

# Unternehmer vbw magazin

Interview:

Lars  
Wagner

01  
2025



vbw Stiftung  
Lebensgrundlagen  
Bayern

# Wir fördern Ihre Ideen für unsere Lebens- grundlagen in Bayern

Bewerben Sie sich für Förderungen in Höhe von 10.000  
bis zu 250.000 Euro für gemeinnützige Projekte zu sozialer  
und ökologischer Nachhaltigkeit.

[vbw-slb.de](http://vbw-slb.de)



## Liebe Leserinnen und Leser,

Deutschland steckt in einem riesigen Schlamassel: Wirtschaftlich geht es bergab und der Wohlstand schwindet. Das Problem dabei: Es handelt sich nicht lediglich um eine konjunkturelle Krise, die als Zwischenstopp des Fortschritts hinlänglich bekannt und sozusagen ein Sich-Zurechtrütteln auf dem Weg nach vorne wäre. Deutschlands Geschäftsmodell selbst ist ins Wanken geraten.

Nun bin ich zwar von Haus aus Optimist, aber ich gestehe, dass es mir immer schwerer fällt, daran zu glauben, dass das alles gut ausgeht. Was mir besonders zu denken gibt: Unsere Zukunftsoptionen werden immer weniger, je mehr Zeit ungenutzt verstreicht. Deutschland hat sich eine Dekade politischer und gesellschaftlicher Experimente geleistet. Widerspruch wurde dabei nicht geduldet – auch nicht, wenn er sachlich, angemessen und fundiert war. Umso härter ist nun das Erwachen.

Die neue Bundesregierung steht vor immensen Herausforderungen. Immerhin: Es gibt Lösungsansätze, wie ein Beitrag des von mir hoch geschätzten Direktors des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln, Prof. Dr. Michael Hüther, zeigt (S. 9). Klar ist für mich auch: Der wirtschaftliche Wiederaufbau Deutschlands wird nur gelingen, wenn wir das alte Postulat des früheren Bundeskanzlers Helmut Kohl beherzigen: Leistung muss sich wieder lohnen, wie auch ein Beitrag (S. 20) zeigt.

Dass es tolle Unternehmen gibt, die dem Standort die Treue halten wollen, macht dann doch wieder einigen Mut. Dass diese Unternehmen dafür aber ordentliche Produktionsbedingungen einfordern, wie es der CEO von MTU Aero Engines, Lars Wagner, in unserem Titelinterview (S. 14) tut, das versteht sich von selbst.



BERTRAM BROSSARDT, Herausgeber



# 6

## PORTRÄT

### Spielplatz-Pioniere

Eine Erzieherin gründete vor 50 Jahren die erste Firma, die kindgerechte Geräte anbot. Heute bestückt das Familienunternehmen Richter aus Oberbayern Anlagen an prominenten Orten in aller Welt.



# 14

## INTERVIEW

### Luftfahrt in Bayern fest verankert

Lars Wagner, Vorsitzender des Vorstands bei MTU-Engines, beschreibt die Vorzüge des Standorts und skizziert die Herausforderungen, die Deutschland jetzt angehen muss.

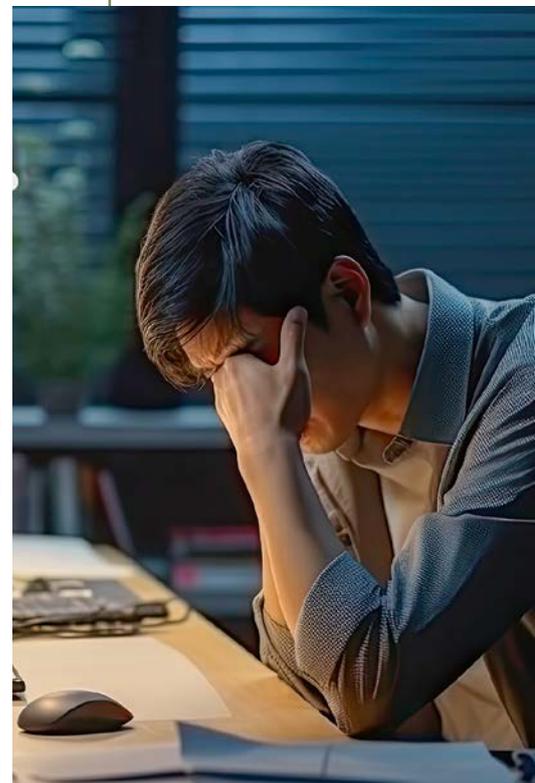


# 20

## POLITIK

### Leistung attraktiver machen

Die Politik sollte diejenigen belohnen, die in der Krise die Ärmel hochkrepeln, und dafür sorgen, dass das möglichst viele tun.



STANDPUNKT 9  
 MACH(T)RAUM 12

EINE FRAGE NOCH ... 38

# 24

## BILDUNG

### Rückgrat und Bindeglied

Das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) bildet in Zusammenarbeit mit dem Branchenverband BayPapier eine zweijährige Fortbildung zu Industriemeisterinnen und -meistern an.



# 28

## FAMILIENUNTERNEHMEN

### Ein Mittel für alle Fälle

Die Firma Ballistol hütet seit mehr als hundert Jahren das Geheimnis, das hinter dem Rezept ihrer 2.000 Artikel und den vielen Anwendungen steckt.



## IMPRESSUM

vbw Unternehmermagazin 01/2025

### HERAUSGEBER

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.  
 VR 15888 Amtsgericht München  
 Hauptgeschäftsführer: Bertram Brossardt  
 Max-Joseph-Str. 5, 80333 München

Büro des Herausgebers: Andreas Ebersperger  
 E-Mail: unternehmermagazin@vbw-bayern.de

### HERAUSGEBERBEIRAT

Bertram Brossardt  
 Dr. Markus Born  
 Holger Busch  
 Michael Forster  
 Carola Kupfer  
 Stefan Satl  
 Thomas Schmid  
 Sandra Stenger  
 Dr. Peter J. Thelen

### GESAMTKOORDINATION

Dr. Peter J. Thelen  
 Tel.: 089-551 78-333,  
 E-Mail: peter.thelen@vbw-bayern.de

### CHEFREDAKTEUR

Alexander Kain (Vi.S.d.P.)

REDAKTION: Sandra Hatz

AUTOREN: Alexander Kain,  
 Sandra Hatz, Melanie Bäumel-Schachtner

GRAFIK: Johanna Geier, Silvia Niedermeier

### KORRESPONDENTENBÜROS

D – 10117 Berlin, Charlottenstraße 35/36,  
 Dr. Peter J. Thelen  
 B – 1000 Brüssel, Rue Marie de Bourgogne 58,  
 Dr. Manuel Schölles  
 USA – 10174 New York, The Chrysler Building,  
 405 Lexington Ave, 37<sup>th</sup> Fl., Christoph Kolle

### VERLAG

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft  
 Projektgesellschaft mbH  
 HRB 106556 Amtsgericht München  
 Geschäftsführer: Klaus Kornitzer

### KOOPERATIONSPARTNER ·

GESAMTABWICKLUNG · ANZEIGEN  
 Reiner Fürst, Medien-Sales Bayern GmbH  
 Medienstraße 5, 94036 Passau  
 Tel.: 0851-802-594

Anzeigentechnik E-Mail: josef.feucht@vgp.de

TITELFOTO: Astrid Schmidhuber

### DRUCK

PASSAVIA Druckservice GmbH & Co. KG  
 Medienstraße 5b  
 94036 Passau  
 Tel.: 0851-966 180-0

Das vbw Unternehmermagazin erscheint sechsmal im Jahr mit einer Auflage von 65.000 Exemplaren.

ISSN 1866-4989

Nachdruck oder Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers. Für die Zusendung unverlangter Manuskripte oder Bilder wird keine Gewähr übernommen.

www.vbw-bayern.de



Spielplätze, wie sie heute in aller Welt zu finden sind, gehen auf die Visionen einer Erzieherin in Hamburg zurück, die mit ihrem Sohn in Frasdorf den ersten Hersteller für Holzgeräte gründete. Freiham, München (l.), Melbourne, Australien (r.), Diana Memorial Playground, London (unten links) sowie Bristol Zoo, England (unten rechts).



AUS BAYERN IN DIE WELT

# Die *Spielplatz-* Pioniere

Geräte für berühmte Plätze in aller Welt kommen aus dem oberbayerischen Frasdorf – Eine Erzieherin aus Hamburg hat das Familienunternehmen gegründet.

Der Diana Memorial Playground erstreckt sich mitten im Londoner Kensington Park über eine Fläche von mehreren Fußballfeldern. Ausgestattet hat ihn eine Firma aus dem oberbayerischen Frasdorf. Richter-Spielgeräte befinden sich auf prominenten Plätzen in vielen Ländern wie Spanien, Australien, Nordamerika oder Saudi-Arabien. Die Produkte des heute weltweit erfolgreichen Familienunternehmens tragen die Handschrift der Erzieherin Hilde Richter, die vor mehr als 60 Jahren mit ihrer Vision Spielplätze, wie wir sie heute kennen, nachhaltig prägte.

Sie war die Großmutter des heutigen Geschäftsführers Julian Richter. „Sie wollte dazu beitragen, dass Kinder Orte erleben, an denen sie sich kreativ entwickeln und selbstbestimmt spielen können“, sagt er. 1967 war das ein ziemlich fortschrittlicher Gedanke. Damals prägten Wohnanlagen, Höfe, Rasen oder Treppenhäuser Schilder mit der Aufschrift: Spielen

verboten. Hilde Richter arbeitete für ein Kinderheim mit mehreren Häusern in und um Hamburg. Für neue Siedlungen in der Hansestadt entwickelte sie eine Art Leitfaden mit Ideen, wie Geräte ausschauen oder wie Gelände modelliert sein sollten. Mit Nischen durch die Bepflanzung und mit einem Untergrund aus Sand, Kies, Erde, Matsch – Material, das Kinder in besonderem Maße anspricht. Hilde Richter zeichnete Entwürfe für Häuschen, Wagen oder Fantasietiere, wie sie seit Jahrzehnten auf Spielplätzen zu finden sind. So ein Beispiel ist Schnecke, die heute bei Richter als Firmenlogo zudem wichtige Aspekte der Firmenphilosophie widerspiegelt: Bodenhaftung genauso wie entschleunigtes Bewegungstempo, Zielstrebigkeit.

Holz war, erklärt Julian Richter, im Außenraum damals kein Material. Mit den Ideen der Großmutter kamen Betreiber nicht wirklich zurecht. Entweder hatten die Objekte Möbel-

qualität und waren viel zu teuer oder sie waren klapprig und nicht stabil genug. „Da kam mein Vater ins Spiel. Er zog nach seiner Schreinerlehre mit meiner Mutter von Hamburg nach Rosenheim, um hier ein Holzingenieurstudium zu beginnen.“ Zusammen mit ein paar Studienkollegen und Nachbarn gestaltete Julian Richter sen. aus den Skizzen seiner Mutter erste Prototypen. So entstand eine kleine Firma, die Spielhäuschen, Wippen, Krokodile und Holzpferde mit einem Planwagen hintendran produzierte.

## Visionen der Großmutter sind bis heute prägend

Zu den wichtigsten Kunden zählte anfangs die Heimatstadt von Hilde Richter, Hamburg, von wo aus sie die Richter Spielgeräte GmbH zunächst verwaltete, während im Landkreis Rosenheim die Produktion von Holzobjekten kontinuierlich größer wurde. „Es war nie so ein großer Wachs-

tumsgedanke dahinter, aber es hat sich einfach mit der Zeit so ergeben.“ Die Familie kaufte ein Sägewerk und Bahnanlagen, hat heute 130 Mitarbeiter. Die Kollegen in der Werkstatt bauen Geräte für kleine und große Spielplätze in aller Welt und jeder von ihnen ist vom rohen Stamm bis zum fertigen Objekt für eins verantwortlich. Je nach Größe der Aufträge variiert der jährliche Umsatz, 22 Millionen Euro waren es zuletzt im Jahr. Im Schnitt verlässt jeden Tag ein großer Lastwagen den Hof, um die bestellten Geräte in alle Welt zu liefern. Dafür brauche das Werk rund 1.000 Kubikmeter Holz im Jahr, das seien zwei große Sattelzüge Holz pro Woche. Es handelt sich vor allem um Lärchen, die im österreichischen Lungau in nachhaltigen Forstbetrieben wachsen.

## Der Diana Memorial Park war einer der Meilensteine

Spielgerätesicherheit war und ist für Familie Richter selbstverständlich. „Wir waren da auch Pioniere“, so Richter. Doch gibt es an die 500 Seiten an Vorschriften, die zu beachten sind. „Der Kinderspielplatz ist sicherlich der sicherste Ort, wo sich in Deutschland ein Kind aufhalten kann. Und ich glaube eher, dass es zu viel ist, dass das eher den Kindern Möglichkeiten raubt, sich zu entwickeln.“ Das liege natürlich am Sicherheitsbedürfnis der Eltern und an der Angst der Betreiber vor Schadensersatzforderungen. Doch die Vorschriften

rund um die Sicherheit seien für das Unternehmen zu schultern, leichter in jedem Fall als die Flut von Gesetzen und die Bürokratie, die aktuell in allen Betrieben Kapazitäten binden.

Während die Richters in den 1960er Jahren Neuland beschritten, ist Holz aus der Spielplatzbranche nicht wegzudenken – genau wie die Ideen von Hilde Richter. „Aber wir sagen mit Stolz: Das haben wir alle zum ersten Mal gemacht.“

Der Spielplatz in London zu Ehren von Prinzessin Diana Anfang der 2000er Jahre war ein wichtiger Schritt zu einer verstärkt internationalen Ausrichtung der Firma. Landschaftsarchitekten aus London seien auf Richter aufmerksam geworden. „Es war das erste Mal, dass wir in einem großen Volumen Sondergeräte entwickelten.“ Über diese Referenzen folgten zahlreiche ähnliche Sonderprojekte. In Luxemburg etwa, für den 8.000 Quadratmeter großen Waldspielplatz Bambesch. In Madrid auf der Plaza España, in Iowa am Ufer des East Okoboji Sees, im australischen Kingston Park nahe Adelaide oder im Glasgow Science Center in Schottland. Nordamerika ist ein großer Markt, Australien ein guter Partner. Nachdem Russland wegfiel, hat Richter seine Fühler verstärkt in den arabischen Raum ausgestreckt, bestückt Spielplätze in den Emiraten oder Saudi-Arabien, in Afrika oder in Indien. Die Hälfte der Aufträge aber



Geschäftsführer Julian Richter ist der Enkel der Firmengründerin.

kommt aus Deutschland – meist von Städten.

Natürlich müsse die Firma Geld verdienen, um das Ganze am Laufen zu halten. Aber der betriebswirtschaftliche Erfolg sei nicht das Wichtigste. „Viel wichtiger ist, dass alle, die da beteiligt sind in diesem Prozess, zufrieden damit sind. Die Menschen, die hier ihren Arbeitsplatz vorfinden, sollen gerne kommen. Sie sollen die Möglichkeit haben, selbstbestimmt zu handeln, Entscheidungen selber zu treffen.“ Durch diese Arbeitsweise gebe es eine große Identifikation auch mit dem Produkt und mit der Firma. Qualitätsmanagement heiße bei Richter: Da habe ich mein Bestes gegeben und das passt. Als Arbeitgeber hätte Richter deshalb ein gutes Image, weshalb es auf offene Stellen auch immer genügend Bewerber gebe.

Mit dem Spielplatz im Diana Memorial Park war ein Meilenstein gesetzt. Piratenschiff und Wasserspielplatz sind in die Jahre gekommen. Jetzt – 25 Jahre später – hat Richter den Auftrag bekommen, ihn nochmal neu zu bauen. Das freut die Familie: „Wenn der Kunde den Erfolg schätzt und dann wieder auf uns zukommt.“ ■



Lärche eignet sich am besten für die Spielgeräte. Rund 1.000 Kubikmeter im Jahr benötigt das Werk.

# Zehn Punkte gegen Deutschlands Abstieg

Die wirtschaftspolitische Strategie der Stunde lautet: Angebotspolitik. Nur durch eine neue Investitionsdynamik lässt sich Deutschlands Leistungsfähigkeit sichern und seine Wettbewerbsfähigkeit erneuern.

1. Stärkung der privaten Investitionen durch steuerliche Anreize: Die Einführung einer Sofortabschreibung, einer steuerfreien Investitionsprämie (10 Prozent der Investitionssumme) oder einer Superabschreibung (150 Prozent) entfaltet kurzfristig die größten Impulse.

2. Verlässliche öffentliche Investitions-offensive: Ein gesamtstaatlicher Infrastrukturfonds sichert verlässlich die Ertüchtigung der Infrastruktur; diese ist alternativlos. Jährliche Mehrinvestitionen von 60 Milliarden Euro sind dafür unabdingbar. Planung und Durchführung dieser Aufgaben müssen durch effizientere Verfahren beschleunigt werden.

3. Steuerliche Entlastung der Unternehmen: Senkung der Unternehmenssteuerbelastung auf maximal 25 Prozent und Abschaffung des Rest-Solidaritätszuschlags. Dies stärkt die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im internationalen Standortwettbewerb.

4. Stabilisierung der Sozialbeiträge: Eine Selbstverpflichtung zur Beitragsstabilisierung und die Einsetzung einer Reformkommission wirken vertrauensbildend und beugen Belastungssprüngen vor.

Prof. Dr. Michael Hüther ist Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln.



5. Dämpfung der Strompreise: Eine Reform der Netzentgelte durch teilweise Übernahme in den Bundeshaushalt sowie rabattierte Industriestrompreise sind unverzichtbar, um den Standortnachteil zu verringern.

6. Marktöffnung: Eine neue Deregulierungskommission, ähnlich den erfolgreichen Ansätzen der 1990er Jahre, schafft durch Marktöffnung mehr Raum für Wettbewerb und dadurch nachhaltige Wachstumsimpulse.

7. Arbeitsmarktreform: Eine Ausweitung des Arbeitsangebots durch längere Arbeitszeiten (Jahresarbeitsvolumen), gesteuerte Einwanderung und eine umfassende Bildungsoffensive schaffen die notwendige Flexibilität im demografischen Übergang.

8. Greenflation einpreisen: Die EZB muss die durch CO<sub>2</sub>-Preise induzierte strukturelle Inflation strategisch berücksichtigen, um Klimaneutralität und Wettbewerbsfähigkeit nicht zu gefährden.

9. Europa als Chance begreifen: Synergien im (digitalen) Binnenmarkt, grenzüberschreitende Infrastrukturprojekte, Kapitalmarktunion und gemeinsame Verteidigungspolitik schaffen Wachstum und Resilienz.

10. Verteidigungsfähigkeit sichern: Erhöhung der Verteidigungsausgaben auf drei Prozent des BIP und ein erhöhtes Sondervermögen machen die Bundeswehr handlungs- und bündnisfähig. Ein Land, das sich nicht verteidigen kann, ist letztlich nicht wettbewerbsfähig.

# Einigkeit im Wandel

## Wie Familienunternehmen handlungsfähig bleiben

Viele sprechen vom Jahr der Entscheidungen. Auch wir glauben, dass es die richtigen Entscheidungen sind, die über den Erfolg eines Unternehmens bestimmen – besonders in einer Zeit, die von geopolitischen Dynamiken und Ungewissheiten geprägt ist. Doch was passiert, wenn diese Entscheidungen nicht getroffen werden, weil Uneinigkeit in der Führungsebene herrscht?

In Familienunternehmen treffen häufig unterschiedliche Vorstellungen und Generationen aufeinander. Gerade in der Gesellschafterstruktur entstehen Konflikte über die strategische Ausrichtung: Viele erkennen den Bedarf, auf Marktveränderungen zu reagieren. Doch über das „Wie“, die Konsequenz, mit der solche Schritte umgesetzt werden sollen, und die Bereitschaft, in Veränderungsprozesse zu investieren, herrscht oft Uneinigkeit. Worauf liegt der Fokus? Wachstum? Zukunftsfähigkeit? Agilität? Traditionen? Sehen wir uns noch als Familienunternehmer oder bereits als Familieninvestor?

Aufgeschobene Entscheidungen sind nicht nur verlorene Zeit. Wer in einem Marktumfeld, das immer dynamischer wird, auch nur kurz stehen bleibt, wird schnell abgehängt. Wer sich nicht stetig weiterentwickelt, wird irgendwann nicht mehr relevant sein. Gerade deshalb ist Einigkeit in der Geschäftsführung essenziell.

### Unterschiedliche Perspektiven, ein gemeinsames Zukunftsbild

Hinter Spannungen stehen oft sachliche Differenzen zu Zielen, Verantwortlichkeiten oder Prozessen. Diese Unterschiede sind wertvoll, wenn sie produk-

Joachim Schwichtenberg, Leadership Coach im triljen-Team, begleitet Führungskräfte und Teams auf dem Weg zu Konsens und Klarheit. Sein Ziel: Spannungen auflösen, Vertrauen stärken und die Grundlage für mutige Entscheidungen schaffen.

tiv diskutiert werden. Werden sie jedoch nicht offen angesprochen, entwickeln sie sich schnell zu Blockaden, die Fortschritt verhindern und die Mannschaft verunsichern. Die Lösung liegt in einem klaren, gemeinsamen Verständnis. Führungsteams, die zusammen eine verständliche Strategie definieren, Rollen und Kernprozesse transparent machen und ein gemeinsames Zukunftsbild und Führungsverständnis kommunizieren, schaffen die Grundlage für eine starke Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen.

Ein zentrales Thema ist dabei die Frage der langfristigen Orientierung: Steht die Bewahrung traditioneller Werte und eines etablierten Geschäftsmodells im Vordergrund, oder dominieren Innovation und Anpassung an sich verändernde Märkte? Unterschiedliche Generationen innerhalb der Führungsteams oder der Gesellschafterstruktur bringen oft ganz eigene Vorstellungen mit, die miteinander in Einklang gebracht werden müssen.

Diese Unterschiede haben häufig ihren Ursprung in den individuellen Erfahrungen und Werten der Beteiligten. Ältere Generationen legen oft Wert auf Stabilität und langfristige Planung, während jüngere Führungskräfte häufig kollaborativ denken und eine agilere Herangehensweise bevorzugen. Die Einstellung zum Unternehmen und der Blick auf das eigene unternehmerische



Handeln sind somit oft verschieden.

Diese Spannungen sind nicht zwangsläufig negativ – sie können sogar eine Quelle für Innovation sein, wenn sie konstruktiv genutzt werden. Es gilt, das Geschaffene zu würdigen, zu erkennen, was das Unternehmen schon immer erfolgreich gemacht hat und zudem die Zukunftstreiber am Markt zu antizipieren und für sich zu nutzen.

### Den Kern der Konflikte erkennen

Um den Ursachen von Spannungen auf den Grund zu gehen, ist eine fundierte Diagnose entscheidend. Unsere Methoden helfen dabei, Dynamiken und Motivationen in Führungsteams transparent zu machen und ein tiefes Verständnis für die individuellen Perspektiven und Treiber der Beteiligten zu entwickeln. Diese Klarheit ist die Basis, um Vertrauen zu stärken und Konflikte zu lösen.

Die Anwendung solcher Tools zeigt oft, dass hinter scheinbar unüberbrückbaren Differenzen gemeinsame Werte und

Ziele liegen. Eine externe Perspektive kann dabei helfen, diese Einflüsse sichtbar zu machen und produktive Ansätze für die Zusammenarbeit zu entwickeln. Dabei werden nicht nur die sachlichen Differenzen beleuchtet, sondern auch die emotionalen und kulturellen Prägungen, die häufig eine Rolle spielen.

### Führungsteams stärken

Professionelle Begleitung durch Trainings, Beratung und Coachings unterstützen Führungsteams dabei, diese Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen. So entsteht ein Raum, in dem Konflikte besprechbar gemacht, gemeinsame Ziele entwickelt und klare Entscheidungen getroffen werden können.

Ein entscheidender Punkt in solchen Prozessen ist die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Strategie. Wo wollen wir hin, welche Veränderungen brauchen wir und wie wollen wir führen? Welche Werte prägen unseren Stil? Und wie können wir diese Werte im Alltag leben? Führungsteams, die diese Fragen klären, schaffen nicht nur Klarheit für sich selbst, sondern auch Orientierung und Motivation für ihre Mitarbeitenden.

Coachings fördern zudem die Selbstreflexion innerhalb der Teams: Was treibt jeden Einzelnen an? Wie kann man individuelle Stärken für das große Ganze nutzen? Und wie lassen sich persönli-

che Ambitionen und Teamziele in Einklang bringen? Dieser Prozess ist nicht immer einfach, aber er ist essenziell, um eine nachhaltige Grundlage für Zusammenarbeit und Entscheidungen zu schaffen.

### Entscheidungen als Motor für den Wandel

2025 kann ein Jahr des Fortschritts werden – wenn Unternehmen Uneinigkeit aktiv angehen und das Heft des Handelns selbst in die Hand nehmen. Die eigene Zukunft liegt im Innen, nicht im Außen. Unternehmen, die schneller und konsequenter auf Veränderungen reagieren, verschaffen sich Wettbewerbsvorteile und sichern ihre Zukunftsfähigkeit. Doch dafür braucht es ein gemeinsames Verständnis der Zukunft, klare Rollen und Prozesse sowie den Mut, Entscheidungen nicht aufzuschieben.

Wer sich als Führungsteam einig ist, legt den Grundstein für Agilität und

Innovationskraft. Einigkeit bedeutet nicht, dass alle immer einer Meinung sein müssen, sondern dass Entscheidungen auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses und gemeinsamer Ziele getroffen werden.

### Chancen nutzen, Wandel gestalten

Wir bei triljen unterstützen Sie dabei, Ihr Führungsteam auf eine gemeinsame Linie zu bringen und die Entscheidungsfähigkeit zu stärken. Mit unserer Erfahrung in der Begleitung von Familienunternehmen helfen wir Ihnen, Konflikte konstruktiv zu lösen, echtes Commitment zu schaffen und die notwendigen Schritte in Richtung Zukunft zu beschreiten.

Nutzen Sie diese Chancen, Ihren Wandel aktiv zu gestalten und Wachstum und Profitabilität auch in Zukunft zu gewährleisten.



Wir sind triljen. Die Strategie- und Organisationsberatung für die Transformation von Familienunternehmen. Wir glauben an die Kraft familienkontrollierter und familiengeführter Unternehmen – das Rückgrat unserer Wirtschaft, unserer Gesellschaft und unseres Wohlstandes. Sie in ihrer Langfristigkeit, Veränderungsfähigkeit und ihrem Miteinander zu unterstützen, ist unser Auftrag.

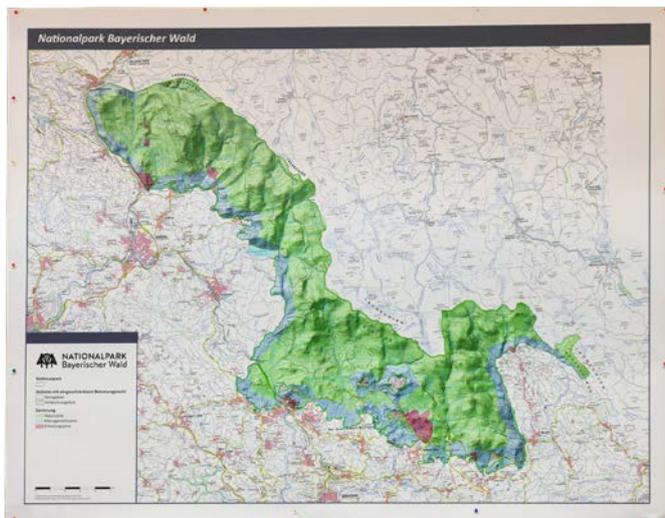


**triljen**

Schloßhof 7 · 82229 Seefeld  
muenchen@triljen.com · 089 2778 086-0  
Lernen Sie uns kennen: [einigkeit.triljen.com](http://einigkeit.triljen.com)



Fotos: Toni Scholz



Die **Karte** mit allein 350 Kilometern Wanderwegen und den Höhenprofilen etwa mit bis zu 1400 Meter hohen Bergen wie Lusen und Rachel ist so etwas wie die Bibel der Nationalparkverwaltung. Ursula Schuster lernte dabei immer mehr alte Ortsbezeichnungen kennen. Besonders häufig aufmerksam gemacht wird sie auf Namen, die auf ihren eigenen zurückzuführen sind, wie zum Beispiel „Schuasta-Sog“.

Ein immerwährender **Kalender** zeigt Ursula Schuster jeden Tag ein anderes Motiv der Wildnis Deutschlands. Besonders freut sie sich, wenn sie eine Seite aufschlägt, auf der als Bildquelle „Nationalpark Bayerischer Wald“ vermerkt ist.



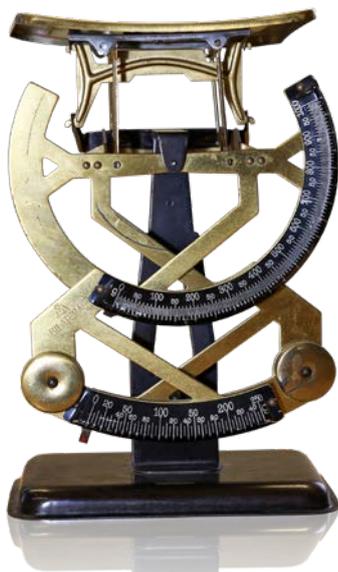
Die bunten **Holz-kugeln** erinnern die Nationalparkchefin an den sehr erfolgreichen Stand des Nationalpark-Teams bei der Bayerischen Landesgartenschau 2023 in Freyung. Sie waren Teil einer Kugelbahn, entlang derer Besucher aufgeklärt wurden über Besonderheiten der Natur und ihre Bedeutung – etwa des „Grünen Bands Europas“ oder die Biodiversität unterschiedlicher Lebensräume. Zwischenzeitlich steht die Kugelbahn am Haus zur Wildnis in Ludwigsthal.



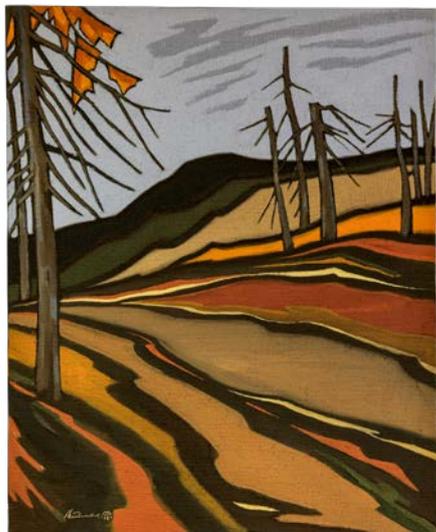
# Information für Sie in Bestform

Mit dem Lebensraum Wald ist **URSULA SCHUSTER** groß geworden – ihr Vater war Förster. „Natur hat mich schon immer fasziniert“, sagt die Landschaftsökologin, die seit August 2023 die Verwaltung des **NATIONAL-PARKS BAYERISCHER WALD** leitet. Sie war etwas überrascht, welche Aufmerksamkeit ihr in dieser Rolle entgegengebracht wird. Denn für die Menschen in den Landkreisen Freyung-Grafenau und Regen ist die Chefin nun mal das Gesicht der wichtigsten Einrichtung der Region. Das seit mehr als 50 Jahren prägende Schutzgebiet ist ein Touristenmagnet mit rund 1,3 Millionen Besuchern im Jahr und Motor für die Regionalentwicklung im Bayerischen Wald. Auf knapp 25.000 Hektar gilt der Leitsatz „Natur Natur sein lassen“. Zusammen mit dem Nachbar-Nationalpark Šumava in Tschechien bildet der Nationalpark Bayerischer Wald **DAS GRÖSSTE ZUSAMMENHÄNGENDE WALDSCHUTZGEBIET MITTELEUROPAS**. Und die Verwaltung des Nationalparks hat vielseitige Aufgaben. Neben der Betreuung des Schutzgebiets gehören fünf Besucher- und Umweltbildungseinrichtungen zum Verantwortungsbereich von Ursula Schuster. Als Leiterin führt sie ein Team von über 230 Mitarbeitenden – darunter z. B. Tierpfleger, Forscher, Pädagogen und Forstwirte.

Zu den Geschenken beim Einstand in Grafenau gehörte eine **Briefwaage**. Das Instrument dient symbolisch dazu, ausgewogene Entscheidungen zu treffen.



Ein **Bild des Künstlers Herbert Muckenschnabl** hat sich Ursula Schuster im Fundus der Nationalpark-Verwaltung für das eigene Büro ausgesucht. Der Maler und Grafiker lebt in Schönanger am Nationalpark Bayerischer Wald. Seine Werke sind geprägt von der Landschaft und der Natur seiner Heimat.



Das vbw Unternehmervmagazin ist die **Premium-Publikation für Menschen aus der bayerischen Wirtschaft und Politik**. Das sind Unternehmer, Führungskräfte in den Betrieben, politische Meinungsbildner, Entscheider aus den Verbänden sowie Multiplikatoren gesellschaftlich relevanter Gruppen.

Wir wollen Ihnen mit dem vbw Unternehmervmagazin **alle zwei Monate nutzwertorientierte Inhalte** geben, darunter Best-Practice-Beispiele aus bayerischen Unternehmen, Wirtschaftspolitik, Recht, Soziales, Forschung und Technik, Bildung und Lifestyle.

**Wenn Sie auch zu diesem Leserkreis gehören wollen, bestellen Sie ein kostenloses Abonnement.** Senden Sie uns einfach eine kurze E-Mail mit Ihren Adressdaten an [unternehmermagazin@vbw-bayern.de](mailto:unternehmermagazin@vbw-bayern.de)

Ihre personenbezogenen Daten werden ausschließlich für die Zusendung des vbw Unternehmervmagazins verarbeitet. Informationen zum Datenschutz gem. Art. 13, 14 DS-GVO finden Sie unter [www.vbw-bayern.de/01dsv](http://www.vbw-bayern.de/01dsv)



# „Die Luftfahrt ist in Bayern zu Hause“

Nicht zuletzt wegen der Hightech-Agenda und der Luft- und Raumfahrtinitiative der Staatsregierung sieht der **CEO DES TRIEBWERKHERSTELLERS MTU AERO ENGINES, LARS WAGNER,** sein Unternehmen in Bayern willkommen. Gleichwohl stehe der Standort Deutschland vor großen Herausforderungen.

**Die Legende ist bald 100 Jahre alt: Das BMW-Logo zeige zwei weiße Propeller-Blätter im blauen Himmel – weil BMW eigentlich aus dem Motorenbau für Flugzeuge kommt. Klingt schön, ist aber nicht richtig. Was Tatsache ist: 1934 wurde der Flugmotorenbau von BMW ausgegliedert, daraus ist MTU entstanden. Das Logo hat sich BMW behalten. Es hätte aber – als Propeller-Symbol – auch richtig gut zur MTU gepasst, oder?**

*(lacht)* Die Geschichte mit dem Propeller hätte tatsächlich super zu uns gepasst, nicht zuletzt aufgrund unserer gemeinsamen Geschichte. Heute sind beide Unternehmen in ihren jeweiligen Segmenten international hoch erfolgreich, beide haben ihre weiß-blauen Wurzeln behalten.

**Das Geschäftsfeld der MTU ist die Herstellung und Instandhaltung von Triebwerken für die zivile und militärische Luftfahrt ... richtig, und wir entwickeln auch selbst, das ist ein ganz wichtiger Punkt. Es gibt nur eine Handvoll Firmen, die neben Herstellung und Instandhaltung auch die Entwicklung von Triebwerken beherrschen.**

**Das Business rund um Triebwerke für Flugzeuge hört sich in Friedenszeiten spannend an. Wie ist es in einer Zeit, in der der Krieg nach Europa zurückgekehrt ist?**

In erster Linie ist das Aufflammen bewaffneter Konflikte eine schreckliche Nachricht, die mich persönlich zutiefst erschüttert. Wir hoffen, dass dieser furchtbare Krieg schnellstmög-

lich beendet wird. Wahr ist aber auch: Wir haben einen realistischen Blick auf die Notwendigkeit bekommen, unsere freiheitlich-demokratische Grundordnung und unsere Werte in Europa zu verteidigen.

**Ein Nachrichtenmagazin ätzte kürzlich, es dauere 100 Jahre, bis Deutschland militärisch verteidigungsbereit sei. Wo liegt das Problem? Bei einer Politik, die nicht weiß, was sie will? Oder bei einer Verteidigungsindustrie, die nicht in die Gänge kommt?**

Ich kann nur für die MTU sprechen. Wir sind der wichtigste Systempartner für sämtliche Triebwerke der Luftwaffe. Wir haben innerhalb eines halben Jahres unsere Wartungskapazitäten verdoppelt und stehen bereit. Insgesamt teile ich die Auffassung,



dass wir die Verteidigungsfähigkeit Deutschlands sehr zeitnah und umfassend verbessern müssen.

**Und wenn die Politik nun gerne mehr Eurofighter hätte, dann könnten Sie die Triebwerke zügig liefern?**

Ja.

**Ihre Triebwerke stecken unter anderem im Kampffjet Eurofighter, im Eurocopter-Kampfhubschrauber Tiger und im Airbus-Militärtransporter A400M. Und Sie entwickeln bereits die nächste Triebwerksgeneration FCAS. Tut sich zusätzlich Neues, etwa bei Drohnen?**

Wir haben die Entwicklungen im Bereich der Drohnen klar im Blick. Drohnen sind auch Teil des von Ihnen angesprochenen Future Combat Aircraft Systems, kurz FCAS, an dem wir beteiligt sind. Zusammen mit Partnern aus Frankreich und Spanien entwickeln wir das Triebwerk für das europäische Kampfflugzeug der Zukunft. Das bemannte Flugzeug soll der Mittelpunkt des Systemverbundes sein, unbemannte Drohnen begleiten.

**Elon Musk hält die Produktion von Kampfflugzeugen im Zeitalter von Drohnen für überflüssig – dadurch würden nur Piloten gefährdet. Sehen Sie es auch so?**

Eine Drohne lässt sich schneller entwickeln und einfacher herstellen als ein Fluggerät, in dem ein Pilot sitzt, weil bemanntes Fliegen deutlich höhere Ansprüche an die Sicherheit

---

**„Wir müssen die Verteidigungsfähigkeit Deutschlands sehr zeitnah und umfassend verbessern“**

---

stellt. Grundsätzlich bin ich aber der Meinung, dass wir weiterhin menschliche Intelligenz brauchen – auch in der Luftfahrt, insbesondere in der zivilen.

**Spätestens Wladimir Putins Invasion in der Ukraine hat uns**

**deutlich gemacht, dass wir in Europa wieder selbst etwas machen müssen für unsere Verteidigung.**

Absolut richtig, wir stehen heute in einer enormen Abhängigkeit von unseren großen Partnern. Souveränität und damit Wehrhaftigkeit sind aber essenziell für Europa und auch für Deutschland. Wir müssen lernen, unsere Werte und unser freiheitliches Leben, wie wir es heute kennen und schätzen, zu verteidigen. Und wir müssen uns auch entsprechend befähigen. Dazu gehört aus unserer Sicht langfristig ein System wie FCAS, kurzfristig eine leistungsfähige Ausstattung mit Eurofightern. Wir bei MTU übernehmen Verantwortung – im Bereich Verteidigung und im Bereich der zivilen Luftfahrt mit der Vision des emissionsfreien, also klimaneutralen Fliegens.

**Die zivile Luftfahrt ist das zweite, deutlich größere Standbein der MTU. Wenn Sie den globalen Markt betrachten, sind dann Themen wie Corona-Stagnation, Flug-Scham und Nachhaltigkeit europäische oder tatsächlich globale Themen?**



Der weltweite Luftverkehr nimmt aktuell weiter zu. Wir sehen enormes Wachstum in Indien, im asiatisch-pazifischen Raum, in China, aber auch in den USA. Insofern wird es immer wichtiger, das Thema Nachhaltigkeit voranzutreiben und Verantwortung für unseren Planeten und künftige Generationen zu übernehmen. Wir als MTU wollen perspektivisch das emissionsfreie Fliegen ermöglichen und diesem Ziel nähern wir uns Stück für Stück.

#### **Wie machen Sie das?**

Ein Hebel ist die Effizienz unserer Triebwerke. Zum Beispiel haben wir mit unserem sogenannten „Gearing Turbo Fan“, der seit 2016 im Markt ist, den Spritverbrauch um 16 Prozent reduziert, die Lärmemissionen sogar um 75 Prozent. Der Clou dabei: Wir haben erstmals in ein Triebwerk ein Getriebe eingebaut, wie Sie es aus dem Automobilbereich kennen. Das sorgt dafür, dass alle Komponenten im für sie optimalen Drehzahlbereich laufen, was den Verbrauch spürbar senkt. Die nächste Generation dieses Triebwerks ist bereits in Arbeit, es wird nochmal deutlich effizienter.

Zeitgleich forschen wir an revolutionären Technologien wie der fliegenden Brennstoffzelle mit Wasserstoff. Unser Ziel ist ein elektrisch angetriebenes Flugzeug mit Brennstoffzelle an Bord. Wir sind überzeugt: Innovationen sind der Schlüssel für Nachhaltigkeit.

#### **Entstehen in diesen Weltregionen, von denen Sie sprachen, auch Wettbewerber?**

Das Geschäft mit Flugzeugen und Antrieben ist heute ein Duopol beziehungsweise Oligopol, das primär mit Boeing und Airbus in der westlichen Welt angesiedelt ist. Wenn wir über Triebwerke sprechen, haben wir als MTU mit GE und Pratt & Whitney zwei große Partner in den USA und mit Safran einen in Frankreich. Hin-

zu kommt Rolls-Royce in Großbritannien.

#### **Tut sich in China nichts?**

In der Tat entsteht dort gerade unter anderem mit dem Flugzeugbauer Comac eine staatlich geförderte Luftfahrtindustrie. Comac hat für den chinesischen Markt ein Flugzeug für 200 Passagiere entwickelt. Die chinesische Regierung hat die heimischen Airlines aufgefordert, diese Flugzeuge

---

**„Wir als MTU wollen perspektivisch das emissionsfreie Fliegen ermöglichen“**

---

zu kaufen – das ist schon bemerkenswert. In zehn Jahren könnte es so weit sein, dass die nächste Generation dann auch exportiert wird und beginnt, mit Airbus und Boeing zu konkurrieren. Was die Triebwerke angeht, sehe ich ein solches Szenario aktuell nicht. Gleichwohl: Sag niemals nie ... ▶

**Beim Auto hat es China nie geschafft, unseren Vorsprung bei den Verbrennungsmotoren aufzuholen – und hat schließlich einfach auf die nächste Technologierevolution gesetzt, das E-Mobil. Da machen die Chinesen uns mittlerweile mächtig Dampf. Könnte das in der Luftfahrt auch sein?**

Technologiesprünge bieten auch neuen Marktteilnehmern Chancen, inso-

---

### „Einen ‚Tesla-Moment‘ sehe ich in der Luftfahrt allerdings noch nicht am Horizont“

---

fern sind wir wachsam. Einen „Tesla-Moment“ sehe ich in der Luftfahrt allerdings noch nicht am Horizont. Unsere Branche muss extrem hohe Standards und Sicherheitsanforderungen erfüllen, die enormes Know-how verlangen und die sich in aufwendigen Zertifizierungen und sehr langfristigen Produktzyklen niederschlagen.

**Ein Thema so ziemlich jeder Industrie sind Lieferketten. Wie abhängig sind Sie von Ländern oder Zulieferern, von denen man am besten nicht abhängig sein sollte?**

Die Luftfahrt umspannt den Globus, auch in der Produktion der Flugzeuge samt ihrer Lieferketten. Wir bei MTU haben frühzeitig, schon vor Corona, angefangen, Komplexität rauszunehmen und unsere Zulieferer verstärkt in Zentral- und Osteuropa zu bündeln. Zudem haben wir eine Dual- oder sogar Multi-Sourcing-Strategie aufgebaut. Insbesondere alle erfolgskritischen und volumenträchtigen Bauteile sind bei mindestens zwei Zulieferern angesiedelt und haben bisweilen sogar ein internes Backup. In Summe ist unsere Lieferkette heute

vergleichsweise robust. Aber, keine Frage, Herausforderungen bleiben, nicht zuletzt aufgrund der komplexen geopolitischen Lage.

**Ein wenig haben wir das Thema schon gestreift: Wie werden wir in zehn, zwanzig, dreißig Jahren fliegen? Batterieelektrisch? Wasserstoff? E-Fuels?**

Wir werden perspektivisch mehrere Antriebsarten und Technologien für die unterschiedlichen Bedürfnisse sehen. In zehn Jahren fliegen wir grundsätzlich noch mit vergleichbaren Triebwerken, aber mit anderen Treibstoffen, sogenannten Sustainable Aviation Fuels, kurz SAFs. Fossiler Brennstoff wird immer stärker durch nachhaltigen, künstlichen Treibstoff ersetzt werden. Unsere Triebwerke können heute schon 50 Prozent dieses nachhaltigen Kraftstoffs verbrennen, auch 100 Prozent sind künftig kein Problem. Die Technologie ist einsatzbereit, die großflächige SAF-Produktion steckt dagegen noch in den Kinderschuhen, es fehlt an den notwendigen Mengen. Mit SAFs ließen sich die Emissionen im Flugverkehr kurzfristig und signifikant reduzieren.

**Und wie fliegen wir in 20 Jahren?**

Wir als MTU sehen großes Potenzial im Bereich Wasserstoff. Eine Brennstoffzelle erzeugt in einem chemischen Prozess aus Wasserstoff und Luft Strom, der Elektromotoren antreibt. Die einzige Emission ist Wasser.

**Ist das eine Rückkehr des Propellers?**

In diesem Bereich ja. Ich rechne damit, dass wir Anfang der nächsten Dekade testen, 20 bis 30 Passagiere mit einem Brennstoffzellenantrieb elektrisch in die Luft zu bringen – bei den passenden Distanzen. Gegen Ende der nächsten Dekade soll schon ein 100-Sitzer über eine Distanz von ungefähr 1.800 Kilometern mit unserer sogenannten „Flying Fuel Cell“ bewegt werden.

**Das gilt in der Luftfahrt als besserer Inlandsflug. Wie kommen wir in Zukunft über den Atlantik?**

Bei längeren Distanzen setzen wir bei der nächsten Flugzeuggeneration auf hybridisierte Triebwerke, wie Sie es aus dem Auto kennen. Ein hocheffizientes Triebwerk, vergleichbar mit dem Verbrennungsmotor im Auto, wird von einem Elektromotor unterstützt. Mit dieser Hybrid-Lösung wollen wir bis zu 30 Prozent Emissionen einsparen. Wenn wir diese Technik dann auch noch mit nachhaltigen Kraftstoffen betreiben, wird der CO<sub>2</sub>-neutrale Flug über den Atlantik Realität.

**Wir erleben in Deutschland derzeit eine Situation, in der die Industrie massive Standort-Probleme hat. Wie geht es MTU?**

MTU hat vergangenes Jahr 90-jähriges Bestehen gefeiert und gleichzeitig das erfolgreichste Geschäftsjahr abgeschlossen, mit Rekorden bei Umsatz, Ergebnis und Aktienkurs. Im Verlauf der Dekade sehen wir weitere große Aufträge und damit Wachstum auf uns zukommen, das bewältigt werden

---

### „Was ist der Business Case für Deutschland? Welche Zukunftsstrategie hat unser Land?“

---

will. Wachstum, Wandel und Werte gehören für mich zusammen. Aus diesem Grund haben wir ein Transformationsprogramm gestartet, um die MTU gesamthaft auf die nächste Stufe zu heben, das Gute zu bewahren und das Unternehmen zeitgleich fit für die Zukunft zu machen.

**Dennoch haben Sie sich entschieden, MTU zu verlassen und zu Airbus zu wechseln. Warum?**

Mein Vertrag bei MTU läuft bis Ende 2025, ich werde bis zum letzten Arbeitstag alles für dieses wunderbare Unternehmen geben. Die Geschäftszahlen sind hervorragend, die Innovationskraft enorm und die Unternehmenskultur etwas ganz Besonderes. Aber ja, in der Tat zieht es mich als passionierten Luftfahrer nach zehn Jahren bei MTU weiter. Und zwar genau an den Ort, an dem für mich sozusagen alles begann: Vor 30 Jahren habe ich am Flügel eines Airbus meine Berufsausbildung angefangen, genau dorthin darf ich als CEO zurückkehren und an erster Stelle die zivile Luftfahrt in Europa mitgestalten.

**Blicken wir nach Berlin. Was sollte eine neue Bundesregierung unbedingt anpacken?**

Wenn ich mit internationalen Geschäftspartnern spreche, höre ich oft die Frage, warum man in Deutschland investieren sollte. Angesichts der hohen Lohn- und Energiekosten, der überbordenden Bürokratie – aber auch des politischen Klein-Kleins, fällt es zusehends schwer, darauf eine gute Antwort zu finden. Ich bin totaler Optimist und sehe klar die Vorteile, aber wir müssen uns bei den politischen Debatten schon auf das Wesentliche konzentrieren und uns auch ehrliche Fragen stellen: Was ist der Business Case für Deutschland? Welche Zukunftsstrategie hat unser Land? Wir brauchen intelligente und ausgereifte Antworten auf die großen Fragen unserer Zeit, sowohl in Berlin als auch in Brüssel.

**Ist der Standort Deutschland für Sie noch attraktiv?**

Ja. Aber wir müssen die großen Herausforderungen lösen. Nicht mit überhasteten Schnellschüssen, sondern mit strategischer Weitsicht und einem durchdachten Masterplan zu den Themen Energie, Infrastruktur und Wettbewerbsfähigkeit. Ein Beispiel: Wir als MTU sind ein internationaler Konzern mit 19 Standorten weltweit. Wenn ich einen Lohnkostenvergleich zwischen Deutschland und unseren anderen Standorten ma-

**„MTU will weiter in Bayern und Deutschland investieren und Arbeitsplätze schaffen“**

che, ist Deutschland mit weitem Abstand der teuerste. Da stellt sich automatisch die Frage, ob sich das Unternehmen das in Zukunft noch leisten kann. Sie müssen bedenken: Wir stehen mit unseren Produkten im harten internationalen Wettbewerb. MTU will weiter in Bayern und Deutschland investieren und Arbeitsplätze schaffen. Basis dafür

sind verlässliche Rahmenbedingungen, die uns das auch erlauben.

**Das klingt wie ein Bekenntnis zum Standort.**

Richtig. Nicht zuletzt auch, weil uns die Hightech-Agenda und die Luft- und Raumfahrtinitiative der Bayerischen Staatsregierung Rückenwind geben. Die Luftfahrt ist in Bayern zu Hause. Deshalb investieren wir hier. Allein 80 Millionen Euro in den Neubau dieser Halle, in der wir gerade sitzen. Sie ist derzeit die modernste Produktionshalle für Triebwerksteile weltweit. Nebenan entsteht aktuell ein neues Innovations- und Entwicklungszentrum für über 1.000 Ingenieure. Auch hier wollen wir Verantwortung übernehmen und unserer Belegschaft eine zukunftssträchtige und nachhaltige Perspektive bieten. Dazu gehören auch die Aspekte der Ökologie: So investieren wir über 30 Millionen in eine konzerneigene Geothermieanlage, mit der wir unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen am Standort München ab nächstem Winter um rund 80 Prozent reduzieren werden. ■

Lars Wagner ist diplomierter Maschinenbauer, Luft- und Raumfahrttechniker und Master of Business Administration. Er leitet MTU seit Januar 2023, ab 2026 soll er als CEO die Zivillflugzeugsparte von Airbus führen.





Die Industrie-Produktion trug bisher ganz besonders zum deutschen Wohlstand bei. Davon, dass die Arbeitgeber immer mehr für Löhne aufwenden, profitiert der Staat mehr als die Arbeitnehmer.

## STANDORT-REFORM

# Lohnt sich *Leistung* noch?

Deutschland befindet sich in einer tiefen Konjunktur-, Struktur- und womöglich sogar Systemkrise. Ohne gedanklichen Rückenwind wird auch die neue Bundesregierung das Land nicht aus dieser Krise führen. Die Frage, ob sich Leistung lohnt, spielt dabei eine zentrale Rolle.

Ein Essay von Alexander Kain 

An ein paar Prozentzahlen kommt man nicht vorbei, will man das gesamte Dilemma begreiflich machen: Seit dem Jahr 2011 stieg das durchschnittliche Nettorealeinkommen in Deutschland in aller Regel jedes Jahr ein ganz klein wenig an: Mal um 0,5 Prozent, mal um 0,9 Prozent, auch einmal um 2,2 Prozent. Gelegentlich bewegte sich das durchschnittliche Nettorealeinkommen auch in die andere Richtung: Im Jahr 2020 sank es um 0,1 Prozent und im Jahr 2022 um 3 Prozent. Alles in allem: Keine allzu großen Veränderungen. Möchte man jedenfalls meinen.

Aber ist das wirklich so? Nun, vergleicht man das durchschnittliche Bruttoeinkommen, das der Berechnung zugrunde liegt, ergibt sich ein deutlich anderes Bild: Musste ein Arbeitgeber im Jahr 2011 noch 29.847 Euro aufwenden, um einem Mitarbeiter ein durchschnittliches Jahresbruttogehalt zu bezahlen, so waren es im Jahr 2023 bereits 42.450 Euro (Quelle: Statistisches Bundesamt, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Fachserie 18, Reihe 1.4).

Während sich also das, was beim Bezieher eines Durchschnittseinkommens netto und real ankam, im Lauf der Jahre weitgehend nur unterhalb

seiner persönlichen finanziellen Wahrnehmungsschwelle veränderte, stiegen die tatsächlichen Lohnkosten für den Arbeitgeber um fast 13.000 Euro an.

Deutschland hat eine Dekade der Rekord-Steuer-einnahmen hinter sich

Leistung lohnt sich offensichtlich – und zwar vor allem für den Staat. Klar, ein Teil der Bruttolohnerhöhungen diente dem Ausgleich der Inflation und damit dem Erhalt des Reallohns. Aber der Rest der erheblichen Mehraufwendungen des Arbeitgebers bescherte dem Staat fast eine Dekade

lang Jahr für Jahr Rekord-Steuererlösen – von 573 Milliarden Euro im Jahr 2011 auf knapp 916 Milliarden Euro im Jahr 2023. Das ist ein Plus von fast 60 Prozent.

Nur zum Vergleich: Für den Betrachtungsraum 2005 bis 2017 kommt ein Gutachten des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zu dem Befund, dass die Einnahmen aus der Einkommensteuer um 84 Prozent und damit mehr als viermal so stark wie die Löhne gestiegen seien.

”

**Von zentraler Bedeutung für unternehmerisches Risiko und Risikobereitschaft sind vor allem verlässliche politische Rahmenbedingungen. Leistung darf nicht länger bestraft werden. In einer freien Gesellschaft hat derjenige, der aus freien Stücken fleißiger ist als andere, der mehr arbeitet, der mehr riskiert und sich mehr engagiert, einen – auch moralisch begründeten – Anspruch auf höheren Lohn und auf höheren Gewinn. Leistung muss sich wieder lohnen.**



**Helmut Kohl**

“

Die Erkenntnis ist nicht neu und gut belegt: Den Normalverdienern der gesellschaftlichen Mitte werden heute derart hohe Steuern aufgebürdet, als hätten sie ein Top-Einkommen.

Das war nicht immer so. Mehr als zwei Dutzend Mal wurde der Einkommensteuertarif seit dem Jahr 1958 verändert. „Allerdings hat es die

Politik insgesamt versäumt, den Tarifverlauf systematisch anzupassen. Insbesondere wurden die Tarifgrenzen, also der jeweilige Wert, ab dem ein Steuersatz gilt, nur unzureichend an die Entwicklung von Preisen und Löhnen angelehnt“, urteilte das IW in dem Gutachten.

Symptomatisch: Der Spitzensteuersatz trifft heute bereits Steuerpflichtige, die lediglich das Zweifache des durchschnittlichen Bruttogehalts aller Arbeitnehmer in Deutschland erhalten – im Jahr 1965 lag der Wert noch beim 15-fachen. Oder vereinfacht gesagt: Einst zahlte der Fabrikdirektor den Spitzensteuersatz, aber nicht der Fabrikarbeiter. Aktuell unterliegen rund vier Millionen Steuerpflichtige dem Spitzensteuersatz von 42 Prozent, der bereits ab einem zu versteuernden Einkommen von 66.761 Euro fällig wird.

Zugegeben: Früher lag der Spitzensteuersatz deutlich höher, 1958 waren es 53 Prozent. Aber es war eben nur der Fabrikdirektor, den es traf. Verschärft wird die Problematik heutzutage durch den Umstand, dass der steil ansteigende Tarifverlauf des Einkommensteuergesetzes bereits weit unterhalb der Spitzeneinkommen dafür sorgt, dass die Steuerlast für jeden zusätzlich verdienten Euro schnell zunimmt – und damit die Motivation für Mehrleistung ab.

Derlei trifft übrigens nicht nur die Arbeitnehmer: Die „hohe Steuerbelastung macht Deutschland unattraktiv für Unternehmen und Fachkräfte“, urteilte kürzlich das Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim und verpasste Deutschland im internationalen Steuerwettbewerb um Unternehmensinvestitionen das Attribut „Hochsteuerland“. Nichts anderes als diese Einschätzung lässt auch eine Antwort des Bundesfinanzministeriums vom Sommer 2023 zu, wonach die Steuer-

quote für deutsche Unternehmen bei rund 30 Prozent lag – ein Spitzenplatz in einer Gruppe von 33 Industriestaaten. Nur Japan und Malta lagen noch darüber, allerdings erstatte Malta üblicherweise einen Großteil der Steuer, wie die Wirtschaftswoche damals schrieb.

### Attraktives Bürgergeld lässt sogar Schwarzarbeit sinken

Eine ganz andere leistungshemmende Motivationshürde ist, dass in Deutschland mittlerweile leistungslose Einkommen erlangbar sind, die Beschäftigungen insbesondere in den niedrigeren Lohnklassen geradezu toxisch erscheinen lassen. So liegt in Beispielrechnungen der finanzielle Vorteil einer Vollzeit-Erwerbstätigkeit im Mindestlohnbereich gegenüber dem leistungslosen Einkommensbezug durch das Bürgergeld bei nicht einmal 200 Euro. Das schafft leistungsfeindliche Fehlanreize: Entweder den Anreiz, im Leistungsbezug zu verharren. Oder gar den Anreiz, ein Beschäftigungsverhältnis zu beenden. Ernsthaft: Experten diskutieren mittlerweile sogar den Umstand, dass das Bürgergeld so attraktiv sei, dass sogar die Schwarzarbeit zurückgehe.

Nicht unterschätzen sollte man zudem den psychologischen Effekt auf die im Grunde leistungsbereiten Teile der Gesellschaft, die sich ohnehin zunehmend als Verlierer politischer Entwicklungen sehen – etwa durch die Diskussionen um die Abschaffung des Ehegattensplittings, Diskussionen um das Ende der kostenlosen Familienmitversicherung bei der gesetzlichen Krankenversicherung oder Bestrebungen, auch innerhalb der gesetzlichen Rente einen Umverteilungsmechanismus zu schaffen (obwohl es sich dabei juristisch eindeutig um ein Versicherungssystem handelt, bei dem man durch Leistung individuelle Anwartschaften erwirbt).

Die Befürchtung, trotz jahre- oder jahrzehntelanger Leistungsbereitschaft einen gesellschaftlichen und finanziellen Statusverlust zu erleiden, könnte am Ende eine Gegenreaktion auslösen. Etwa die, aus dem System auszusteigen und sich dem Druck nicht weiter auszusetzen. Wer mag, kann die Diskussion um Homeoffice, Vier-Tage-Woche, Null-Bock-Tage und Work-Life-Balance, die längst kein Privileg mehr der Generation Z ist, sondern mittlerweile auch unter altgedienten Mitarbeitern geführt wird, als Folge einer im Ergebnis durch externe Effekte zunehmend als leistungsfeindlich wahrgenommenen Arbeitswelt sehen.

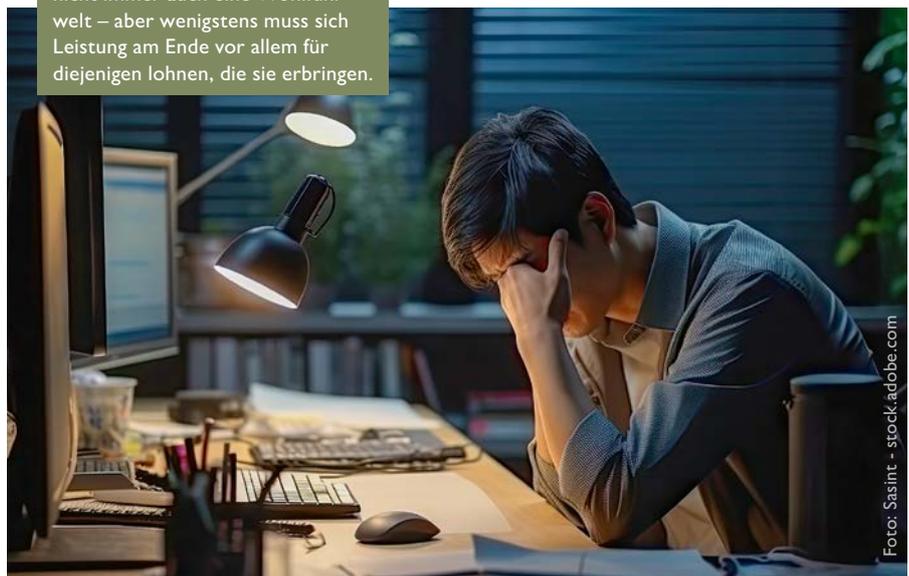
### Wieder mehr an diejenigen denken, die den Karren ziehen

Was da unter der Flagge der notwendigen Staatsfinanzierung, der sozialen Umverteilung und der vermeintlichen Modernisierung der Arbeits- und Lebensbedingungen propagiert wird, unterdrückt Leistungsbereitschaft und ist daher volkswirtschaftlich brandgefährlich.

Klar ist aber auch: Wer den Satz „Leistung muss sich wieder lohnen“, den zu wiederholten Unions-Kanzlerkandidat Friedrich Merz nicht müde wird, ernst meint, muss auch dafür sorgen, dass die arbeitende Mittelschicht endlich wieder etwas von ihrer erbrachten Leistung hat. Nur das Bürgergeld zu reformieren, indem es in der Höhe gesenkt und nicht mehr gar so leistungslos zu erlangen ist, macht das Leben derjenigen, die sich jeden Tag anstrengen, noch nicht besser. Da gehört mehr dazu. Eine Steuerreform etwa, die sich nicht nur darauf beschränkt, die kalte Progression ein wenig nachzujustieren, sondern die denjenigen, die in diesem Land Leistung erbringen, endlich wieder mehr von dem lässt, das sie selbst zuvor erarbeitet haben.

Der Appell jedenfalls, härter zu arbeiten, ein neues Arbeitsethos zu entwickeln, das Mindset zu ändern und sich wieder stärker anzustrengen, geht ins Leere, wenn er sich ausge-rechnet an diejenigen richtet, die ohnehin schon all die Jahre den Karren gezogen haben. ■

Zwangsläufig ist die Arbeitswelt nicht immer auch eine Wohlfühlwelt – aber wenigstens muss sich Leistung am Ende vor allem für diejenigen lohnen, die sie erbringen.





INDUSTRIEMEISTER

# *Rückgrat* der Betriebe



Fotos: bbw

Die Fortbildung zum Industriemeister im Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft ermöglicht Chancen für den beruflichen Aufstieg.



Foto: BayPapier

Für Dr. Thorsten Arl, Hauptgeschäftsführer des Verbands der Bayerischen Papier, Pappe und Kunststoff verarbeitenden Industrie (BayPapier), sind Industriemeister das „Rückgrat ihrer Betriebe“.

Industriemeisterinnen und -meister übernehmen in der Papier- und Kunststoffverarbeitung wichtige Aufgaben in Organisation und Führung. Seit 2014 bietet das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) in Zusammenarbeit mit dem Branchenverband BayPapier eine zweijährige Fortbildung an – die mit IHK-Abschluss endet. Die Bilanz nach zehn Jahren zeigt: Mit der Weiterbildung erklimmen Facharbeiterinnen und -arbeiter die nächste Karrierestufe.

Sie sind das Bindeglied zwischen Produktion und Unternehmensleitung: Industriemeisterinnen und -meister. „Für mich sind sie auch das Rückgrat ihrer Betriebe“, sagt Dr. Thorsten Arl, Hauptgeschäftsführer des Verbands der Bayerischen Papier, Pappe und Kunststoff verarbeitenden Industrie (BayPapier). „Sie tragen hohe Verantwortung, zum Beispiel in der Leitung des Qualitätsmanagements und in Abteilungen wie Druck, Wellpappenherstellung, Stanzen oder Instandhaltung. Dabei führen sie oft 20 bis 30 Teammitglieder.“

### Eine anspruchsvolle Weiterbildung – vom Facharbeiter zur Teamleitung

Wer eine solche Schlüsselfunktion übernehmen will, benötigt eine fundierte Fortbildung. Seit zehn Jahren unterstützt dabei das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft: 2014 hat das bbw die zweijährige Weiterbildung zum\* zur Industriemeister\*in mit IHK-Abschluss ins Programm genommen und führt sie seitdem in Zusammenarbeit mit BayPapier durch. „Vorangegangen war eine Umfrage unserer Industrieunternehmen, um Bedarf und das beste Format zu ermitteln“, berichtet Arl. „Im Oktober 2014 konnten wir dann die ersten Teilnehmerinnen und Teilnehmer begrüßen. Inzwischen sind sie gefragte Führungskräfte in ihren Betrieben.“



Industriemeisterinnen und -meister sind das Bindeglied zwischen Produktion und Unternehmensleitung in der Papier- und Kunststoffverarbeitung.



Sebastian Kolb war einer der ersten Teilnehmer vor zehn Jahren und hat beruflich Karriere gemacht: „Mein Arbeitsalltag ist seitdem sehr vielfältig. Ich kann die Fortbildung aus voller Überzeugung weiterempfehlen.“

Einer von ihnen ist Sebastian Kolb, der zu den ersten Absolventen des Lehrgangs gehört. Dank seiner Industriemeister-Qualifikation konnte er zum Teamkoordinator in der Produktion aufsteigen. „Mein Arbeitsalltag ist sehr vielfältig, von der Einsatz- und Auftragsplanung über die Produktion und das Reklamationsmanagement bis hin zur Mitarbeit in diversen Projekten“, berichtet Kolb. Für den gelernten Verpackungsmittelmechaniker (heute: „Packmitteltechnologie“) war die Teilnahme an den Seminaren ein logischer Schritt, um sein Wissen zu erweitern und beruflich aufzusteigen.

### Gut mit Schichtarbeit zu kombinieren

Die Qualifizierung ist insbesondere auf Papier- und Packmitteltechnologien zugeschnitten. So umfasst der Lehrplan Branchenschwerpunkte, aber auch Betriebswirtschaftslehre, rechtsbewusstes Handeln sowie Füh-

rung und Organisation. Die Weiterbildung lässt sich gut mit Beruf, Familie und Freizeit kombinieren. Darauf legen bbw und BayPapier großen Wert: „Es gibt einen Mix aus Präsenz- und E-Learning. Die Vor-Ort-Termine in München und Nürnberg sind einmal monatlich, freitags und samstags. Der Online-Unterricht findet abends unter der Woche statt. Nur den Prüfungen sind Vollzeitblöcke zur intensiven Vorbereitung vorgeschaltet. Der Ablauf ist bewusst so angelegt, dass er mit Schichtarbeit gut vereinbar ist“, erläutert Jürgen Weiß, Leiter Geschäftsbereich Lehrgänge beim bbw.

Auch die finanzielle Hürde ist nicht hoch, da der Staat die Qualifizierung bezuschusst. „Wegen der Kosten hatte ich keine Bedenken, da mir die guten Fördermöglichkeiten bekannt waren“, sagt Kolb. Derzeit deckt das Aufstiegs-BAföG 75 Prozent der Lehrgangs- und Prüfungsgebühren ab. Zusätzlich erhalten die Absolventinnen und Absolventen nach Bestehen

der IHK-Prüfung einen einmaligen Meister-Bonus von 3.000 Euro von der Bayerischen Staatsregierung.

### Mehr als 90 Prozent bestehen die Prüfung

Das bbw hat Didaktik und Methodik immer wieder an die betrieblichen Entwicklungen angepasst. „Dabei profitieren wir von unserer E-Learning-Abteilung, die unser eigenes Lernmanagementsystem betreibt und stetig optimiert“, erklärt Weiß. Ein weiterer Erfolgsfaktor: Die Dozentinnen und Dozenten kommen oft aus der Industrie oder von BayPapier und sind Mitglieder im IHK-Prüfungsausschuss. Auch dank der Kontinuität des Lehrpersonals bestehen mehr als 90 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die IHK-Prüfung. „Wer es geschafft hat, kann sich über einen Abschluss freuen, der im Deutschen

Qualifikationsrahmen (DQR) einem Bachelor gleichgestellt ist“, so Weiß.

BayPapier sieht die Zusammenarbeit mit dem bbw als richtige Entscheidung. „Das bbw hat vor zehn Jahren das neue Konzept mit viel Energie aufgesetzt. Bis heute geht es immer auf die aktuellen Bedürfnisse unserer Branche ein. Auch von den Absolventinnen und Absolventen bekommen wir ein durchgehend positives Feedback“, sagt Arl. Sebastian Kolb bestätigt dies und empfiehlt die Fortbildung weiter: „Der Austausch mit dem Lehrpersonal war wunderbar und unkompliziert. Auch die Verantwortlichen des bbw waren stets eine große Hilfe.“

Die bbw gGmbH ([bbw-seminare.de](http://bbw-seminare.de)) ist eine Gesellschaft des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft. ([bbw.de](http://bbw.de))



Jürgen Weiß, Leiter des Geschäftsbereichs „Lehrgänge“ beim bbw, betont die Vorteile der Weiterbildung: auf Schichtarbeit abgestimmte Schulungstermine, eine sehr gute Prüfungsvorbereitung mit hoher Wertigkeit des Abschlusses und gute finanzielle Fördermöglichkeiten.

Anzeige

# PASSAVIA

... die Druckerei dahoaam.

+ Drucken Sie regional.

+ Drucken Sie bei uns!

+

+

+

Medienstraße 5b  
94036 Passau  
+ 49 851 966 180 0  
[info@passavia.de](mailto:info@passavia.de)  
[www.passavia.de](http://www.passavia.de)

Jetzt bewerben – [job@passavia.de](mailto:job@passavia.de)

Rund 2.000 Artikel gibt es inzwischen von der Firma Ballistol. Grundlage ist das Wund- und Waffenöl, das sich Kaiser Wilhelm wünschte.



GUT GEHÜTET

# Wie ein Zaubertrank

Ein Geheimnis um ein Mittel für viele Anwendungen hütet die Firma **BALLISTOL** nahe dem niederbayerischen Landshut. Rund 2.000 unterschiedliche Artikel des Unternehmens gehen in etwa 50 Länder.

In einem kleinen, beschaulichen Ort im Landkreis Landshut wird ein ganz besonderes Öl hergestellt: Ballistol Universalöl. Andreas Zettler, einer der drei Geschäftsführer von Ballistol, vergleicht das, was in Aham im Landkreis Landshut seine Heimat gefunden hat, gerne mit Asterix und Obelix: „Wir sind das gallische Dorf, in dem der Zaubertrank gebraut wird.“ Vor 120 Jahren wurde die bis heute unveränderte Rezeptur für das Öl entwickelt. Es lässt sich verwenden für Waffen, Wunden, zur Hautpflege und für viele weitere Zwecke. Noch heute ist Ballistol ein Erfolgsrezept und das Geschäft läuft wie geschmiert. Auch deshalb, weil die Familie Zettler insgesamt viele weitere

Produkte entwickelt hat – vom Pferdeshampoo bis zum Mückenabwehrmittel.

## Kaiser Wilhelm gab den Anstoß

In der Produktion mitten im Herzen von Aham rattern die Bänder. Eine Maschine setzt Verschlüsse auf Pfeffersprays. Eine andere etikettiert Reinigungsmittel. Würde Kaiser Wilhelm einen Blick in die Werkshallen werfen, er wäre erstaunt, was aus seiner Idee geworden ist. Denn genau dieser Monarch steckt hinter der Idee, so ein Öl zu entwickeln. Der Preuße bat Rechtsanwalt Friedrich Wilhelm Klever, ein effizientes Waf-

fen- und Wundöl zu entwickeln. Warum gerade ein Rechtsanwalt? „Klever war Besitzer eines Bergwerkes, und die Herstellung von Kohle und Öl gehen ja Hand in Hand“, erklärt Andreas Zettler. Vor genau 150 Jahren wurde das Unternehmen gegründet und lange getüftelt. 1903 schaffte es Friedrich Wilhelm Klevers Sohn, der Chemiker Dr. Helmut Klever, ein Öl herzustellen, das sich für Waffen und für Wunden gleichermaßen eignet. Bei der Weltjagdausstellung 1904 räumte das Produkt bereits ab und wurde mit dem ersten Preis, dem „Goldenen Eichblatt“, prämiert. „Es gibt nichts Vergleichbares, auch heute noch nicht“, erklärt Zettler stolz. ►

Doch Ballistol hat eine wechselvolle Geschichte hinter sich. Der Zweite Weltkrieg zerstörte die Fabriken in Köln und Krefeld fast vollständig. Es gab aber eine kleine Zweigniederlassung in Leverkusen – und genau dort errichteten das Ehepaar Dr. Helmut und Jenny Klever ihr Unternehmen. 1949 war Neubeginn. Ein Jahr nach Klevers Tod kam dann 1971 der Jungchemiker Dr. Heinrich Zettler in die Firma – mit der Option, Geschäftsführer zu werden und den Betrieb später zu übernehmen. 1989 war es so weit und er wurde zusammen mit Ehefrau Herta der neue Inhaber von Ballistol. Wie aber kam das Unternehmen ins „gallische Dorf“ Aham? Die Stadt Leverkusen führte eine Gebietsreform durch. Plötzlich lag Ballistol mitten im Wohngebiet – dort war die Chemiefabrik nicht erwünscht. Zwei Grundstücke, um umzusiedeln, standen zur Auswahl – eines davon in Aham, das andere in Nordrhein-Westfalen. Die Wahl fiel auf Niederbayern, zumal Dr. Heinrich Zettler gebürtiger Münchner ist.

## Seit 1977 in Niederbayern zu Hause

An diesem Standort werben zahlreiche Konzerne um Mitarbeiter, gibt Andreas Zettler Einblick: BMW, Mann + Hummel und die Dräxlmaier-Group, zum Beispiel. „Dennoch sind wir hier sehr glücklich und finden sehr motivierte Mitarbeiter“, freut er sich. „Sie schätzen es, mit dem Rad zur Arbeit fahren zu können.“ Außerdem gibt es zahlreiche Boni und für den Arbeitstag auch Gratis-Wasser. Rund 100 Angestellte hat Ballistol heute, zusammen mit den Außendienstmitarbeitern. Das Geheimnis von Ballistol kennen aber nur Dr. Heinrich Zettler und sein Sohn Dr. Christian Zettler, der zweite Geschäftsführer. Zu den Inhaltsstoffen wird eisern geschwiegen, sie sind nur den beiden Chemikern bekannt und für den Notfall beim Notar hinterlegt. Ein Patent auf das Öl wurde nie ange-



Links:  
Führen ihren Betrieb mit Augenmaß: die Geschäftsführer Andreas (links) und Dr. Christian Zettler.

Links unten:  
An einem umkämpften Standort freut sich Ballistol über treue Mitarbeiter.

Rechts:  
Auch Pfeffersprays gehören zum Portfolio. Sie werden (unten) automatisch mit dem Pumpsystem verbunden.

Rechts unten:  
Was in Aham produziert wird, wird nicht an Endkunden verkauft, sondern nur an Groß- und Einzelhändler.





Ganz links:  
Während manche Firmen wirtschaftlich schwächeln, rollen bei Ballistol unverändert viele Artikel vom Band.

Links:  
Die Rezeptur ist alt, der Maschinenpark aber stets auf Höhe der Zeit.

Rechts:  
Der Firmensitz ist das beschauliche Aham, das Andreas Zettler gerne mit einem gallischen Dorf vergleicht – mit eigenem Zaubertrank.



meldet. „Dabei hätte man die Rezeptur offenlegen müssen, und nach 20 Jahren wäre das Patent dann frei gewesen und es hätte dann Nachahmer geben können“, erklärt der Firmenchef. Überhaupt sei es noch nie gelungen, das Produkt nachzumachen. Ballistol bleibt also unkopiert. Alles, was verraten wird: Es gibt 16 verschiedene Bestandteile.

**16 Bestandteile – der Rest ist ein mehr als 100 Jahre altes Firmengeheimnis**

Mit vier Produkten hat Dr. Heinrich Zettler die Firma übernommen. Insgesamt gibt es 85 Eigenerzeugnisse und rund 2.000 Artikel. Sie alle hat Zettler zusammen mit seinem zweiten Sohn, dem Chemiker und weiteren Geschäftsführer Christian, entwickelt. Es sind lauter völlig eigenständige Artikel, die mit dem Ursprungöl nichts zu tun haben. Rund fünf Millionen Stück im Jahr werden hergestellt und in über 50 Ländern der Welt vertrieben. Es sind Produkte aus den Bereichen Reinigung, Technik, Händedesinfektion, Waffenpflege, Abwehr, Tierpflegeöl, Mücken- und Zeckenschutz und Fahrradpflege. Direkt dort erwerben kann man die Flüssigkeiten oder Aerosole als Endverbraucher aber nicht: Das Unternehmen verkauft nur an Groß- und Einzelhändler. „Für den Direktvertrieb sind wir

leider noch nicht aufgestellt“, gibt der Geschäftsführer Einblick.

Auch bei Ballistol klagt man über die Bürokratie, die viele Betriebe in Deutschland belastet. Die Familie Zettler bekennt sich dennoch zum Standort Niederbayern. Gerade wird eine neue Lagerhalle gebaut, um weiter wachsen zu können. Krisen haben dem Unternehmen wenig anhaben können. „Gerade in schlechten Zeiten kaufen die Menschen unser Öl, da Dinge wie Rasenmäher lieber gut gepflegt werden als neu angeschafft“, so die Wahrnehmung von Andreas Zettler. Der Renner 2024 waren Mückenschutzmittel, da die stechenden Insekten für eine wahre Plage sorgten. Ein wenig bitter war für die Firma, dass zwar die Inhaltsstoffe noch vorhanden waren, aber die Verschlusskappen ausgingen. Künftig plant die Firma mehr Mückenschutzmittel im Voraus ein, füllt sie aber nicht im Voraus ab, um nicht dann darauf sitzenzubleiben, falls 2025 kein Mückenjahr wird. Immer wieder werden von Ballistol auch Firmen, die zum Verkauf stehen und zum Unternehmen passen, übernommen und deren bekannte Markenartikel „gerettet“. In 150 Jahren Firmengeschichte wollte sich nie jemand auf den Erfolgen ausruhen. Das gilt auch für die vierte Generation, die schon in den Startlöchern steht. ■



Grüßwort von Staatsminister  
**Eric Beißwenger** MdL



**Thomas Kaeser**, Vorstandsvorsitzender, und **Tina-Maria Vlantoussi-Kaeser**, Vorstand, Kaeser Kompressoren SE, mit **Wolfram Hatz** und **Bertram Brossardt** (v.l.n.r.)

## AUSTAUSCH MIT KLASSISCHEM MITTELPUNKT



vbw Präsident **Wolfram Hatz**,  
**Judith Beißwenger**, Staatsminister  
**Eric Beißwenger** MdL, vbw Vizepräsidentin  
**Marion Höllinger** und  
vbw Hauptgeschäftsführer  
**Bertram Brossardt** (v.l.n.r.)

Das Neujahrskonzert der Bayerischen Staatsregierung im Konzerthaus Berlin haben zum zwölften Mal die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. und die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbände bayme vbm als Hauptsponsoren unterstützt. Die Bayerische Philharmonie spielte unter der Leitung von Mark Mast. Beim vbw Vorempfang zum Konzert mit rund 200 geladenen Gästen sagte vbw Präsident Wolfram Hatz: „Das Neujahrskonzert ist Ausdruck der erfolgreichen Zusammenarbeit von Wirtschaft und Politik in Bayern.“



**Chefdirigent Mark Mast** leitet das Neujahrskonzert der Bayerischen Philharmonie im Konzerthaus am Gendarmenmarkt in Berlin



Fotos: vbw

## SOZIALE SICHERUNG UND INTERNATIONALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Die Beiträge zur gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung sind zuletzt deutlich gestiegen. Auf die Folgen einer stetig wachsenden Beitragsbelastung für Unternehmen und den Standort Deutschland gingen die vbw und der Verband der Privaten Krankenversicherungen im Rahmen einer gemeinsamen Kooperationsveranstaltung in Berlin ein. Es wurde klar: Dreht sich die Beitragsspirale immer weiter, büßen wir an Wettbewerbsfähigkeit ein und riskieren unseren Wohlstand.



**Prof. Dr. Michael Hüther**, Direktor, IW Köln, und **Dr. Florian Reuther**, Verbandsdirektor, PKV-Verband



vbw Hauptgeschäftsführer **Bertram Brossardt** mit Moderatorin **Christina Betz** vom PKV-Verband



**Alexander Dobrindt** MdB, CSU-Landesgruppenvorsitzender, und **Bertram Brossardt**, vbw Hauptgeschäftsführer im Vorgespräch

## BUNDESTAGSWAHL WAHLSPEZIALS DER VBW

Im Vorfeld der Bundestagswahl 2025 führte die vbw mit den Parteien der demokratischen Mitte Union, Bündnis 90/Die Grünen, Freie Wähler, SPD und FDP je einen „Deutschland hat Zukunft“-OnlineKongress *WahlSpezial* durch. Dabei standen die bayerischen Listenführer der jeweiligen Partei Rede und Antwort. Erster Gast war der CSU-Landesgruppenvorsitzende Alexander Dobrindt MdB. Die Gespräche mit den anderen Parteien fanden erst nach Drucklegung dieses Hefts statt.



Fragen aus dem Chat



GreenScreenStudio



v.l.: **Bertram Brossardt**, vbw Hauptgeschäftsführer, Staatsministerin **Anna Stolz** MdL, Bayerische Staatsministerin für Unterricht und Kultus, **Prof. Dr. Frank Fischer**, Inhaber des Lehrstuhls für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, Ludwig-Maximilians-Universität, München



**Dr. Christof Prechtl**, stv. vbw Hauptgeschäftsführer, und Staatsministerin **Anna Stolz** MdL in der Gesprächsrunde „Digitale Bildung zielgerichtet gestalten“

## DIGITALE BILDUNG

Die vbw präsentierte im Rahmen eines Kongresses ihre Studie „Digitale Bildung an bayerischen Schulen zwischen Pandemie und KI“. Die Studie bietet Entscheidungsträgern eine wichtige Planungs- und Steuerungsgrundlage. In einer Diskussionsrunde lag der Fokus auf der Weiterentwicklung der digitalen Bildung.

## ROHSTOFFE SICHERN

Die vbw hat mit Experten über eine sichere Rohstoffversorgung beraten. Im Rahmen eines Kongresses wurde auch die aktualisierte vbw Studie „Rohstoffsituation der bayerischen Wirtschaft“ vorgestellt.



**Sebastian Leger**

Fotos: vbw



v.l.: Moderator **Johannes Geigenberger**, Alt-/Neuöttinger Anzeiger, **Mohammad Kabany**, Geschäftsführer, B-Horizon GmbH, **Tobias Gotthardt** MdL, Staatssekretär, Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie, **Sebastian Leger**, Senior Vice President Strategy & Procurement Excellence, MAN Truck & Bus SE, **Dr. Karl Lichtblau**, Senior Berater, IW Consult GmbH, Köln, **Bertram Brossardt**, vbw Hauptgeschäftsführer

## NACHWACHSENDE ROHSTOFFE FÜR EINE ZIRKULÄRE BIOÖKONOMIE

Bei der Kooperationsveranstaltung mit dem Bayerischen Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus (StMELF) und dem Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (StMWi) wurden verschiedene Aspekte der Bioökonomie diskutiert: Verfügbarkeit der Biomasse, Forschung an Einsatzmöglichkeiten, industrielle Anwendungen, Chancen für die bayerische Wirtschaft und die Bedeutung für die Transformation.



v.l.: **Dr. Bernhard Widmann**, Leiter des Technologie- und Förderzentrums im Kompetenzzentrum für nachwachsende Rohstoffe, **Michaela Kaniber**, Bayerische Staatsministerin für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus, **Dr. Werner Ortinger**, Leiter des Referats Nachwachsende Rohstoffe, Bioökonomie, Energiewende im ländlichen Raum im StMELF, **Bertram Brossardt**, vbw Hauptgeschäftsführer



v.l.: Amtschefin **Dr. Sabine Jarothe**, StMWi, **Alexandra Peppmeier**, Senior Sustainability Engineer, Giesecke+Devrient Currency Technology GmbH, **Christine Völzow**, Geschäftsführerin Abteilung Wirtschaftspolitik, vbw, **Dr. Andreas Schmideder**, Head of Business Opportunities & Development, AMSilk GmbH, **Dr. Stefan Topp**, Geschäftsführer Topp Textil GmbH



**Bettina Hölzle**

## DIE FOLGEN DER UN-KLIMAKONFERENZ

Die zentralen Ergebnisse der UN-Klimakonferenz in Baku und deren Auswirkungen auf die europäische und nationale Klimapolitik waren Thema der Debatte bei einem vbw Kongress. Im Fokus stand die Frage, wie die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft gesichert werden kann.

v.l.: Moderatorin **Nakissa Salavati**, Wirtschaftsredakteurin, Süddeutsche Zeitung, **Dr. Uwe Lauber**, Vorsitzender des Vorstands, Vertriebsvorstand, MAN Energy Solutions SE, **Bettina Hölzle**, Globale Politik/Außenbeziehungen, AUDI AG, **Prof. Karsten Neuhoff**, Ph.D., Leiter Abteilung Klimapolitik, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., **Prof. Dr. Angelika Niebler** MdEP, Mitglied im Ausschuss für Industrie, Forschung und Energie, Europäisches Parlament, und **Bertram Brossardt**, vbw Hauptgeschäftsführer





v.l.: Moderatorin **Marion Gehlert**, Chefredakteurin münchen-tv, **Hubert Aiwanger** MdL, Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie, **Katharina Grave**, Fachreferentin für Szenarien, ökonomische Aspekte und Finanzierung von Klimaschutz und Energiewende, Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, **Dr. Lukas Köhler** MdB, FDP-Bundestagsfraktion, **Christian Essers**, Vice President Global Energy Procurement, Wacker Chemie AG, **Dr. Andreas Kießling**, Bereichsleiter Vorstandsbüro & Politik, Bayernwerk AG, **Bertram Brossardt**, vbw Hauptgeschäftsführer, und **Sven Kreidelmeyer**, Projektleiter, Prognos AG

## SCHUTZ VOR HOHEN STROMPREISEN

Unterschiedliche Szenarien für die künftige Entwicklung der Strompreise beleuchtete die vbw bei einem Kongress. Diskutiert wurde, durch welche Maßnahmen ein weiterer Anstieg vermieden und Unternehmen vor im internationalen Vergleich zu hohen Strompreisen geschützt werden können.



**Bertram Brossardt** und **Hubert Aiwanger**



**Philippa Sigl-Glückner**, Direktorin des Dezernat Zukunft e. V., Kandidatin der SPD zum Deutschen Bundestag

## SPIELRÄUME FÜR MEHR WACHSTUM

In der Reihe „Deutschland hat Zukunft“ setzte sich die vbw mit der Ausrichtung des Bundeshaushaltes auf zukunftsgerechte Investitionen, Transformationsziele und Innovationen auseinander. Es ging darum, Wachstumsimpulse zu schaffen.

v. l.: Moderator **Christian Nitsche**, Chefredakteur, Bayerischer Rundfunk, **Dr. Thorsten Lieb** MdB, Mitglied im Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages, FDP, **Dr. Tobias Hentze**, Leiter des Clusters Staat, Steuern und Soziale Sicherung, Institut der deutschen Wirtschaft, **Florian Obner** MdB, Obmann der CDU/CSU-Fraktion im Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages, **Philippa Sigl-Glückner**, **Christine Völzow**, Geschäftsführerin und Leiterin der Abteilung Wirtschaftspolitik, vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.





v. l.: **Martin Hagen**, Bundestagskandidat, FDP, **Prof. Dr. Hans Theiss**, Bundestagskandidat, CSU, **Alexander Hold** MdL, Vizepräsident des Bayerischen Landtags, Freie Wähler, **Alexander Hagelüken**, Moderator, Leitender Redakteur Wirtschaftspolitik, Süddeutsche Zeitung, **Dr. Korbinian Rüger**, Bundestagskandidat, SPD, **Frederik Ostermeier**, Bundestagskandidat, Bündnis 90/Die Grünen, **Dr. Christof Precht**



**Prof. Panu Poutvaara Sh. D.**,  
Leiter des ifo Zentrums für  
Migration und Entwicklungs-  
ökonomik

## MIGRATION UND FACHKRÄFTEZUWANDERUNG

Über die Fragen, wie die illegale Migration eingedämmt werden kann, Geflüchtete mit Bleibeperspektive besser in den Arbeitsmarkt integriert werden können und gleichzeitig die gesteuerte Zuwanderung aus dem Ausland weiter verbessert werden kann, diskutierte die vbw mit Vertreterinnen und Vertretern von CSU, SPD, Bündnis 90/Die Grünen, FDP und den Freien Wählern.

Fotos: vbw

## NEUE WEGE FÜR DIE ENTWICKLUNGS- ZUSAMMENARBEIT



**Markus Ferber** MdEP, Vorsitzender der Hanns-Seidel-Stiftung,  
und **Bertram Brossardt**, vbw Hauptgeschäftsführer



**Hermann Schrattenthaler**,  
Executive Director Africa  
and Middle East, BAUER  
Maschinen GmbH

Auch in diesem Jahr setzten die vbw und die Hanns-Seidel-Stiftung ihre langjährige Kooperation fort. Im Fokus der diesjährigen Kooperationsveranstaltung stand die Frage, welche Neuausrichtungen in der Entwicklungspolitik nötig sind und welche Rolle Unternehmen künftig im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit spielen können.

## ... HERR WIESHEU, wie geht es weiter mit den Energiepreisen?

Die Erkenntnis, dass die Energiepreise in Deutschland zu hoch sind, ist mittlerweile politisches Allgemeingut. In den Wahlprogrammen ist generell die Rede von der Senkung der Netzentgelte, CDU und CSU halten an der Option der Kernenergie fest, SPD und Grüne wollen die Stromversorgung mit regenerativen Energien allein sicherstellen. Wegen der Elektrifizierung des Verkehrs und der Wärmeversorgung steigt der Strombedarf massiv.

Die Stromversorgung soll sicher, preiswert und umweltfreundlich sein, das war immer das Ziel der Energiepolitik. Wie steht es damit für die Zukunft?

- 1) Um Strom von den dezentralen Energieerzeugungsanlagen (Wind, Solar, Biomasse) zu den industriellen, gewerblichen und privaten Verbrauchern bringen zu können, ist ein gewaltiger Ausbau der Übertragungs- und Verteilnetze erforderlich. Der Bundesrechnungshof nennt in seinem Bericht vom 7.3.2024 für die Übertragungsnetze an Land

und auf See geschätzte Kosten von 313,7 Milliarden Euro bis 2045, für die Verteilernetze gut 150 bis ggf. 250 Milliarden Euro, insgesamt also 463,7 bis 563,7 Milliarden. Die Hans-Böckler-Stiftung rechnet laut Pressebericht vom 6.12.2024 mit 651 Milliarden Euro, pro Jahr also 34 Milliarden Euro.

- 2) Um bei zu wenig EEG-Strom bzw. bei Dunkelflauten nicht vollständig von ausländischen Zulieferungen abhängig zu sein, plant Bundesminister Habeck im Rahmen seiner „Kraftwerksstrategie“ den Bau von Gaskraftwerken mit einer Gesamtkapazität von 10 GW. Vor einem Jahr sollten es noch 23,8 GW sein. 10 GW sind 20 Gaskraftwerke mit je 500 MW an „zweckdienlichen“ Standorten, um die Netzspannung sicherzustellen. Die ersten sollten 2030 in Betrieb gehen. Es gibt bisher noch keinen neuen Standort, keine Planung, kein Genehmigungsverfahren, keine Auftragsvergabe. Bauzeit offen. Geschätzte Kosten der staatlichen Förderung von 2029–2045: 17 Milliarden Euro. Aber: Die Kraftwerke springen erst und nur dann ein, wenn nicht genug Strom aus EEG-Anlagen da ist, können also nie rentabel betrieben werden. Wer zahlt das

Defizit? Die Betreiber sicher nicht. Der Staat? Die Stromkunden?

- 3) Die sogenannten Redispatch-Kosten (Kosten für das Netzengpassmanagement etc.) beliefen sich 2022 auf 5,8 Milliarden und werden bis 2028 auf 6,5 Milliarden pro Jahr ansteigen.
- 4) Die EEG-Umlage wurde von den Stromkunden auf den Staat übertragen. Sie geht heuer Richtung 20 Milliarden und wird in Zukunft weiter steigen. Die Betreiber von Wind- und Solaranlagen bekommen einen fixen kWh-Preis für ihre Stromerzeugung. Sinkt wegen zu großem Angebot der Strompreis an der Börse, steigt der Ausgleichsbeitrag. Werden Erzeugungsanlagen abgeschaltet, um eine Überspannung im Netz zu vermeiden, wird der Ausfall ersetzt. Je mehr an volatiler Stromerzeugung vorhanden ist, umso stärker steigt das Stromüberangebot in wind- und sonnenreichen Zeiten und damit der Ausgleichsbedarf.

Das alles ist ein Weg in eine Sackgasse ohne Wendehammer. Und für einen Industriestandort wie Deutschland völlig ungeeignet.

Die Widersprüchlichkeiten ließen sich fortsetzen.

Wer soll das bezahlen?

Eine vernünftige Energiepolitik muss auf eine gesunde Mischung von grundlastfähiger und erneuerbarer Energie setzen. Kein anderes Land der Welt nimmt die deutsche Energiepolitik als Muster oder Beispiel. Es ist nichts vom Ende her gedacht!

Otto Wiesheu war von 1993 bis 2005 Bayerischer Wirtschaftsminister und von 2006 bis 2009 Vorstandsmitglied der Deutschen Bahn AG.

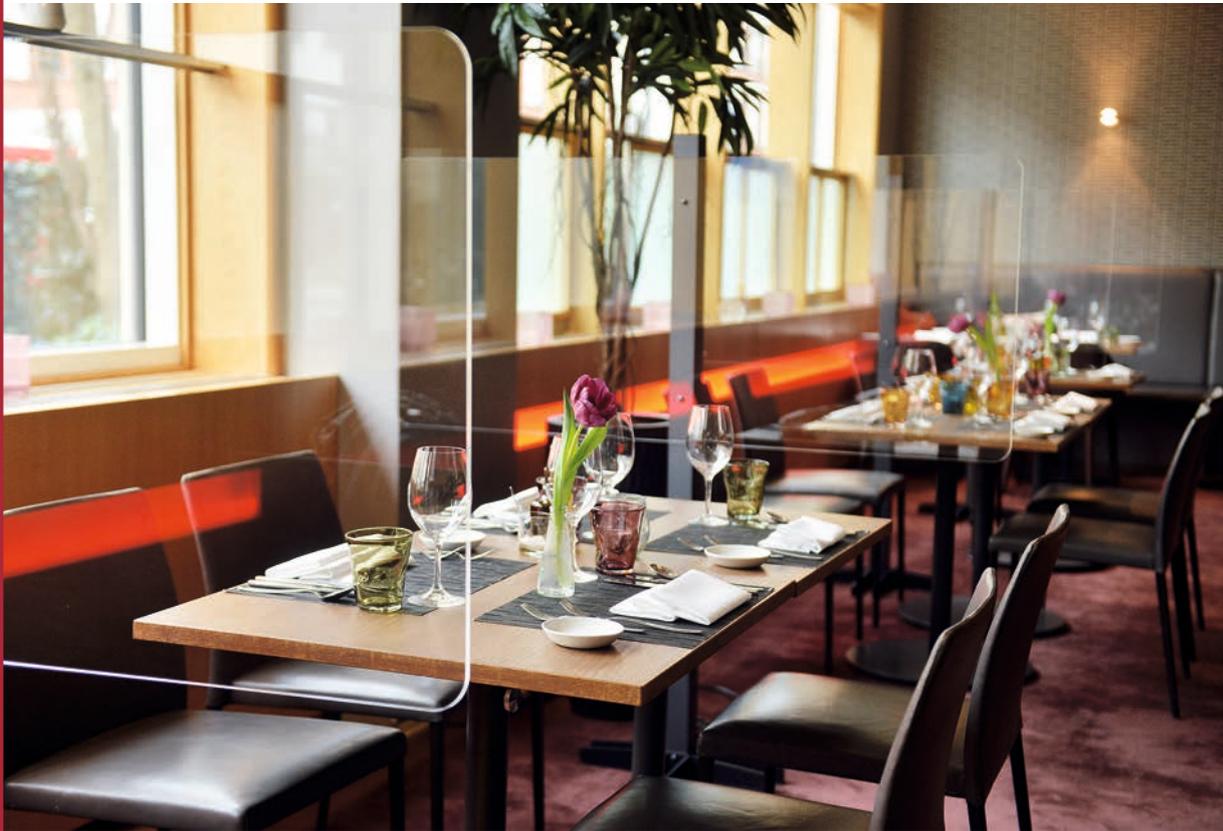


For. Bayerischer Landtag



CONTI  
RESTAURANT

Leidenschaft.  
Kreativität.  
Genuss.



## **Wir lieben gute Produkte.**

Genießen Sie die fantasievolle Küche von Jürgen Weingarten  
und seinem Team.

**Conti  
Restaurant**

Max-Joseph-Straße 5  
80333 München  
[info@conti-restaurant.de](mailto:info@conti-restaurant.de)

Tel: 089 . 551 78-684  
Fax: 089 . 551 78-681  
[www.conti-restaurant.de](http://www.conti-restaurant.de)

A photograph of a woman in a white blouse and a man in a light blue shirt looking at a document together in a professional setting. The left side of the image is overlaid with a red diagonal shape.

# WEITERBILDEN WEITERKOMMEN

mit den IHK-Aufstiegsfortbildungen des bbw

Ob IT, Industrie, Logistik, Pädagogik oder Gesundheitswesen: Mit unseren anerkannten Fortbildungsabschlüssen (IHK) sind Sie bereit für Ihren nächsten Karriereschritt. Qualifizieren Sie sich jetzt für Leitungsaufgaben in Ihrer Branche. Profitieren Sie von exzellenten Dozenten und individueller Betreuung während der gesamten Lehrgangsdauer.

- **hochwertige Abschlüsse, gleichwertig zu Bachelorstudiengängen an Universitäten oder Fachhochschulen (DQR 6)**
- **bis zu 100 Prozent Förderung durch Aufstiegs-BAföG und Meisterbonus möglich**
- **flexibles Lernen: online, in Präsenz oder hybrid**

**Jetzt  
informieren!**

