünstigungen. Der Clou: Ist das Unternehmen von der Förderbank erst einmal als „innovativ“ eingestuft, lassen sich auch reguläre Investitionen zinsgünstig finanzieren. Optional ist es möglich, eine Haftungsfreistellung einzubeziehen, bei der die KfW einen Großteil des Ausfallrisikos übernimmt und so die Kreditvergabe der Hausbank erleichtert. Darüber hinaus gibt es noch viele andere öffentliche Fördermittel, für die meisten Unternehmen ist etwas dabei. Hier hilft die Deutsche Bank mit spezialisierten Beratern.

→ Engels, Economist für digitale Transformation beim Kölner Institut der deutschen Wirtschaft. Es herrsche im Mittelstand „eine gewisse Angst vor der Veränderung“. Viele Unternehmen stehen dem Ganzen daher noch immer als Einzelkämpfer gegenüber. Dabei gibt es längst Hilfestellung von allen Seiten. So hat etwa das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie inzwischen 20 spezielle „Kompetenzzentren“ eingerichtet, um Industrie und Gewerbe bundesweit bei der digitalen Vernetzung zu unterstützen. Und damit es nicht an fehlenden Mitteln scheitert, gibt es seit Kurzem auch zinsgünstige Kredite von der KfW und anderen Förderinstitutionen, die insbesondere Digitalisierungsprojekte staatlich fördern. Jeder gute Bankberater hilft hier weiter. In Baden-Württemberg stehen spezielle „Industrie-4.0-Scouts“ für den Mittelstand bereit. Vergleichbares bieten andere Bundesländer ebenfalls. Jedes dieser Projekte will zudem vermitteln, dass Digitalisierung etwas höchst Sinnvolles ist – und eben nicht nur mit dem Angstwort „disruptiv“ beschrieben werden kann. Würde etwa der deutsche Mittelstand alle Chancen nutzen, ergäbe sich bis 2025 ein zusätzliches Wertschöpfungspotenzial von 126 Milliarden Euro, hat die Unternehmensberatung McKinsey unlängst errechnet. Eine Schätzung, doch unbestritten ist: „Die Digitalisierung bringt dem Mittelstand einen gewaltigen Modernisierungsschub“, so Industrieexperte Hesse von der Deutschen Bank. Bihler-Technikchef Haußmann: „Für unser Unternehmen ist das hundertprozentig positiv.“

Datensicherheit wird bestimmendes Thema

Das gilt, sofern eine entscheidende Voraussetzung erfüllt ist: Industrie 4.0 zu Ende gedacht bedeutet die Weitergabe aller Daten aus der Lieferkette an alle Beteiligten. Daten sind der Rohstoff des 21. Jahrhunderts, sagt man gerne. Doch jeder Rohstoff will bearbeitet und verfeinert sein. Eine gemeinsame Datenbearbeitung und -analyse bedeutet Kooperation statt Konkurrenz, und das ist in einer Wettbewerbswirtschaft noch die Ausnahme (results 02/2017). „Industrie 4.0 steht und fällt mit der Bereitschaft, seine Daten zu teilen“, sagt Bihler-Techniker Haußmann. Vergleichbares hatte schon der DIHK per Umfrage ermittelt: Das Auslagern von Daten auf fremde Server birgt nach Meinung der meisten Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe (78 Prozent) „Probleme bei der Datensicherheit“. Achenbach-Geschäftsführer Barten, selbst Nutzer der Google-Cloud, hält derartige Ängste für „absolut abwegig“. Alle Prozessdaten liegen auf europäischen Google-Servern, nur autorisierte Nutzer haben Zugriff. Barten: „Die großen Speicher bieten eine Datensicherheit, über die kein mittelständisches Unternehmen je verfügen wird.“

Die eigenen Daten mit anderen Unternehmen zu teilen, das praktiziert der Maschinenbauer Bihler inzwischen in ungewohnter Offenheit. Über ein eigenes Portal erhält in diesen Wochen jeder Bihler-Kunde erstmals Zugriff auf erprobte Werkzeuglösungen des Unternehmens – und damit auf enormes Entwicklerwissen und

Produktionserfahrung. Haußmann: „Viel von unserem Werkzeug-Know-how kommt jetzt ins Netz.“ Der Vorteil: Erhält ein Bihler-Kunde eine Preisanfrage für die Produktion eines bestimmten Metallteils, kann er mithilfe des Portals nach bereits gebauten vergleichbaren Werkzeugen suchen und innerhalb weniger Stunden den Aufwand für das erforderliche Werkzeug berechnen. So etwas dauert bis jetzt noch Tage.

Es geht um Geschwindigkeit, es geht darum, schneller zu sein als der Wettbewerb. Bihler oder Achenbach ist das sicher gelungen. Und all die anderen? Digital or dead – wer zu spät reagiert, wird überrannt? „Der deutsche Mittelstand prüft Aufwand und Ertrag bei der Einführung von Innovationen sehr genau. Und investiert erst dann, wenn klar ist, wohin die Reise wirklich geht“, sagt Branchenexperte Hesse. Genau das aber ist bei der Digitalisierung mitunter wenig eindeutig. „Die Digitalisierung ist kein singuläres Ereignis“, schreibt Oliver Riedel vom Fraunhofer-IAO, „sondern ein Prozess.“ Der Mittelstand müsse „den Spagat aushalten zwischen Innovation und Sicherheit“, sagt Hesse. Never change a running system? Hesse: „Vermutlich ist das die richtige Strategie.“ Und rät dennoch, jetzt aktiv zu werden: „Kleine Schritte, erste Projekte, vielleicht mal Kooperationen mit Start-ups prüfen. Aber anfangen!“

Bihler-Techniker Bernd Haußmann muss man das nicht zweimal sagen. Der Markt, so seine Prognose, werde von den meisten Produktionsbetrieben eine noch größere Flexibilität erwarten. „Wir bekommen die völlige Vernetzung.“ Darauf ist der Maschinenbauer aus Halblech inzwischen gut vorbereitet. Nicht ohne Grund. Haußmann weiß, dass selbst die erfolgreichsten Unternehmen verwundbar sind. „Der Niedergang von Nokia“, sagt er, „war eine Warnung an uns alle. So etwas will ich nicht erleben.“ So wie es aussieht, muss er das auch nicht.



Die Stadt in drei Stunden

Marktgebietsleiter **Josef Blaschke** hat da ein paar Ideen

Stadt und Land bieten unglaublich viel. Weltberühmt ist der malerische **Donaudurchbruch bei Weltenburg**. Nach dessen Besichtigung lässt sich der Durst in der nahen **Klosterschenke** löschen. Flussabwärts geht es zur **Walhalla (1)**, der imposanten Gedenkstätte aus dem 19. Jahrhundert für „große Teutsche“. Zurück nach Regensburg schlendern wir durch **Altstadt** (Weltkulturerbe) und hinauf zum **fürstlichen Schloss von Thurn und Taxis (3)**. Danach geht es über die **Steinerne Brücke**. Mehrere Biergärten mit Blick auf Fluss, Altstadt und Dom sind nur wenige Minuten entfernt. Ein Tipp ist das **historische Wurstkuchl (2)**. Mein persönliches Lieblingsrestaurant ist allerdings die **Osteria Federico II**, deren Namensgeber Kaiser Friedrich II. Regensburg die Stadtrechte verliehen hat. Und wir alle freuen uns auf die Eröffnung des **Museums der Bayerischen Geschichte** im Frühjahr 2019. Der Anlass: 2018 wird der Freistaat Bayern 100 Jahre alt.



34 000

Studierende

lernen in Regensburg, die meisten an der 1962 gegründeten Universität oder der Technischen Hochschule Regensburg, einer der größten Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Deutschland

MITTELSTAND VOR ORT

z. B. Regensburg

Mit besten Verbindungen ist die Oberpfalz eine Wirtschaftsregion mitten in Europa. In der Metropole Regensburg hat die Vernetzung eine lange Tradition

Arbeit und Leben lassen sich in der Oberpfalz perfekt verbinden. Die Region ist Sitz namhafter Familienunternehmen, entwickelt sich prächtig und zieht dadurch immer mehr Menschen an. Dass der Handel zum wirtschaftlichen Erbe dieser Stadt gehört, lässt sich schon an einer der größten Sehenswürdigkeiten ablesen: Die Steinerne Brücke ermöglichte im späten Mittelalter einen ganzjährigen Handelsweg über die Donau und weiter nach Paris oder Venedig.

Auch heute versteht sich die Stadt als Drehscheibe für den Warenaustausch nach Mittel- und Osteuropa, der zugehörige Donauhafen ist der größte Binnenhafen Bayerns. Lange lag die Oberpfalz etwas am Rande des Geschehens, doch seit der Maueröffnung finden sich die ostbayerische Stadt und Region

mitten in Europa wieder. „Ostbayern-Westböhmen“ ist ein dynamischer Wirtschaftsraum, dessen äußerste Ecken heranreichen an die Metropolen München, Nürnberg, Prag und Wien.

Was gesagt wird, gilt

Regensburg selbst gilt als Wissensstadt. Wirtschaft, Wissenschaft und Politik haben hier gemeinsam einen echten Innovationsstandort entwickelt. Die Stadt ist eine F&E-Hochburg und ein kraftvoll brummendes Zentrum für die Produktion hochwertiger Güter. Standortexperten bescheinigen der Region eine hohe wirtschaftliche Dynamik.

„Bayern Südost“ nennt sich dieses Marktgebiet im Firmenkundengeschäft der Deutschen Bank, und das 15-köpfige Team um Marktgebietsleiter Josef Blaschke deckt



1000

Baudenkmäler

gibt es allein in der historischen
Innenstadt von Regensburg.
Dennoch ist die Stadt eine moderne
Wirtschaftsmetropole

803

Arbeitsplätze

pro 1000 Einwohner sind Spitze.
Deshalb erwarten Experten
bis 2034 einen Bevölkerungszu-
wachs um 9,7 Prozent

eine Region ab, die über Ingolstadt bis nach Berchtesgaden und Rosenheim reicht. Blaschke selbst ist stolz auf eine gewisse „Handschlagsmentalität“ bei seinen Kunden. Und das heißt ganz einfach: Was gesagt wird, gilt.



FOTO: FLORIAN HAMMERICH

Im ständigen Gespräch mit mittelständischen Unternehmen: das Firmenkunden-Team der Deutschen Bank in Regensburg



FOTOS: LOWA SPORTSCHUHE GMBH

LOWA

Was 1923 mit einer kleinen Produktion handgefertigter Haferlschuhe begann, entwickelte sich über die Jahre zu einem Unternehmen mit Weltruf. Der Traditionsschuster LOWA steht für Qualität, Passform und Innovation im Bereich der Berg- und Outdoorschuhe. Mittlerweile vertreibt LOWA seine Schuhe in 55 Exportländern und ist Marktführer im deutschsprachigen Raum. Ein Trend war zuletzt „Urban Outdoor“. Was das heißt? Ohne den passenden Funktionsschuh geht nichts mehr in der Innenstadt.



FOTOS: MYMUESLI/NIKTOR STRASSE

MYMUESLI

Biomüsli im Netz bestellen? Das klang im April 2007 ziemlich verrückt. Doch drei Passauer hatten genau damit eine Menge Erfolg. Das Prinzip: Jeder Kunde stellt sich aus über 80 Zutaten seine eigene Mischung zusammen. Entscheidend war aber auch der Aufbau einer starken Marke: Die schlanken Dosenverpackungen kennt inzwischen jeder. Und längst ist mymuesli in der analogen Welt angekommen: Das Unternehmen betreibt Läden in ganz Europa, und seine Produkte stehen in vielen Supermarktregalen.



FOTO: LUISE HÄNDLMAIER GMBH

HÄNDLMAIER

Bei einem bayerischen Weißwurstfrühstück darf ein Produkt nicht fehlen: der süße Senf von Händlmaier. Längst haben die Regensburger den Weißwurstäquator überquert und liefern bis in die USA und nach Japan. Die Marke ist Kult, doch der Wettbewerb ist hart. Um sich im Supermarktregal zu behaupten, erweitern sie ihr Angebot um neue Senfsorten, Saucen und Meerrettich. Jüngstes Beispiel: eine BBQ- und eine Steaksauce von Händlmaier – natürlich verfeinert mit dem hauseigenen Senf.



FOTO: ZWIESEL KRISTALLGLAS AG

ZWIESEL KRISTALLGLAS

Natürlich kann man guten Wein oder Champagner aus jedem Glas trinken. Aber nicht nur Sommeliers wissen, dass Getränk und Gefäß eine Einheit bilden. Genau hier sind wir im Markt von Zwiesel Kristallglas. Die besten Hotels der Welt, mondäne Bars, Kreuzfahrtschiffe oder anspruchsvolle Gastgeber servieren ihre Getränke in Gläsern aus dem niederbayerischen Zwiesel. In 120 Ländern wird aus Zwiesel-Gläsern getrunken; die Exportquote liegt bei rund 60 Prozent.

„Liquidität macht unabhängig“

Interview: Stephan Schlote

*In guten Zeiten steigt das Eigenkapital. Aber ist es auch verfügbar, wenn es gebraucht wird? **Christoph Grießer** rät, die Ressource strategisch zu nutzen*

Wenn Finanzierungsexperte Christoph Grießer heute mit Firmenkunden diskutiert, hört er meist von positiven Herausforderungen. Die Konjunktur brummt, die Unternehmen verdienen gut, die Eigenkapitalquote hat sich deutlich verbessert. Und Liquidität ist auch ausreichend vorhanden. Also alles prima? Nicht ganz, zeigt unser Gespräch über versteckte Schätze in der Bilanz, den intelligenten Einsatz von Liquidität und die Frage, warum mitunter ein Kredit sinnvoll sein kann, auch wenn man ihn scheinbar gar nicht nötig hat.

Herr Grießer, Sie glauben, die guten Zeiten bergen Gefahren. Warum?

Die aktuelle Situation hat etwas Verführerisches an sich. Unternehmer glauben, mit der aktuell reichlich vorhandenen Liquidität aus dem Vollen schöpfen zu können. Und das halte ich für einen Trugschluss.

Woran hakt es?

Tatsache ist, dass sehr viele Unternehmen den operativen Alltag aus der vorhandenen Liquidität bestreiten können. Neue Investitionen finanzieren sie vergleichsweise einfach aus dem Cashflow. Viele benötigen nicht mal einen Kredit. Das vermittelt ein Gefühl von Sicherheit und Unabhängigkeit. Was dabei aber oft vergessen wird: Geschieht mal etwas außerhalb der Reihe, wird es plötzlich eng. Denn dann ist die Liquidität schon für den betrieblichen Alltag verplant. Und plötzlich fehlt es an schnell abrufbaren Mitteln für wirklich sinnvolle strategische Investitionen.

Zum Beispiel?

Es gibt immer wieder plötzliche Chancen, wo schnelles Handeln notwendig ist. Etwa wenn ein Wettbewerber zur Übernahme ansteht. Wenn ausscheidende Gesellschafter ausbezahlt werden müssen. Oder es geht darum, unterfinanzierte Pensionsrückstellungen auszugleichen. Wenn in neue Geschäftsfelder, die Internationalisierung oder die Digitalisierung investiert werden soll. Ich glaube, es gibt keinen ernsthaften Unternehmer, der da nicht ein paar Ideen hat. Deshalb braucht jeder auch einen strategischen Liquiditätspuffer. Das macht unabhängig.

Für all das könnte ich mir ja auch eine Finanzierung holen, oder nicht?

Natürlich. Aber das dauert. Jede Bank wird und muss das aufmerksam prüfen. Denn es sind ja keine alltäglichen Investitionen. Strategische Entscheidungen haben ein Zeitfenster, und das schließt sich gerne mal, bevor die Finanzierung steht. Und deshalb werbe ich dafür, neben der operativen Liquidität eine sogenannte strategische Liquiditätsreserve im Unternehmen vorzuhalten – und sie nicht im Alltag suboptimal zu binden. Die Kombination aus niedrigen Zinsen und guter Konjunktur wird es nicht immer geben. Deshalb raten wir, die hieraus entstandenen Liquiditätspotenziale auch zu nutzen.

Das heißt, die Deutsche Bank empfiehlt, zur Schonung der Liquidität mehr Kredite aufzunehmen. Das klingt, wie wenn ein Ölkonzern dazu rät, mehr Auto zu fahren.

Aber nur, wenn Sie das nicht näher untersucht haben. Zum einen sind die Zinsen für Kredite auf einem



Christoph Grießer betreut als Marktgebietsleiter Firmenkunden Bayern-Südwest in der Deutschen Bank mittelständische Unternehmen in Bayerisch-Schwaben und im Allgäu

historisch niedrigen Niveau. Das ist ja ohnehin schon ein Argument für die Fremdfinanzierung. Viel wichtiger ist aber das strategische Argument. Unternehmen, die ihre Liquidität nicht vollständig im Alltag verplanen, sind deutlich flexibler. Es geht darum, einen Pfeil mehr im Köcher zu haben. Dafür im Gegenzug die Fremdkapitalaufnahme zu erhöhen ist eine absolut sinnvolle Maßnahme. Gerade bei diesem Zinsniveau, um sich dieses gegebenenfalls auch langfristig zu sichern.

Und wie soll das konkret aussehen? Jede dritte Investition fremdfinanzieren? Jede vierte?

Da gibt es natürlich keine Faustregel. Ich empfehle nur, vor jeder Investition oder vor jeder kapitalbindenden Entscheidung wirklich ernsthaft zu prüfen, ob es sinnvoll ist, hierfür eigene Liquidität zu verwenden. Das gilt vor allem dann, wenn es sich um eine rein operative und kurzfristige Finanzierung handelt. Also etwa klassische Ersatzinvestitionen, eine Ausweitung der Lagerhaltung, die Nutzung von Skonto. Und, was auch oft übersehen wird: Bei vielen Finanzierungen lassen sich Förderdarlehen nutzen. Das macht das Ganze nochmals interessanter.

Es bleibt aber bei einer verstärkten Kreditaufnahme.

Nicht nur. Wenn wir mit unseren Kunden sprechen, prüfen wir immer auch andere Optionen. Es ist ja ein strategischer Dialog, der die gesamte Situation des Unternehmens miteinbeziehen soll. Wir schauen uns deshalb immer zuerst die Bilanzstruktur über mehrere Jahre an und entwickeln dann daraus eine Finanzierungsstrategie für das Unternehmen. Wir suchen nach schlummern den Potenzialen, gehen tief hinein in Geschäftsmodelle und Cashflow-Treiber. Das ist ein mehrstufiger Prozess. Und dabei prüfen wir auch Finanzierungen jenseits des klassischen Kredits, etwa strukturierte Finanzierungen, Schulscheindarlehen oder die Zusammenarbeit mit Investoren über M&A. Aber der Kredit bleibt natürlich die tragende Säule, und das ist auch richtig so. Noch mal: Wir raten ja nicht blind zu mehr Krediten, sondern empfehlen, das niedrige Zinsniveau für eine verstärkte Kreditfinanzierung zu nutzen. Und das nicht von vorneherein auszuschließen, nur weil man glaubt, man schwimme in Liquidität. Meistens stimmt das bei näherem Hinsehen sowieso nicht.

Woran lässt sich denn erkennen, ob genug Liquidität vorhanden ist? Gibt es da konkrete Kennzahlen, auf die man achten sollte?

Es geht ja um zwei Punkte: erstens die vorhandene Liquidität besser einzusetzen. Und zweitens nach Möglichkeiten zu suchen, aus Zusatzquellen weitere Liquidität zu schöpfen. Dafür untersuchen wir einige zentrale Kennziffern (siehe rechts). Eine Faustregel lautet etwa, einen strategischen Liquiditätspuffer in Höhe des halben EBITDA vorzuhalten. Nur darf man das nicht statisch betrachten. Die wichtigsten Informationen erhalten wir immer erst in einer Zeitreihe über fünf Jahre und mehr. Im Grunde ist alles gut, was zusätzliche Liquidität schafft. Dabei lohnt es sich, auch mal die gesamte Wertschöpfungskette kritisch zu hinterfragen. Apple investiert ja auch nicht in eigene Fabriken.

„Es geht darum, einen Pfeil mehr im Köcher zu haben“

Haben Sie ein praktisches Beispiel?

Ein Hallenneubau kostet zwei Millionen Euro. Das Unternehmen hat das Doppelte an Liquidität und könnte die Investition scheinbar locker stemmen. Wir sagen: Halte diese kostbare Liquidität – zumindest in großen Teilen – trocken. Denn es kommt der Tag, wo sie gebraucht wird. Ein anderes Beispiel: Wir haben kürzlich mit einem Textilunternehmer gesprochen. Der war sehr stolz darauf, dass er praktisch immer lieferfähig war. Der Preis dafür war allerdings ziemlich hoch, denn er hatte seine Lagerhaltung über die Jahre verdoppelt. Ohne dass ihm das wirklich etwas einbrachte. Unser Rat: Lager abbauen, Verschuldung abbauen und damit den Cashflow erhöhen. Hier haben wir also empfohlen, weniger Fremdkapital einzusetzen. Als das alles umgesetzt war, hat sich auch noch sein Rating verbessert. Es lohnt sich also fast immer, diese Themen zu prüfen.

Bei welchen Unternehmen lohnt sich das am meisten?

Das Liquiditätsthema passt vor allem auf Familienunternehmen in einer Umsatzspanne zwischen 10 und 150 Millionen Euro. Die Großen haben das ohnehin auf dem Schirm. Unsere Zielgruppe sind inhabergeführte Mittelständler ohne professionelle Treasury-Abteilungen, die wir mit unserer Bilanzstrukturkompetenz begleiten wollen. Und da sehen wir immer wieder, dass eine unkluge Bilanzstruktur schlichtweg Geld kostet.

Stoßen Sie manchmal mit Ihrem Ansatz auf taube Ohren?

Noch nie. Ich mache das jetzt schon ein paar Jahre, und meine Erfahrung ist: Ungenutzte Liquiditätspotenziale schlummern in jedem Unternehmen. Und das Gute ist ja, dass wir in unseren Gesprächen und Analysen nicht bei null anfangen. Die meisten Unternehmen wissen inzwischen um die strategische Bedeutung von Liquidität. Hier wollen wir mit unserem Know-How unterstützen.

Stellgrößen für mehr Liquidität



- **Zahlungsziele** Schnelles Zahlen oder Factoring können Sinn machen. Allerdings werden Lieferantenkredite als zusätzliche Finanzierungsquelle oft unterschätzt. Auch bei den Zahlungszielen, die Sie Ihren eigenen Kunden setzen, müssen Vor- und Nachteile abgewogen werden
- **Lagerdauer** Eine hohe Lagerdauer bedeutet immer eine hohe Kapitalbindung. Deshalb prüfen wir, ob die Lagerhaltung proportional zum Umsatz gewachsen ist – oder weit mehr
- **Sachanlageneffizienz** Eine oftmals vernachlässigte Kennzahl. Prüfen Sie, ob und inwieweit eine Investition tatsächlich zu höheren Umsätzen führt
- **Verschuldungskapazität** Welche Schulden können innerhalb eines akzeptablen Zeitraums aus nachhaltigen Cashflows zinsbedient und getilgt werden? Daraus ergibt sich gegebenenfalls eine Finanzierungslücke, für die dann eigene Liquidität eingesetzt werden muss
- **Weitere Kennziffern** Umsatz, Umsatzwachstum, Rohertragsmarge, Anteil der operativen Kosten am Umsatz, EBIT-/EBITDA-Rendite, Umsatzrendite (alle Werte auch hier als Zeitreihe idealerweise über fünf Jahre)



**Beyerdynamic-
Kunde Infosys in
Indien: Konferenz-
technik schaffte
den Marktzugang**

Appetit auf mehr

Text: Stefan Merx

*Indien geht auf **Wachstumskurs**.
Premierminister Narendra Modi trimmt
seine 1,3 Milliarden Mitbürger auf
Marktwirtschaft – und rollt dem deutschen
Mittelstand den Teppich aus*

Wenn Anand Pradhan ein Problem löst, dann mit Hochdruck. Der 46-jährige Ingenieur leitet im indischen Pune die Geschäfte des Münchner Kompressorherstellers Bauer. Mit Gerätschaften, die Gase auf Hunderte Bar verdichten, macht der Mittelständler auf der ganzen Welt mehr als 250 Millionen Euro Umsatz im Jahr. In Indien hat Bauer vor zehn Jahren eine eigene Fertigung aufgebaut – vorneweg: Pradhan. „Ich war hier 2008 der erste Mitarbeiter“, sagt er. Heute besteht sein Team aus 60 gut qualifizierten Fachkräften, Ende des Jahres sollen es 100 sein.

Ob Druckluft für Tauchschulen, Feuerwehren oder Industriekunden: Bauer ist auf Platzhirschstatus abonniert. „Wir haben in all unseren industriellen Geschäftsfeldern in Indien einen Marktanteil von über 50 Prozent erobert“, sagt Geschäftsführer Philipp Bayat, der die Bauer Gruppe zusammen mit seiner Frau, Mitgeschäftsführerin und Gesellschafterin Monika Bayat, führt. Er sitzt im fernen München – und lässt seinem Indienchef von Beginn an freie Hand: „Anand Pradhan agiert praktisch als Unternehmer, nicht als Befehlsempfänger. Wir werden vor Ort als indische Firma mit deutscher Qualität wahrgenommen – besser geht es nicht“, sagt Bayat. Das Erfolgsrezept liegt für Bayat in cleverer Lokalisierung. „Das Herzstück unserer

Produkte ist der Kompressorblock, und den fertigen wir ausnahmslos in unserem Werk in Geretsried. So können wir unser Qualitätsversprechen einhalten.“ Rund um das nach Indien verschiffte Kernelement konstruiert Pradhan mit lokalen Zulieferern die jeweilige Lösung für den indischen Markt. „Durch die Spezifikation vor Ort bleiben wir von den Kosten her konkurrenzfähig“, sagt Bayat.

Auch dank einiger Vorzeigeprojekte im Umweltsektor hat sich Bauer in Indien einen Namen gemacht: So hilft eine Pilotanlage nahe Pune dabei, täglich bis zu 300 Tonnen Essensabfälle in Biogas umzuwandeln, das Autos antreiben kann. Mithilfe von großen Bauer-Kompressoren lässt es sich verkaufsfertig in Flaschen füllen. „Der Gouverneur des Bundesstaats Maharashtra kam zur Eröffnung“, sagt Pradhan. Für Bayat erst der Anfang: „Ab Ende 2018 rollen wir in Indien unser Geschäft mit Erdgastankstellen aus“, kündigt er an.

„Red carpet“ statt „red tape“

Deutsche Mittelständler, gerade wenn sie lokale Fertigung planen, werden mit offenen Armen auf dem Subkontinent empfangen. In einer Zeit, in der deutsche Firmen immer häufiger den rauen Wind des Protektionismus zu spüren bekommen, macht Indien mit der Öffnung seiner Wirtschaft ernst – und wirbt nach Kräften um


BEYERDYNAMIC *Sound of India* Der DT 770 ist eine Legende.

Musiker auf der ganzen Welt schätzen den Edelkopfhörer, weiß Wolfgang Luckhardt. Der Geschäftsführer des Heilbronner Audiospezialisten hat 2013 im indischen Bangalore eine Tochtergesellschaft gegründet. Gestartet mit fest verbauten Mikrofonen und Konferenztechnik, dann nachgelegt mit Profikopfhörern, will Beyerdynamic künftig auch Kopfhörer für die breite Bevölkerung anbieten. Mit acht von insgesamt 350 Mitarbeitern trägt die indische Einheit zwei Prozent zum Gesamtumsatz von rund 55 Millionen Euro bei. „Das aber von Anfang an profitabel.“



FOTOS: BEYERDYNAMIC



Video

→ Direktinvestitionen. Als Zugpferd der Kampagne „Make in India“ spannt sich Ministerpräsident Narendra Modi persönlich vor den Karren. Beim Davoser Weltwirtschaftsforum im Januar wurde Modi die Ehre der Eröffnungsrede zuteil. Er versprach, die überbordende Bürokratie zu bekämpfen und stattdessen den roten Teppich auszurollen: „red carpet“ statt „red tape“ also. An den Fassaden von Luxushotels im verschneiten Bergort begrüßte Modi auf vier Stockwerke langen Plakaten: „India means Business“ – so sein Mantra.

Neues Selbstbewusstsein zieht die Nation aus der ökonomischen Realität: Nach einer Schätzung des britischen Centre for Economics and Business Research überholt Indien beim Bruttoinlandsprodukt in diesem Jahr Frankreich und Großbritannien – und steigt damit zur fünftgrößten Volkswirtschaft der Welt auf. Prognosen des Internationalen Währungsfonds sehen Indiens Wachstum bei 7,4 Prozent in diesem und bei 7,8 Prozent im nächsten Jahr – da kann selbst China nicht mithalten. „Die Wachstumsdelle scheint überwunden“, bestätigt Niklas von Kuczowski, der Mittelstandskunden bei der Niederlassung der Deutschen Bank in Bangalore betreut.

Regierungschef Modi, seit 2014 im Amt, steht unter gewaltigem Druck, das Wachstum auch in neue Jobs umzumünzen – so wie er es vor der Wahl versprochen hat. Mit

entschlossenen Wirtschaftsreformen drückt die Regierung aufs Tempo: Die im Juli 2017 eingeführte Goods and Service Tax sorgt für ein landesweit einheitliches Mehrwertsteuersystem – zugleich ein Impuls für einen Binnenmarkt der 29 Bundesstaaten. „Zuvor hatten diverse Steuern an verschiedenen Stellen des Produktionszyklus angesetzt“, erläutert von Kuczowski. „Für Unternehmen konnte das zu hohen Kosten führen.“

Im Jahr 2025 wird Indien die größte Bevölkerung der Welt haben. Schon heute lockt Auslandsinvestoren ein Wachstumsmarkt mit 1,3 Milliarden Menschen. „Der Binnenmarkt bietet ein Riesenpotenzial, zumal die kaufkräftige Mittelschicht erst entsteht. 87 Prozent der Bevölkerung arbeiten noch in landwirtschaftlichen Jobs, als Taxifahrer oder etwa als Putzfrau“, sagt von Kuczowski.

Vor radikalen Methoden schreckt die Regierung nicht zurück, das zeigte die plötzliche Abschaffung der 500- und 1000-Rupien-Noten im November 2016. Ab Mitternacht verloren 500- und 1000-Rupien-Noten im November 2016 ihre Zahlungsgültigkeit und mussten auf ein Konto eingezahlt werden. Ein gängiges Muster, sagt von Kuczowski: Die Regierung überrascht mitunter Bürger und Wirtschaft mit neuen Regeln – mit fragwürdigem Erfolg. „Letztlich ist das Schwarzgeld doch wieder ins Finanzsystem zurückgesickert.“ Eine Lehre für die Zukunft? Auch Bürokratieabbau



BAUER KOMPRESSOREN **Voll eingetaucht** Das Familienunter-

nehmen wächst stärker als um acht Prozent im Jahr. Lokale Wertschöpfung, autarkes Management und maß-

geschneiderte Produkte sieht Geschäftsführer Philipp Bayat als Trümpfe. In der Industrie, im Tauchsport oder bei der Feuerwehr kommen die Hochdruckverdichter zum Einsatz. Unter den 22 Auslandsniederlassungen hat Pune eine Sonderrolle als Hub für



FOTOS: BAUER KOMPRESSOREN

die IT-gestützte Kollaboration in der Gruppe. „Im nächsten Schritt wollen wir Indien als verlängerte Bank zum globalen Offshore-Engineering-Center aufwerten“, so Mitgeschäftsführerin Monika Bayat.

funktioniert nicht über Nacht: „Nach wie vor dominiert eine Liebe zur papierhaften Dokumentation“, sagt von Kuczowski. Bei der behördlichen Überprüfung einer Unterschrift etwa wird nicht die leichteste Abweichung toleriert – „bis auf den Sitz des i-Punkts“. Von Kuczowski kennt die kafkaesken Verhältnisse bei Behörden aus eigener Erfahrung – sein Motorradführerschein musste umgeschrieben werden. „Auch wenn Englisch die Amtssprache ist, schafft man es als Ausländer kaum, die spezielle indische Mischung aus Verhandlung und Regeltreue zu beherrschen.“

100-Prozent-Töchter sind beliebt

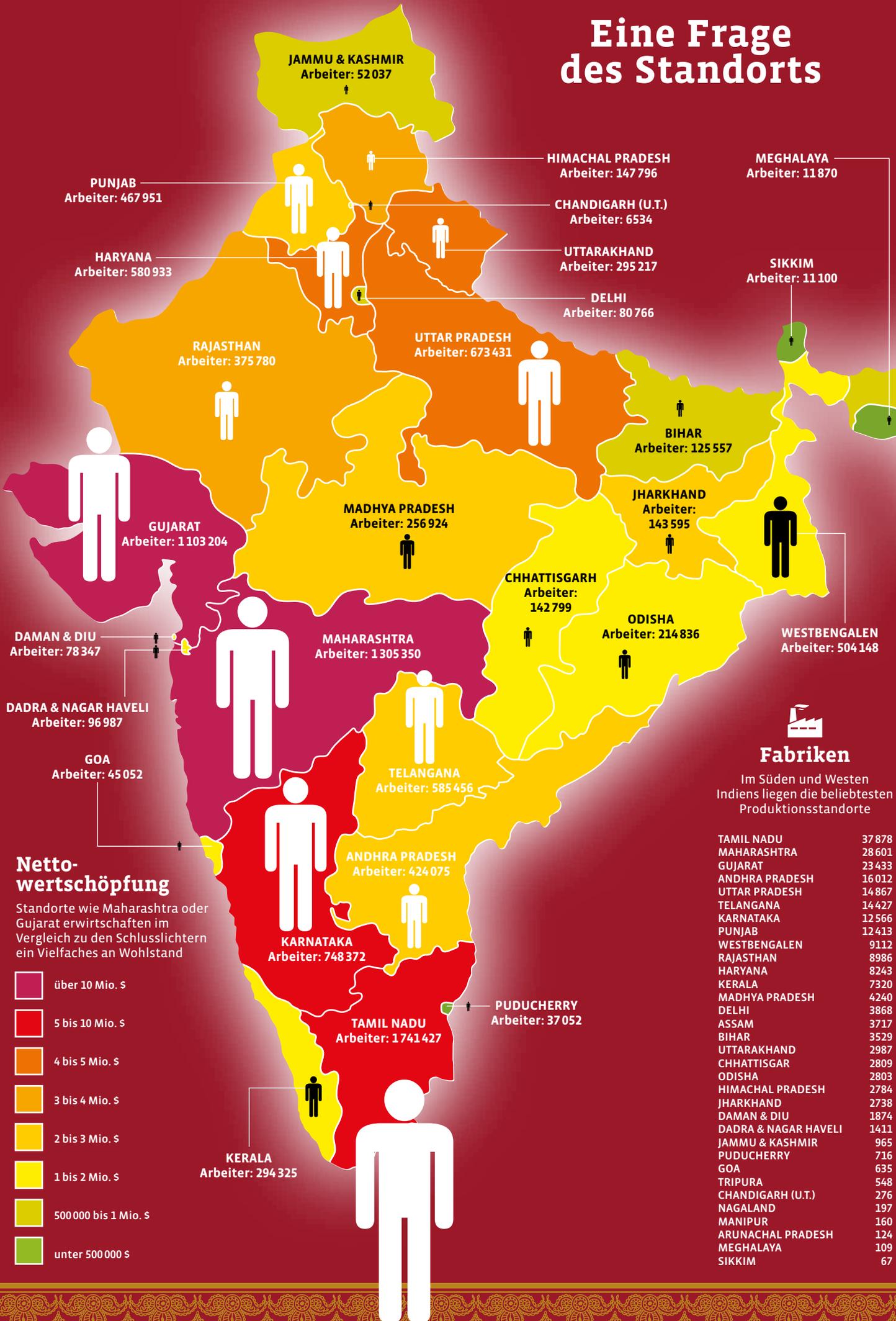
Investoren allerdings kommt Indien zunehmend entgegen. Deutsche Firmen sparen sich schon seit 2015 dank eines Schnellverfahrens Behördengänge und Genehmigungen. „Die Zentralbank hat Regularien für Direktinvestitionen weitreichend gelockert“, sagt von Kuczowski. Innerbetriebliche Darlehen dürfen für fast alle Zwecke verwendet werden. „100-prozentige Tochtergesellschaften sind für deutsche Unternehmen inzwischen die populärste Geschäftsform“, sagt der Bankexperte. Das spiegelt sich im „Doing Business“-Ranking der Weltbank, das die Einfachheit der Unternehmensgründung und Geschäftstätigkeit anhand von zehn Indikatoren misst. Zuletzt gelang Indien ein Sprung um 30 Plätze auf Rang 100 von 190 Nationen. Beyer-

Bürokratie macht das Leben schwer

dynamic aus Heilbronn, bekannt für seine Kopfhörer und Audiosysteme, hat 2013 den Schritt nach Indien gewagt. Geschäftsführer Wolfgang Luckhardt gründete eine eigene Tochter in Bangalore. Bereits zwei Jahre zuvor startete er das Indiengeschäft auf kleiner Flamme. „Das Land hatten wir bis dahin nicht mit höchster Priorität auf dem Schirm“, berichtet Luckhardt. Doch eine Begegnung mit dem Audio-techniker Naveen Sridhar ließ ihn aufhorchen: „Der Mann war qualifiziert im Bereich der Konferenzsysteme und hatte entsprechende Kontakte. Wir gaben Naveen 2011 den Auftrag, für uns das B2B-Geschäft auszuloten – zunächst als Repräsentant auf freier Beraterbasis.“ Der Test war vielversprechend: Beyerdynamic verkaufte hochwertige Mikrofone an Vertriebspartner, die diese dann in Konferenzräumen von Firmen, Behörden und Ministerien verbauten.

Die One-Man-Show mit dem Bestellort Heilbronn hatte jedoch einen Haken: „Weil indische Kunden eine Importlizenz besitzen müssen, funktionierte das Modell nur bedingt. Für potenzielle indische Kleinkunden lohnte der Aufwand mit der Lizenz nicht.“ Luckhardt wurde klar: „Wir brauchen eine Tochtergesellschaft, die auch geringe Mengen auf Rupienbasis verkaufen kann, außerdem berät und technischen Support bietet.“ Ein Schritt, der das Geschäft mit Konferenztechnik stark angekurbelt habe, sagt Luckhardt. Heute kauft Naveen Sridhar Ware →

Eine Frage des Standorts



JAMMU & KASHMIR
Arbeiter: 52 037

PUNJAB
Arbeiter: 467 951

HARYANA
Arbeiter: 580 933

RAJASTHAN
Arbeiter: 375 780

GUJARAT
Arbeiter: 1 103 204

DAMAN & DIU
Arbeiter: 78 347

DADRA & NAGAR HAVELI
Arbeiter: 96 987

GOA
Arbeiter: 45 052

Netto-wertschöpfung

Standorte wie Maharashtra oder Gujarat erwirtschaften im Vergleich zu den Schlusslichtern ein Vielfaches an Wohlstand

über 10 Mio. \$

5 bis 10 Mio. \$

4 bis 5 Mio. \$

3 bis 4 Mio. \$

2 bis 3 Mio. \$

1 bis 2 Mio. \$

500 000 bis 1 Mio. \$

unter 500 000 \$

HIMACHAL PRADESH
Arbeiter: 147 796

CHANDIGARH (U.T.)
Arbeiter: 6534

UTTARAKHAND
Arbeiter: 295 217

DELHI
Arbeiter: 80 766

UTTAR PRADESH
Arbeiter: 673 431

BIHAR
Arbeiter: 125 557

MADHYA PRADESH
Arbeiter: 256 924

JHARKHAND
Arbeiter: 143 595

CHHATTISGARH
Arbeiter: 142 799

ODISHA
Arbeiter: 214 836

MAHARASHTRA
Arbeiter: 1 305 350

WESTBENGALEN
Arbeiter: 504 148

TELANGANA
Arbeiter: 585 456

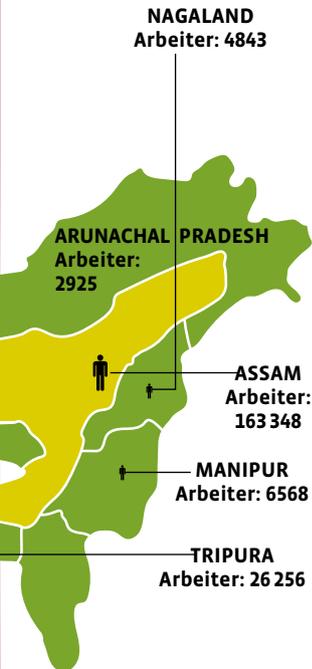
ANDHRA PRADESH
Arbeiter: 424 075

KARNATAKA
Arbeiter: 748 372

PUDUCHERRY
Arbeiter: 37 052

TAMIL NADU
Arbeiter: 1 741 427

KERALA
Arbeiter: 294 325



→ bei der Muttergesellschaft, lagert sie und vermarktet sie an indische Vertriebspartner. „Wir haben mit einer selektiven Produktauswahl begonnen, in überschaubaren Mengen“, sagt Luckhardt. Maßgabe war stets, dass sich das von Sridhar erweiterte Indienstgeschäft allein tragen muss. „Das gelang vom ersten Tag an“, so Luckhardt. Das machte Mut für den nächsten Schritt – das Geschäftssegment Kopfhörer. „Wir haben uns zunächst dem Profibereich zugewandt, denn der Konsumentenmarkt ist umkämpft und schwierig – und es gibt genügend Studiomusiker und Tontechniker, die professionelle Kopfhörer brauchen“, erläutert Luckhardt. Auch hier ging Beyerdynamic fokussiert vor: 25 Händler in den größeren Städten vertreiben die Kopfhörer – zu ähnlichen Preisen wie in Deutschland.

Standortwahl macht Arbeitgeber attraktiv

Doch der Massenmarkt lockt bereits: „Wir bauen das Consumergeschäft gerade auf. Wir brauchen für Indien natürlich preisattraktive Produkte, wenn wir Fuß fassen wollen“, so Luckhardt. Teils passen Kopfhörer aus dem Einstiegslevel vom deutschen Sortiment, teils kommen Produkte zum Tragen, die für das Chinageschäft entwickelt wurden. Dabei setzt Luckhardt ausschließlich auf Kampagnen in sozialen Medien. „Wenn ein bekannter

Künstler über uns etwas bloggt, hat das Einfluss auf die musikkaffine Masse. Das Markenbewusstsein ist in Indien sehr ausgeprägt“, sagt Luckhardt. „Das Potenzial in Indien ist ja unendlich für uns – wir wollen es mit gesundem, organischem Wachstum erschließen.“ Ob künftig eine Endmontage vor Ort hinzukommt? „Wenn das Geschäft weiterwächst, ist es ein Thema.“

Kompressorenspezialist Philipp Bayat ist froh, bereits lokal zu fertigen: „Indische Ingenieure zählen zu den besten der Welt.“ In Pune finde Bauer viele gut ausgebildete Techniker – allerdings konkurriere man mit rund 200 anderen deutschen Unternehmen, darunter auch die versammelte Automobilindustrie. Um im Fachkräftewettbewerb zu bestehen, ging Bayat bei der Standortwahl für einen hochwertigen Neubau aufs Ganze: Der Industriepark liegt nur eine halbe Stunde vom Stadtzentrum entfernt. „Wir haben für den Quadratmeter doppelt so viel bezahlt wie in München. Alle hielten uns für verrückt. Doch die Entscheidung hat sich ausgezahlt“, sagt Bayat. Allein der Wert der Immobilie habe sich binnen drei Jahren verdoppelt. Noch wichtiger: Auch dank der Nähe zur City verlasse höchstens ein Mitarbeiter im Jahr die Firma. „Dass wir kaum Fluktuation haben, liegt auch an unserer Unternehmenskultur und den vielen Aufstiegsmöglichkeiten“, sagt Bayat. „Wir haben in Indien ein sehr stabiles System etabliert.“

INTERVIEW: „Wir sind in Indien voll lieferfähig“



Bernd Sauter
aus der Geschäftsleitung der Deutschen Bank in Bayern vertritt die Bank in der Initiative „Make in India Mittelstand“

Herr Sauter, 2015 war Indien Partnerland der Hannover Messe, kurz darauf entstand der Klub „Make in India Mittelstand“. Mit welchem Ziel?

Premierminister Modi hat die Initiative ins Leben gerufen – nicht ohne Grund in Deutschland. Der indische Staat legt großen Wert auf Direktinvestitionen deutscher Unternehmen. Unsere „Hidden Champions“ waren bisher mehr auf China konzentriert.

Welche Rolle hat hier die Deutsche Bank?

Die indische Botschaft hat uns angesprochen, weil wir vor Ort als einzige deutsche Bank ein umfangreiches Leistungsspektrum für Firmenkunden anbieten können. Wir sind in Indien mit Filialen und

kompetenten Mitarbeitern vor Ort stark vertreten. Damit ist die Deutsche Bank der natürliche Partner für die Mittelstandsinitiative „Make in India“ (MIIM). Wir wollen Investitionen erleichtern und Vorbehalte nehmen.

Wo hakt es denn?

Indien ist ein komplexes und immer noch bürokratisches Land – auch im Finanzbereich. Dort kann man ohne begleitende Bank im Grunde keine Investition tätigen. Man braucht bereits zur Gründung der Firma nicht nur ein Konto, sondern professionelles Know-how, wie man etwa Geld nach Indien transferiert.

Spüren Sie verstärktes Interesse der Firmen?

Die Resonanz ist überraschend hoch – quer durch den Mittelstand. Es hat sich ein aktiver Zirkel von über 100 Unternehmen gebildet, in regelmäßigen Workshops tauschen sich die MIIM-Teilnehmer aus. Die Fragen sind sehr konkret – und die indische Botschaft, die diese Initiative maßgeblich trägt, ruft regelrecht dazu auf, Themen zu adressieren. Die Anregungen gehen dann direkt an die Provinzregierungen. Die Initiative bringt so einen Mehrwert.

Ist die Ansiedlungspolitik auch vom Wunsch auf Know-how-Transfer geleitet?

Es gibt mehrere Gründe: Arbeitsplätze, aber auch Technologie. Vielleicht nicht ganz so wie in China, wo man bewusst deutsche Spitzentechnologie ins Land bringt, um die eigene technologische Entwicklung zu beschleunigen. In Indien geht es auch darum, Produktionsstrukturen aufzubauen, die es in der Fläche noch nicht gibt. Aktuell stehen in Indien insbesondere Infrastrukturinvestitionen im Vordergrund. Aber letztlich geht es um alle Produktionsbranchen, um der wachsenden Bevölkerung Beschäftigung zu bringen. Die Länder wollen übrigens auch unabhängig von China wahrgenommen werden und haben sich ganz klar emanzipiert.

Was ist die Wachstumsstrategie?

Man möchte sich vom Import- zum Exportland wandeln. Die Verantwortlichen etwa in der Regierung sind der Meinung, das Potenzial zu besitzen: junge Bevölkerung, gute Lohnbedingungen. Die Infrastruktur ist im Vergleich sicher nicht hochattraktiv, ebenso wenig manche Ansiedlungsbedingungen und Gesetze. Doch das sollen Reformen nun ändern. Man geht den indischen Weg – und der ist vielversprechend und langfristig angelegt.

WER HAT AN DER RUHR GEDREHT?



Das Ruhrgebiet erfindet sich neu.
Die **Metropolregion setzt auf Dienstleistung, Wissenschaft und IT.** Wir stellen zwei Unternehmen vor, die beispielhaft für neue Wirtschaft an einem alten Industriestandort stehen

Text: Heinz-Peter Arndt

Legenden über erfolgreiche Silicon-Valley-Start-ups beginnen oft in einer Garage. In Bochum ist es eher die Gartenlaube. Genau dort entdeckten die beiden Informatikstudenten Kai Figge und Andreas Lüning erstmals einen Virus auf einer ihrer Disketten. Die beiden Jungprogrammierer schreiben einen Algorithmus, um die Schadsoftware zu entfernen. Und erkennen das unternehmerische Potenzial der Idee einer Schutzsoftware.

„Wir hatten keinen Plan und keine Strategie“, sagt Lüning, „aber ein sicheres Gefühl, dass das etwas ganz Großes werden kann.“ Figge und Lüning schmeißen ihr Studium, gründen 1985 G Data und bringen zwei Jahre später die weltweit erste Antivirensoftware an den Markt. Heute zählt das Unternehmen mit inzwischen rund 500 Mitarbeitern zu den Großen in Sachen Datensicherheit. Auf rund zwei Millionen PCs läuft das hauseigene Antivirenprogramm, weiteres Geschäft macht das Unternehmen mit umfangreichem IT-Schutz für Unternehmen: G-Data-Einsatztruppen analysieren das Firmennetz und bieten Schutz vor Malware und Erpressersoftware.

Die beiden Bochumer Softwareunternehmer Figge und Lüning sind echte Pioniere. Sie entwickelten Virensoftware zu einer Zeit, als es den Begriff New Economy noch gar nicht gab, sondern im Ruhrgebiet die letzten



SOFTWAREHAUS G DATA: IT-SICHERHEIT AUS BOCHUM

Hochöfen rauchten. Und während es mit ihnen aufwärts-ging, ging es mit dem Ruhrgebiet bergab. „In der Start-up-Welt reden alle von Disruption“, sagt Figge, „hier haben wir erlebt, was das wirklich heißt.“

Tatsächlich gibt es nur wenige Regionen, die einen so extremen Strukturwandel durchlaufen wie das mit rund fünf Millionen Menschen größte deutsche Ballungsgebiet. Und der ist noch nicht vorbei: Eine überdurchschnittlich hohe Arbeitslosigkeit, leere kommunale Kassen und eine in die Jahre gekommene Infrastruktur verlangsamten den erklärten Umbau zum Dienstleistungs- und Wissensstandort. Umgebaut wird dennoch: Lehre und Forschung sind wichtige Standbeine der Region, an den Ruhr-Hochschulen lernen inzwischen knapp 300.000 Studierende. Viele vormalige Industrielandschaften sind inzwischen aufwendig saniert. Nicht mehr grau, sondern immer grüner wird das Ruhrgebiet.

Eine Art Autobahn extra für Radfahrer

Die Renaturierung der Emscher, einst der schmutzigste Fluss Europas, ist eines der größten Infrastrukturprojekte des Kontinents. Auch beim Verkehr geht die Region neue und grüne Wege: Der RS1 ist einer der ersten und längsten Radschnellwege der Republik, eine 100 Kilometer lange Fahrradautobahn zwischen Hamm und Duis-

burg. Der boomende Duisburger Hafen ist der größte Binnenhafen der Welt, die geografische Lage an den großen Transportachsen Europas zieht immer neue Logistikzentren an. Auch neue Branchen, etwa die Umwelttechnik, haben hier eine Heimat gefunden.

Eine im Sommer 2017 gestartete, zehn Millionen Euro schwere Imagekampagne des Regionalverbands Ruhr (RVR) soll diesen Umbau jetzt ins öffentliche Bewusstsein rücken: Als „Stadt der Städte“ präsentiert sich das Ruhrgebiet, als oftmals überraschend grüne Megacity, zusammengesetzt aus 53 einzelnen Städten. „Die Metropole Ruhr gilt als weltoffen und sympathisch“, sagt Karola Geiß-Netthöfel, Direktorin des RVR, „nun wollen wir uns aber auch von unserer jungen und dynamischen Seite präsentieren.“

In der Metropole gibt es inzwischen mehr Universitäten als in jeder anderen deutschen Stadt oder Region. Die neue Kampagne soll auch Unternehmer, Entscheider und Fachkräfte überzeugen. Die Botschaft: Das Ruhrgebiet hat eine Menge zu bieten – viele hervorragend ausgebildete Menschen mit einer sehr offenen Mentalität, eine zentrale Lage in Mitteleuropa, kurze Wege, sehr viel Grün und unzählige Kulturangebote. Das Ganze meist günstiger als anderswo. Denn die Haus- und Bodenpreise liegen deutlich unter jenen —————>

- 1** Grünes Ruhrgebiet bei Zeche Ewald in Herten
- 2** Laser-Event an einem alten Bergwerk
- 3** Klassik-Sommer in Hamm
- 4** Golfen an der Zeche Jacobi, Oberhausen
- 5** Neue Büroräume in einer Dortmunder Zeche
- 6** Indoor-Skydiving, Prosper-Halde, Bottrop
- 7** Renaturierte Emscher in Duisburg
- 8** „Gate Ruhr“ auf der vormaligen Zeche Auguste Victoria, Marl

FOTOS: THOMAS STACHELHAUS (8), G DATA SOFTWARE AG, MAURITIUS IMAGES/JOERN SACKERMANN/ALAMY



→ vergleichbarer Ballungsgebiete. Von den relativ niedrigen Immobilienpreisen profitieren auch die Unternehmen.

Fachkräfte müssen weniger teuer bezahlt werden als an Hochpreisstandorten wie München oder Hamburg. Und für die Softwareschreiber von G Data öffnete sich zwischenzeitlich die Chance, ihren zuvor gemieteten Firmensitz zu kaufen und das Traditionsgebäude des einstigen Konsumvereins Wohlfahrt von Grund auf zu sanieren. Gekommen, um zu bleiben: „Ein Umzug“, sagt Co-Gründer Figge, „kam für uns nie infrage. Das Ruhrgebiet ist ein Hotspot für IT-Experten.“ Und zur Ruhr-Universität halte man „engsten Kontakt“. Ein beständiger Zustrom von Praktikanten, Forschungsprojekten und neuen Mitarbeitern ist damit fast schon garantiert.

Der Erfolg von Unternehmen aus Zukunftsbranchen wie der IT ist für Regionschef Klaus Ulrich von der Deutschen Bank in Essen beispielhaft für Wandel und Wiedergeburt der Region: „Der Aufschwung ist auch im Ruhrgebiet angekommen. Den Unternehmen geht es besser, sie sind finanzstärker als vor einem Jahrzehnt.“ Und weil die Gewerbesteuereinnahmen sprudeln, können auch die zum Teil hoch verschuldeten Kommunen ausgeglichene Haushalte vorweisen.

Das neue Silicon Valley Deutschlands?

Mit Duisburg, dem weltweit größten Binnenhafen, profitiert die ganze Region von der „Neuen Seidenstraße“, der großen Logistikvision von Chinas Staatschef Xi Jinping. Schon heute fahren mehrmals wöchentlich Güterzüge aus China bis nach Duisburg – der Warentransport über Land ist preiswerter als mit dem Flugzeug und schneller als mit dem Schiff. Dass man das Ruhrgebiet auch in China wahrnimmt, dafür sorgt der Regionalverband Ruhr, der eifrig unterwegs ist auf den großen chinesischen Social-Media-Kanälen.

Doch nicht nur in China geht es darum, das neue Ruhrgebiet weltweit als attraktiven Investitionsstandort zu vermarkten. Der Regionalverband wirbt um Investoren aus der ganzen Welt. Unternehmen in Israel und den

**EINE MEGACITY
ALS MAGNET FÜR
INVESTOREN
AUS DER GANZEN
WELT**



SCISYS: SOFTWARE FÜR SATELLITEN UND RADIOSENDER



FOTOS: THOMAS STACHELHAUS(7), ULLSTEIN BILD/JOKER/MARTINA HENGESBACH, IMAGO/HANS BLOSSEY, ESA-PIERRE CARBIL, 2015

USA sind die nächsten Zielgruppen, eine Werbetour unter dem Motto „Ruhr Metropolis meets US startups“ ist bereits geplant. In den Staaten will sich das Ruhrgebiet als „Silicon Valley Deutschlands“ präsentieren. Es ist ein großer Vergleich, doch neben G Data aus Bochum gibt es noch eine Reihe anderer Unternehmen, die diesen Claim glaubhaft machen.

Etwa dieses hier: die VCS Nachrichtentechnik, gegründet vom Dortmunder TU-Professor Klaus-Günter Meng. Der lehrende Unternehmer weiß fast alles rund um Satellitenkommunikation und -steuerung. Schon als Student der Nachrichtentechnik hatte er begonnen, Programme für die Kommunikation mit Satelliten zu schreiben.

Daraus entwickelte er ein ganzes Unternehmen. Heute ist die VCS Teil des deutsch-britischen Technologieunternehmens SCISYS. Das Unternehmen entwickelt Steuerungssoftware für eine Vielzahl von Anwendungen, mehrheitlich im Bereich Luft- und Raumfahrt sowie Radio: etwa für Wettersatelliten, für Kontrollcenter, für Radiostationen oder sogar für das Management komplexer Recyclingsysteme. Über 500 Mitarbeiter in Deutschland und im UK entwickeln Programme für Satelliten und Raumsonden und arbeiten an Bodenstationen von Luft- und Raumfahrtunternehmen. „Media Broadcasting“, der neben dem Raumfahrtgeschäft zweite Bereich, profitiert

von der Digitalisierung des Radios. Seit den 1990er-Jahren hat VCS/SCISYS Zug um Zug die automatische Studio- und Sendetechnik bei den meisten öffentlich-rechtlichen Stationen aufgebaut. Auch die britische BBC hat SCISYS inzwischen als Kunden. Der Auftrag: Aufbau der News Automation von BBC World plus Servicevertrag über 20 Jahre. „Wenn Sie heute in Deutschland oder Großbritannien einen öffentlich-rechtlichen Sender hören“, sagt Meng, „ist es ziemlich wahrscheinlich, dass unsere Technologie zum Einsatz kommt.“

Wetter, Weltraum, Radiowellen sind für Meng langfristige Cashcows, denn die komplexen elektronischen Anlagen bedürfen einer permanenten Pflege. So folgen nach der Installation in der Regel langfristige Betreuungsverträge. Auch dadurch wächst die Bedeutung von Media Broadcasting innerhalb der Gruppe weiter.

Gerade erst hat sich der Bereich vergrößert und ist mit seinen rund 60 Mitarbeitern in den Dortmunder Westfalentower umgezogen. Was anderswo eine Riesenlogistik bedeutet, klappte hier relativ reibungslos. Meng, selbst überzeugter Ruhrgebietler, sieht darin einen weiteren Vorteil der Region: „Wir haben hier alles auf kurze Entfernung.“ Und das ist, anders als so manche Startup-Garagen-Geschichte, keine Legende, sondern ganz normaler Alltag im Ruhrgebiet.

- 1** Skianlage und Kokerei in Bottrop
- 2** Zentrale der RAG Montan Immobilien während der „ExtraSchicht 2016“
- 3** Vorlesung an der Ruhr-Universität Bochum
- 4** Hafenpanorama „Duisport“
- 5** Alte Heizzentrale mit Dampfmaschine, heute Garderobe des Revuepalasts Ruhr
- 6** Kulturaktion „ExtraSchicht 2016“, Gelände Bergwerk Ost, Hamm
- 7** Consol-Park, Zeche Consolidation, Gelsenkirchen-Bismarck
- 8** Bogenbrücke über den Rhein-Herne-Kanal

Die betriebliche Altersversorgung

Gerade Mitarbeiter in kleinen und mittleren Unternehmen profitieren noch zu selten von einer betrieblichen Vorsorge. Das soll das neue **Betriebsrentenstärkungsgesetz** jetzt ändern

Müssen Unternehmen jetzt mehr ausgeben?

1 Die wichtigste Neuerung für Arbeitgeber: „Sie sind verpflichtet, sich zukünftig im Rahmen der Entgeltumwandlung an der Vorsorge zu beteiligen“, sagt Alexandra Bildner, bAV-Expertin der Deutschen Bank. Wenn ein Mitarbeiter aus seinem Brutto Vorsorgebeiträge wandelt, muss der Arbeitgeber auf diesen Betrag 15 Prozent Zuschuss leisten. Das gilt jedoch nur für Zahlungen bis zur Beitragsbemessungsgrenze – insofern der Unternehmer Sozialabgaben spart. Der Zuschlag wird bei Neuverträgen ab 2019 fällig, bei Altverträgen erst ab 2022.

Welche Vorteile bietet das BRSG?

2 Mit dem Betriebsrentenstärkungsgesetz soll die betriebliche Altersvorsorge auch für kleine und mittlere Unternehmen attraktiver werden. Denn gerade hier gibt es den größten Nachholbedarf. Der Anteil der Unternehmen, die bisher die betriebliche Altersvorsorge anbieten, ist aufgrund der Komplexität noch sehr gering. Etwa bietet bisher gerade einmal jedes zweite Unternehmen Entgeltumwandlung an. Dank der Neuregelungen dürfte sich der Anteil deutlich erhöhen. Durch das Angebot der betrieblichen Altersvorsorge schafft der Arbeitgeber ein attraktives Modell für den Aufbau einer steueroptimierten Rente, sowohl für sich (Mitarbeiterbindung/Fachkräftemangel) als auch für seine Arbeitnehmer.

Kleine Firmen mit Nachholbedarf

In Firmen mit weniger als 250 Mitarbeitern muss die Mehrheit ohne Betriebsrente oder eine andere Form der betrieblichen Altersversorgung auskommen. Das soll sich ändern

72 % 1 bis 9

64 % 10 bis 49

56 % 50 bis 249

42 % 250 bis 499

35 % 500 bis 999

17 % 1000 und mehr Beschäftigte

Anteil der Beschäftigten ohne bAV nach Betriebsgröße

QUELLE: BMAS, 2016; WERTE FÜR 2015

Was passiert mit der bestehenden betrieblichen Altersversorgung?

3 Alle bisherigen Arten von Betriebsrenten wird es weiterhin geben und stehen Unternehmen als Angebot für Ihre Mitarbeiter zur Verfügung. Als neue Möglichkeit kommt die Sozialpartnerrente ohne Garantie hinzu. Die Einzahlung des neu eingeführten, verpflichtenden Arbeitgeberzuschusses i.H.v. 15 Prozent kann also in die bestehenden Verträge erfolgen. Dieser Arbeitgeberbeitrag muss jedoch nur bis zur Beitragsbemessungsgrenze in Höhe von vier Prozent erfolgen. Die Deutsche Bank bietet gemeinsam mit ihrem Partner Zurich Versicherungen, Unternehmen sowohl die Überprüfung bestehender Vorsorgekonzepte, als auch passende neue Lösungen.

Wie kompliziert wird die Umsetzung in der Praxis?

5 Seit 2002 hat jeder Arbeitnehmer ein Recht auf betriebliche Altersversorgung. Vor allem viele kleine und mittlere Unternehmen stellt dieser Rechtsanspruch vor Herausforderungen. Für eine zukunftssichere und individuelle Gestaltung eines Versorgungskonzepts, passend zum Unternehmen, ist eine professionelle Begleitung und Unterstützung durch einen Experten unumgänglich. „Unternehmen sollten das BRSG als Chance wahrnehmen und die Attraktivität am Markt für neue Mitarbeiter nutzen“, sagt Thilo Schäpers, bAV-Experte der Deutschen Bank. Denn der Wettbewerb um Fachkräfte spitzt sich zu. Spezialisten der Deutschen Bank helfen, die Komplexität zu reduzieren – mit individueller Beratung, Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter, Überprüfung und eventl. Aktualisierung einer Versorgungsordnung und einem Angebot aus einer Hand.

WEITERE INFORMATION

Weitere Informationen zum Thema und Kontaktdaten von Ansprechpartnern der Deutschen Bank unter www.deutsche-bank.de/bav

Was bedeutet das „Sozialpartnermodell“?

4 Der Begriff „Sozialpartnermodell“ bedeutet, dass Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften – die sogenannten Sozialpartner – für ihre jeweilige Branche über Konditionen und Partner in der bAV der Unternehmen entscheiden. Diese Entscheidung ist bindend für alle Unternehmen, die dem Branchentarif angehören. Eine tarifvertragliche Umsetzung ist die Voraussetzung für das Sozialpartnermodell. Der Arbeitgeber ist nur dazu verpflichtet, seinen Beitrag an die Versorgungseinrichtung zu bezahlen. Den Arbeitnehmern wird eine „Zielrente“

in Aussicht gestellt, welche aber nicht garantiert ist. Das Betriebsrentenstärkungsgesetz sieht bei tarifvertraglich geregelten Betriebsrenten sogenannte Auto-Enrollment- und Opt-Out-Lösungen vor. Das bedeutet, dass der Arbeitnehmer automatisch in die Altersversorgung seines Arbeitgebers aufgenommen wird und explizit widersprechen muss, wenn er sie nicht in Anspruch nehmen möchte.

Was sollten Unternehmer jetzt als Nächstes tun?

6 Bestehende Versorgungsordnungen, Kollektivrahmenverträge, Vertragsunterlagen, Pensionsrückstellungen sowie Gesellschafter-/Geschäftsführerversorgungen sollten unbedingt überprüft und an die neue Gesetzeslage angepasst werden. „Betriebe, die bisher noch keine Versorgungskonzepte anbieten, können die Chance nutzen und jetzt aktiv auf die Arbeitnehmer zugehen“, sagt bAV-Experte Schäpers. Das heißt: Mitarbeiter informieren und ihnen die Möglichkeit anbieten aus dem Bruttolohn zu sparen! Denn bei der Wahl des Arbeitgebers entscheiden die Fachkräfte längst nicht mehr nur anhand des Nettolohns, sondern auch auf zusätzliche Komponenten.“ Neben einer attraktiven Betriebsrente kann beispielsweise auch das Angebot der Absicherung der Arbeitskraft ein entscheidendes Kriterium im Wettbewerb um hoch qualifizierte Mitarbeiter sein.

Noch wird innen gebaut,
im Spätsommer ist die
Eröffnung geplant: das
Prinzessinnenpalais
Unter den Linden in Berlin

Palais für kulturelle Querdenker

*Im historischen Prinzessinnenpalais Unter den Linden entsteht das **Forum für Kunst, Kultur und Sport** der Deutschen Bank – mit viel Platz für neue Ideen*

Text: Thomas Mersch

Starkes Zeichen für Berlin



Allein der Bau ist eine Brücke zwischen den Welten. Außen eine klassizistische Fassade, im Inneren schnörkellos modern: Das Prinzessinnenpalais am Berliner Prachtboulevard Unter den Linden hat viel deutsche Geschichte geatmet. Berühmt geworden als Wohnhaus der Töchter des preußischen Königs Friedrich Wilhelm III., zerstört im Zweiten Weltkrieg im Bombenhagel.

Erst über ein Jahrzehnt nach der Zerstörung, zwischen 1962 und 1964, ordnete die DDR-Führung die Rekonstruktion an – mit viel Stahlbeton als Skelett und Rokokoelementen für das historisierende Finish. Als „Operncafé“ mauserte sich das Palais zum In-Treff der Ostberliner, nach der Wende gaben sich hier auch Königin Silvia von Schweden, Schauspieler Alain Delon und Tenor Plácido Domingo die Ehre. Seit 2011 aber steht das Gebäude leer. Das Palais der Prinzessinnen ist seit Jahren bereit, wachgeküsst zu werden. Nun erweckt die Deutsche Bank den historischen Bau zu

neuem Leben. Im Spätsommer 2018 öffnet hier das Forum für Kunst, Kultur und Sport die Tore. Das Engagement der Deutschen Bank in diesen drei Bereichen wird erstmals in solch enger Verbindung unter einem Dach präsentiert, und das mit hohen Ambitionen: „Wir denken Kunst, Kultur und Sport nicht nur neu, sondern auch quer – das Ganze in einem historischen Palais. Das wird die Menschen begeistern“, sagt Thorsten Strauß, verantwortlich für den Bereich Art, Culture & Sports bei der Deutschen Bank. Sein Team bereitet unter Hochdruck die Eröffnung vor – unter Leitung von Svenja von Reichenbach und Friedhelm Hütte.

Neues Denken in historischer Hülle

Überall in dem dreigeschossigen Prinzessinnenpalais wird fieberhaft umgebaut: Arbeiter karren eimerweise dampfenden Gussasphalt ins Erdgeschoss. Nach dem Auftragen wird der neue Boden noch Schliff bekommen. Dauerhafte und wechselnde Kunstausstellungen sollen —————>

Kunst: Die Deutsche Bank KunstHalle, seit 20 Jahren die eigene Ausstellungshalle Unter den Linden, wird in das neue Haus integriert und unter den verbesserten Bedingungen ausgebaut



FOTOS: JURGEN SPIELER, PICTURE ALLIANCE, DEUTSCHE BANK AG

Kultur: Talentförderung steht im Mittelpunkt. Das Musikgymnasium Schloss Belvedere in Weimar etwa ist seit 1995 mit der Deutschen Bank partnerschaftlich verbunden

Sport: Bis zu 400 Stipendien vergibt die Deutsche Bank an studierende Sportler wie Theresa Stoll, die EM-Zweite im Judo und Sportstipendiatin des Jahres 2017



Dreimal so viel Platz für Kunst wie bisher



sich hier mit vielfältigen musikalischen und sportlich geprägten Veranstaltungen verbinden. Geplant sind Konzerte und Lesungen, daneben Preisverleihungen und auch neu konzipierte Gesprächsformate. „Wir wollen ein offenes Haus sein“, sagt Strauß. „Ein Haus für die Mitarbeiter der Bank, für unsere Kunden und Partner, für die Berliner wie auch für die Menschen aus aller Welt.“ Unter den Linden ist die Deutsche Bank als Kulturförderer schon seit 1997 vertreten – mit der Deutsche Bank KunstHalle. Dieser etablierte Galerieraum für Gegenwartskunst geht nun im neuen Forum-Konzept auf.

Bereit für neue Dimensionen

Damit setzt die Deutsche Bank erneut ein starkes Zeichen für die Hauptstadt Berlin, die Stadt ihrer Gründung. Zugleich macht sie ihre Kunstsammlung erstmals wirklich öffentlich. Im Palais verdreifacht sich die Ausstellungsfläche im Erdgeschoss und in der ersten Etage auf etwa 2700 Quadratmeter. Hinzu kommen ein 200 Quadratmeter großes Veranstaltungsforum sowie ein Atelier mit 150 Quadratmetern, das etwa auch Schulklassen zur Verfügung stehen wird.

In neue Dimensionen will die Bank nicht nur flächenmäßig vorstoßen. Thorsten Strauß beschreibt das Konzept als „ein spannendes Crossover“. Es ist die Idee, die drei Säulen Kunst, Kultur und Sport künftig als eine einzige zu begreifen. „Der Spannungsbogen zwischen den drei Feldern macht den Reiz aus.

Den wollen wir erlebbar machen“, sagt er. Als praktisches Beispiel kann man jetzt schon die Vortragsreihe „Young Talents“ nennen. Dabei können Vertreter aller drei Bereiche etwa zum Thema Motivation diskutieren – eine Frage, die Sportler wie Musiker und Künstler gleichermaßen betrifft.

Mehr digitale Erlebnisse

Ein Fokus der Bank liegt traditionell auf der Talentförderung. In Kooperation mit der Deutschen Sporthilfe etwa vergibt sie bis zu 400 Stipendien an studierende Spitzenathleten. Mit den Berliner Philharmonikern besteht eine langjährige Partnerschaft. Diese Vielfalt soll sich im neuen Haus wiederfinden. Außerdem ist ein anspruchsvoller gastronomischer Bereich geplant. Auch neue digitale Erlebnisse will die Bank mit dem Forum vermitteln.

Mit dem Bau liegt das Team gut im Zeitplan. Die wechselhafte Baugeschichte des Hauses soll auch im Inneren erkennbar bleiben. Pfeiler aus Beton der 1960er-Jahre verraten das tatsächliche Alter des wieder aufgebauten Palais. Hier entstehen erstmals permanente Ausstellungen von Teilen der Banksammlung. Parallel wird das Haus hochkarätige Gastausstellungen zeigen – auch durch Kooperationen mit anderen Museen. Das ursprüngliche Gebäude mit dem repräsentativen Kopfbau zum Boulevard Unter den Linden wurde 1811 fertiggestellt. Der legendäre Berliner Architekt Karl Friedrich Schinkel entwarf die Verbindung zum benachbarten Kronprinzenpalais, in dem König Friedrich Wilhelm III. mit seiner Frau Luise wohnte – einen Rundbogen, über den ein Gang führt. 1931 eröffnete das Schinkel-Museum im Prinzessinnenpalais. Noch einmal wurde das ehemalige DDR-„Operncafé“ nach der Wende innen komplett verändert. Nur das schmiedeeiserne Rokokogeländer aus dem 18. Jahrhundert im Treppenhaus blieb bei diesem Umbau erhalten.

Täglich außer dienstags wird das Forum für Kunst, Kultur und Sport von 10 bis 19 Uhr geöffnet sein. Am Donnerstag ist ein langer Abend geplant. Und jeweils montags gilt: freier Eintritt für alle Besucher.

Nachdenken über **Arbeit**

„Es gibt eine Zeit für die Arbeit. Und es gibt eine Zeit für die Liebe. Mehr Zeit hat man nicht“

COCO CHANEL,
MODESCHÖPFERIN



„Als Unternehmer sollte Ihr persönliches Ziel nicht die eigene Vollbeschäftigung sein“
MARTIN GEIGER, COACH

„Man merkt nie, was schon getan wurde, man sieht immer nur, was noch zu tun bleibt“
MARIE CURIE, CHEMIKERIN

„Es gibt zwei Arten von Menschen: Die einen arbeiten, die anderen heimsen die Lorbeeren dafür ein. Versuche immer, zur ersten Gruppe zu gehören – dort gibt es viel weniger Konkurrenz“

INDIRA GANDHI,
POLITIKERIN



„WÄHLE EINEN BERUF, DEN DU LIEBST, UND DU BRAUCHST KEINEN TAG MEHR ZU ARBEITEN“

KONFUZIUS, PHILOSOPH



„... Willen braucht man. Und Zigaretten“

HELMUT SCHMIDT



„Die Arbeit ist etwas Unnatürliches. Faulheit allein ist göttlich“

ANATOLE FRANCE, FRANZÖSISCHER SCHRIFTSTELLER

„Ich bin nicht gescheitert. Ich habe nur 10.000 Wege gefunden, die nicht funktionieren“

THOMAS A. EDISON, ERFINDER



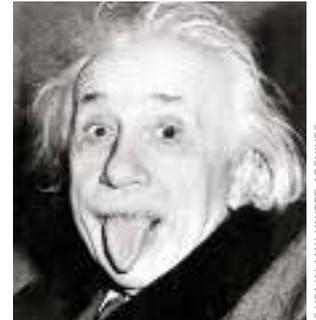
„Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun“

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE, DICHTER



„DENKEN IST DIE SCHWERSTE ARBEIT, DIE ES GIBT. DAS IST WAHRSCHEINLICH AUCH DER GRUND, WARUM SICH SO WENIG LEUTE DAMIT BESCHÄFTIGEN“

HENRY FORD, UNTERNEHMER



„Zwei Dinge sind zu unserer Arbeit nötig: unermüdliche Ausdauer und die Bereitschaft, etwas, in das man viel Zeit und Arbeit gesteckt hat, wieder wegzuwerfen“

ALBERT EINSTEIN,
JAHRHUNDERTGENIE



„ARBEITE KLUG, NICHT HART“

DR. GREGORY HOUSE, SERIENCHARAKTER,
DARGESTELLT VON HUGH LAURIE

MADE for GOOD

Das Startup-Programm der
Deutschen Bank und ihrer Mitarbeiter

in Kooperation mit



**VOLUNTEER
VISION**



Gutes gründen und Wissen weitergeben

Volunteer Vision ist der erste Anbieter für digitales 2:1 Mentoring mit gesellschaftlicher Wirkung. In Kooperation mit der Deutschen Bank ermöglicht die eLearning-Plattform Mitarbeitern aus der Wirtschaft ein unkompliziertes und standortunabhängiges Engagement als digitale Lernzucht.

db.com/madeforgood
#AchHastDuGood

#PositiverSonntag



