



# MANAGERKREIS DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG **MAGAZIN** *aktuell*

Inhalt

3 | 2015

## **IM INTERVIEW:**

### **Kristina Jahn, Vorstand degewo**

Die degewo will mehr als 11.000 neue Wohnungen in Berlin bauen – schnell, flexibel und clever.

..... 2

### **Rudeljournalismus und Konformismus**

Eine neue Dialogkultur zwischen Politik und Medien braucht ethisch-moralische Standards.

..... 5

### **Die Reform der Erbschaftssteuer – Konjunkturprogramm für Steuerberatungsbüros?**

Privatvermögen soll stärker besteuert werden, allerdings sind Ausnahmen vorgesehen.

..... 7

### **Nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung – Optionen für einen Systemwechsel.**

Öffentlich-private Partnerschaften sollen mehr Geld für Verkehrswege mobilisieren.

..... 8

### **Cockpit, GDL, Marburger Bund – Berufsgewerkschaften zwischen Koalitionsfreiheit und Blockadepolitik**

Der Einfluss kleiner Gewerkschaften wird immer größer. Mit dem Tarifeinheitsgesetz will die Politik deren Macht beschränken.

..... 10

### **Weniger Hürden für Fachkräftezuwanderung**

Ohne Zuwanderung fehlen Fachkräfte. Doch noch fehlt es hierzulande an einer ernst gemeinten Willkommenskultur.

..... 12

### **Helaba und Bankenunion – Konservativ als Erfolgsmodell**

Die Bankenaufsicht der EZB soll die Finanzmärkte stabiler machen. Für die Banken hat das weitreichende Folgen.

..... 19

### **Mittelstand in Mitte durch die Brille betrachtet**

Der Managerkreis Berlin-Brandenburg war zu Gast beim hippen Brillenlabel ic! Berlin.

..... 20

### **Publikationen des Managerkreises**

..... 21

### **Terminvorschau**

..... 22

### **„Stadtwerke werden austrocknen.“**

Die Energiebranche befindet sich im Umbruch. Die Zeiten für die Stadtwerke sind härter geworden.

..... 13

### **Unternehmensnachfolge – Bewährtes erhalten und Neues schaffen**

Vielen Unternehmen in Baden-Württemberg sind fest in Familienhand. Ein Generationenwechsel wird oft zur Zerreißprobe.

..... 15

### **Ein neues Gründungszeitalter in Deutschland**

Junge Menschen in Deutschland scheuen die Selbstständigkeit.

..... 16

### **Eine gigantische Umbaumaßnahme**

Die mitteldeutschen Kommunen sind durch die Energiewende gefordert.

..... 17



## Im Interview: **Kristina Jahn** Vorstand degewo

Wohnen in Deutschland wird immer teurer – auch in Berlin. Die Hauptstadt braucht dringend neue und vor allem bezahlbare Mietwohnungen. Wurden um die Jahrtausendwende noch verstärkt kommunale Wohnungen privatisiert, soll deren Anzahl in den nächsten Jahren deutlich ansteigen. Berlins größte landeseigene Gesellschaft degewo will bis 2025 mehr als 11.000 neue Wohnungen errichten. Ihre Chefin Kristina Jahn setzt dabei auf clevere Lösungen und Leidenschaft.

*Seit Oktober 2014 sind Sie Vorstandsmitglied von degewo. Für Ihr neues Amt sind Sie vom Ruhrgebiet nach Berlin gezogen. Welchen Ort zum Wohnen haben Sie sich ausgesucht?*

Wir haben uns Brandenburg ausgesucht – aus völlig pragmatischen Gründen. Wir sind eine sechsköpfige Familie und da war es schwer, etwas Passendes in Berlin zu finden. Aber das ist nicht nur in Berlin so. Ich kenne sehr viele Wohnungsmärkte und große Wohnungen sind bei jedem Immobilienunternehmen ein Problem. Das hat nichts damit zu tun, dass der Markt angespannt ist, sondern es gibt dieses Produkt schlichtweg kaum.

*Sie waren zuvor bei der Deutschen Annington tätig, dem größten priva-*

*ten Wohnungsunternehmen Deutschlands. Worin sehen Sie die entscheidenden Unterschiede zwischen kommunalen und privaten Immobilien-gesellschaften?*

Es gibt zunächst einmal eine entscheidende Gemeinsamkeit und das sind die Kunden, also die Mieter bzw. Wohnungssuchenden. Das, was ihnen beim Wohnen wichtig ist, ist exakt identisch. Die Unterschiede liegen natürlich in unserem Versorgungsauftrag, dem wir uns als kommunales Unternehmen verpflichtet fühlen. Wir haben in Berlin den wunderbaren Umstand, dass die Stadt wächst. Auch wir als degewo dürfen wachsen. Wir dürfen neu bauen, unsere Quartiere ergänzen und echte Stadtentwicklung machen. Die Herausforderung besteht darin, lebenswerte Quartiere zu schaf-

fen und zwar so, dass es betriebswirtschaftlich möglich ist. Es geht um die Frage, welchen Wert wir für die Stadt haben, wie wir unseren Auftrag erfüllen. Und da sind wir bei der Diskussion um Stadttrendite, um unseren „Gewinn“ für Berlin. Wir werden dabei von unserem Gesellschafter und Anteilseigner sehr unterstützt, zum einen dadurch, dass er keine Gewinnausschüttung bekommt, das heißt, das was wir einnehmen investieren wir auch wieder in unser Wachstum. Zum anderen erhalten wir Zugang zu Grundstücken, die Grundlage unserer Neubaustrategie sind.

*Neben der Mietpreislösung setzt der Berliner Senat auf Neubau. Die degewo beispielsweise will bis 2025 mehr als 11.000 neue Wohnungen*

***errichten. Liegt die Zukunft des bezahlbaren Wohnens in der Ausweitung des kommunalen Sektors?***

Kein Bereich dieser Branche ist der Aufgabe allein gewachsen. Weder kann der Neubau komplett von den kommunalen Gesellschaften gestemmt werden, noch komplett durch die privaten, sondern nur im Miteinander. Wenn ein privater Investor Eigentumswohnungen baut, kann man natürlich hinterfragen, inwiefern dies zu einer Entlastung beiträgt. Aber diese Wohnungen, selbst wenn sie als Kapitalanlage verkauft werden, werden häufig vermietet. Die Zuwachszahlen an Wohnungen müssen breit gefächert sein – vom kommunalen Unternehmen bis hin zum privaten Investor.

***Eine Neubauwohnung hat ihren Preis. Das spiegelt sich dann natürlich in der Miete wieder. Sie wollen das ändern. Wie?***

Die Miete ergibt sich durch die Baukosten, das heißt dort müssen wir ansetzen. Es gibt viele Sachverhalte, die für uns nicht fixierbar sind, etwa wenn Fensterpreise steigen. Wir haben jene Treiber identifiziert, die die Baukosten beeinflussen und in unserer Hand liegen und waren relativ schnell bei dem Thema Eigenleistung. Wir haben ein eigenes Planungsbüro gegründet und wollen ungefähr die Hälfte der 1.000 Wohnungen, die wir pro Jahr bauen, aus unserer eigenen Planungsfeder fließen lassen. Das ist das eine Standbein. Das zweite Standbein ist, dass wir in einem Vier-Säulen-Modell definiert haben, wie das Zusammenspiel zwischen Ökologie, Ökonomie, Sozialem und Architektur aussehen soll. Im Mittelpunkt stehen dabei technische Parameter für die Planung eines Neubaus. Mit Hilfe von Parametern können wir sehr genau bestimmen, welche Flächenplanung, oder wie viele Wohnungen pro Treppenhaus effizient sind. Unser drittes Standbein ist die degewo-Gemeinschaft. Wir haben Architekturbüros für eine Zusammenarbeit gewinnen

können, mit denen wir neue Wege gehen wollen. Außerdem haben wir einen Expertenrat, der uns regelmäßig zu energetischen Fragen, zu Wirtschaftlichkeit und Sozialem berät. So haben wir die Basis geschaffen, fortlaufend lernen zu können.

***Sparsam Bauen und dennoch Qualität abliefern – wie geht das zusammen? Wie stellen Sie die Qualität sicher?***

Die Frage ist ja: Was ist Qualität? Wenn wir bei Qualität an dünnere Wände und Stand-WCs denken, ist das Quatsch. Denn der Gesetzgeber schreibt relativ viele bauliche Standards zu Standfestigkeit, Brandschutz, Schall- und Wärmeschutz vor. Wir wollen vielmehr clever

***Sie wollen nicht nur die Baukosten senken, sondern auch die Nebenkosten der Mieter – durch günstige Energiepreise. Wie wollen sie diese beeinflussen?***

Wir haben einen Vorteil, nämlich den Quartiersverbund. Wenn man mehrere Gebäude an einem Ort hat, kann man über die Frage der Energie in größerem Maßstab nachdenken. Wir haben einen eigenen Messdienst, Blockheizkraftwerke, Photovoltaikanlagen und ein professionelles Energiemanagement. Diese Themen haben wir jetzt unter einem Dach zusammengefasst, um Synergien zwischen diesen Themen zu heben. Wir gönnen uns Forschung und Entwicklung, weil wir es für wichtig halten, Lösungsansätze für morgen zu finden.

**Kristina Jahn** wurde 1974 in Essen geboren und ist im Ruhrgebiet aufgewachsen. Nach dem Abitur studierte sie Innenarchitektur in Detmold und Kopenhagen und schloss die erweiterte Hochschulprüfung Architektur ab. Außerdem absolvierte sie ein berufsbegleitendes Studium zum „Master of Business Administration“.

Die Ingenieurin ist seit dem 1. Oktober 2014 Vorstandsmitglied bei degewo. Vorher arbeitete sie als Geschäftsführerin bei der Deutschen Annington Business Management GmbH. Kristina Jahn ist verheiratet und lebt mit ihrem Mann und den vier Kindern im Speckgürtel von Berlin. Seit 2015 ist sie Mitglied im Steering-Komitee des Managerkreises.

bauen, es geht nicht um das schlichte Einsparen oder Weglassen. So suchen wir fortlaufend nach cleveren Lösungen, um kostengünstig zu bauen: Wie viele Schächte, Aufzüge und Treppenhäuser brauchen wir? Wie viele Wohnungen sollen an einem Treppenhaus hängen und wie können wir es so gestalten, dass dort Gemeinschaft möglich ist? Welche cleveren Alternativen für Abstellräume gibt es? Es gibt viele gute Ideen, beispielsweise Fahrradlofts. Wir müssen nur die Fantasie ein bisschen anstrengen. Wir sind ein lernendes Unternehmen. Wir bauen mit Herzblut, weil wir für uns selber bauen. Jeder, der sein eigenes Haus baut weiß, dass man das mit ganz viel Leidenschaft tut.

Wir wollen herausfinden, welche Kostenersparnis die Mieter durch eigene Blockheizkraftwerke tatsächlich haben. Oder ob wir den Strom, der in den Kraftwerken als Abfall anfällt, nutzen können, um unsere Hausflure zu beleuchten.

***Wer in Berlin bauen möchte, braucht dafür die Zustimmung der Bevölkerung. Und das ist schwierig. Bei jedem neuen Bauprojekt bilden sich Initiativen dagegen wie beim Tempelhofer Feld, dem Mauerpark ... Wie lassen sich solche Konflikte lösen? Welche Wege gehen Sie?***

Wir bauen in erster Linie als ergänzende Maßnahme im Quartier. Und wer baut





oder verändert, stößt immer auf eine Reaktion. Bisher sind wir erfolgreich gewesen mit früher Einbindung der Betroffenen, Information und Transparenz. Wenn ich im Quartier stehe und mich fragen die Mieter „Warum bauen Sie denn hier?“, muss ich darauf eine plausible Antwort geben. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, gleich am Anfang deutlich zu sagen, wo es um Mitbestimmung und wo es um Information geht. An dem Thema Partizipation arbeiten wir gerade sehr intensiv. Es geht immer um das Abwägen von Individualinteressen und Allgemeinwohl. Ganz wichtig ist dabei das Gespür für den Ort. Dafür haben wir in jedem Kundenzentrum das Quartiersmanagement integriert. Es ist unser Gradmesser, der wie kein anderer den Daumen am Puls des Kiezes hat.

*Neben dem Neubau von Wohnungen müssen Sie sich als Wohnungsunternehmen auch mit dem demografischen Wandel auseinandersetzen. Was bedeutet das für die degewo?*

Der demografische Wandel findet bei uns in erster Linie bei den Bestandskunden statt, die seit vielen Jahren und Jahrzehnten in ihrer Wohnung leben und den Wunsch haben, ganz lange selbstbestimmt in ihrem Zuhause zu bleiben. Auch da ist für uns das Kundenzentrum der allerwichtigste Gradmesser. Die Mitarbeiter vor Ort wissen, was gebraucht wird. Dreh- und Angelpunkt für die Mieter ist der Aufzug. Und damit ist unser Bestand gut ausgestattet. Unsere Wohnungen beispielsweise in der Gropiusstadt oder in Marzahn sind sehr seniorenfreundlich, weil sie Aufzüge haben und diese auch in jedem Geschoss halten. Beim Neubau ist Barrierearmut für uns absolute Pflicht. Das hat nichts mit Kür zu tun. Das ist Brot-und-Butter-Geschäft. Wir beschränken uns aber nicht allein auf bauliche Maßnahmen. Vor einigen Jahren haben wir zusammen mit der Wohnungsgesellschaft Stadt und Land die Gesellschaft SOPHIA gegründet – einen Seniorservice. Ehrenamtliche Helfer und Unternehmen kümmern sich, dass Senioren sozial eingebunden

sind, beispielsweise durch Nachbarschaftstreffs. Sie bieten Hilfen im Alltag an, gekoppelt an eine Notfallversorgung über Hausnotrufsysteme.

**Stichwort „soziale Stadt“ – was bedeutet das für Sie ganz persönlich?**

Es geht für mich um die Frage: Was ist eigentlich unser Produkt? Die Wohnung ist eben mehr als eine Hülle, an der ich die Türe schließen kann. Sie wird erst dann lebenswert, wenn ich die Tür aufmache, wenn ich Gemeinschaft erlebe, wenn ich dort gerne lebe. Es geht um funktionierende Kieze und nicht nur um die Badezimmersauna. Das hat etwas mit Sozialgefüge und Erleben zu tun. Und gerade deshalb sind uns soziale Mischungen wichtig. Es dauert sehr, sehr lange und es ist harte Arbeit, einen bestimmten Kiez positiv zu entwickeln. Das geht nur über Integration, Bildung, Teilhabe, Nachbarschaft. Da muss man immer dranbleiben, denn ein Kippen von Quartieren geht unglaublich schnell. Wenn wir nicht mehr wissen, was in unseren Kiezen passiert, haben wir verloren.

# Rudeljournalismus und Konformismus

Das Internet hat die Medienlandschaft verändert: Echtzeitjournalismus und Wettbewerbsdruck beschleunigen, banalisieren und skandalisieren die Meldungen. Das sensible Spannungsverhältnis zwischen Politik und Medien hat sich verschärft. Beide Seiten verlieren dadurch in der öffentlichen Wahrnehmung Vertrauen und Glaubwürdigkeit.

Auf einer Veranstaltung des Managerkreises am 26. Juni 2015 in Berlin diskutierten der frühere Berliner Bürgermeister Klaus Wowereit und der Chefredakteur des STERN Hans-Ulrich Jörges gemeinsam mit der Berliner Freitagsrunde über das Verhältnis zwischen Politik und Medien, insbesondere zwischen Politiker\_innen und Journalist\_innen. Die Moderation übernahm Susanne Stichler vom NDR. Sie forderte die beiden Podiumsgäste auf, jeweils die Rollen zu tauschen: Der Politiker sollte zunächst den Journalist befragen, in einer zweiten Runde der Journalist den Politiker.

Horst-Joachim Kern führte als Vertreter der Berliner Freitagsrunde in einem einleitenden Vortrag in das Thema des Abends ein. „Politik und Medien sind Säulen unserer Demokratie. Diese Säulen

sind gemeinsam ins Wanken geraten.“ Grund dafür sei hauptsächlich, so Kern, die Entgrenzung der Medien durch die Digitalisierung. Die Grenzlosigkeit des Internets sei eine noch größere „epochale Umwälzung, als es die industrielle Revolution im 19. Jahrhundert war“.

Die Informationssucht des Publikums und Echtzeitjournalismus verstärken sich gegenseitig und hätten vor allem, auch bedingt durch die offene Finanzierungsfrage digitaler Medien, einen Qualitätsverlust derselben zur Folge. Im Zuge dessen verschwimmen die Grenzen zwischen Privat und Öffentlich im Bereich der politischen Berichterstattung ebenso, wie die zwischen Meinung und Faktenwissen. Dieser Qualitätsverlust führe, gemeinsam mit dem mehr an Informationen, zu einer

Radikalisierung des Medienpublikums, das in der „Rolle von empörten Demokraten“ und ohne institutionelle Anbindung in der Lage sei, eine destabilisierende Wirkung auf die Demokratie auszuüben. Verbindliche gesetzliche und gesamtgesellschaftlich akzeptierte Regelungen seien dringend notwendig, ohne dass diese die Netzfreiheit einschränken dürften. Mit dem Appell an einen offenen Dialog über ethische und moralische Mindeststandards eines kritischen Journalismus leitete Kern in den Dialog zwischen Klaus Wowereit und Hans-Ulrich Jörges über.

Ungehindert der von Horst-Joachim Kern formulierten Kritik an der Berichterstattung über den privaten Bereich von Menschen im öffentlichen Leben, oder vielleicht gerade deshalb, stieg Klaus Wowereit mit Fragen zum Privatleben ein. So wurden zu Beginn neben Hans-Ulrich Jörges Entwicklung vom Linksradikele zum Chefredakteur für Sonderaufgaben des Sterns, sein Zigarettenkonsum und seine Freundschaft zu Winzern thematisiert. Hans-Ulrich Jörges machte klar, dass es der Spagat zwischen links und rechts gewesen sei, der ihn in seinem späteren Berufsleben dazu gebracht habe, seinen eigenen Weg zu gehen. Ausgehend von Jörges Zwischenruf vom 16.04.2015 und dessen Aussage, dass die Große Koalition schon am Ende ihrer Politik sei, fragte Klaus Wowereit, worüber er denn jetzt noch schreiben wolle. Jörges Antwort: „Über Außenpolitik.“ Denn die Innenpolitik gäbe es in der Bundesrepublik quasi nicht



v. l. n. r.: Susanne Stichler, Klaus Wowereit, Hans-Ulrich Jörges



mehr. Die in manchen Bundesländern schwindend geringe Wahlbeteiligung sei Ausdruck dessen und höchst alarmierend. Was seiner Meinung nach fehle, seien Persönlichkeiten und neue Themen, vertiefte Diskurse innerhalb der Parteien und eine klare Differenzierung derselben. Solche Persönlichkeiten und neue Themen könnten, so Jörges, in der Zukunft vielleicht von Migrant\_innen in den politischen Diskurs eingebracht werden. Dieser sei innerhalb der in einer Wohlstandsgesellschaft aufgewachsenen Generation zunehmend eingeschlafen und homogener geworden.

Damit wurde von der Moderatorin in die zweite Runde übergeleitet, die Jörges mit einer Kritik des Journalismus eröffnete. Der zentrale Grund für den Qualitätsverlust der Medien sei der „Rudeljournalismus“, dessen Ursachen vor allem bei der Auflösung der ideologischen Lager und der daraus folgenden „dramatischen Tendenz zum Konformismus“, der Digitalisierung und der wirtschaftlichen Situation der privaten Medien liegen. Die Frage, ob es für gut recherchierte Hintergrundberichte überhaupt noch Leser gäbe, blieb offen. Es wurde aber deutlich, dass der Appell auch an die Redaktionen und Verlage ging, mehr Hintergrundberichte und bessere Recherche zu fördern und so bewusst gegen die Hektik des Echtzeitjournalismus anzugehen. Auch müsste verstärkt darauf geachtet werden, dass das Ende der Printmedien nicht das Ende des Qualitätsjournalismus bedeuten dürfte. Vielmehr müsste nach Wegen gesucht werden, qualitativ hochwertige Berichte ins Digitale zu verlagern. Ein solcher Weg könnte die bereits in Gang gesetzte Wiederbelebung sterbender Lokalzeitungen in digitaler Form sein.

Jörges lobte im Anschluss die „unglaubliche Kraft“ der sozialen Netzwerke, warnte aber auch vor der Zerstörungsmacht, die diese entwickeln


könnten. So mischten sich Beleidigungen und Verschwörungstheorien unter demokratisch Sinnvolles. Außerdem vertrat er die Annahme, dass die sozialen Netzwerke in ihrer wahren Rolle als Wirtschaftsunternehmen verkannt, beziehungsweise romantisiert würden, sodass nicht nur Personen, sondern auch Medien sozialen Netzwerken ihre Inhalte zur Verfügung stellten und so am eigenen Tod mitwirkten.

Zu der Frage, welche Regelungen und Richtlinien denn festgelegt werden müssten und könnten, um diese Entwicklungen einzudämmen, antwortete Jörges: „Ich glaube keine Sekunde an Mediengesetze.“ Diese seien immer Einschränkungen der Pressefreiheit. Man müsste vielmehr auf die Selbstreflexion der Journalist\_innen setzen. Die Medienethik sei jedem bekannt und an diese müsse sich gehalten werden. Dass das nicht immer geschehe, wie am Beispiel der Fälle Wulff oder Steinbrück zu sehen war, werde innerhalb der Medienlandschaft zunehmend selbstkritisch diskutiert. Es sei aber auch Aufgabe der Öffentlichkeit, sich gegen solche Missstände zu wehren. Wowereit fügte hier jedoch an, dass es nicht reiche auf einen kritischen Diskurs zu setzen, sondern es Grenzen der Pressefreiheit gäbe. Die Persönlichkeitsrechte würden eine solche Grenze bilden und müssten geschützt sowie aktiv einklagbar sein und bleiben.

Das Resümee blieb trotz der vielen, während des Dialogs noch einmal klar gewordenen Missstände innerhalb der deutschen Medienlandschaft klar: Der kritische Journalismus darf nicht aufgegeben werden, vielmehr muss mit den neuen Entwicklungen aktiv umgegangen werden, sowohl in einem öffentlichen, als auch einem politisch-rechtlichen Diskurs. Der Diskurs über neue Regelungen und ethische Maßstäbe ist längst überfällig und sollte fortgeführt werden. Als die Moderatorin Klaus Wowereit fragte, an wen

denn der abschließende Appell ginge, an die Vernunft der Journalist\_innen oder Gesetze der Politiker\_innen, war dessen Antwort klar: „Na, an beide!“

Hier finden Sie eine Zusammenfassung der Diskussion in einem Kurzvideo:

 [https://www.youtube.com/watch?v=6xjySSL7\\_W0&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=6xjySSL7_W0&feature=youtu.be)

### Sie sind im Management oder als Unternehmer tätig und politisch interessiert?

Der Managerkreis bietet Ihnen in acht Regionalgruppen und bei überregionalen Veranstaltungen die Möglichkeit, sich mit gleichgesinnten Manager\_innen und Unternehmer\_innen auszutauschen.

Der Managerkreis besteht seit 1991 und umfasst mittlerweile über 1.200 Mitglieder. Sein Ziel ist es, eine Brücke zwischen Wirtschaft und Politik zu schlagen, und ein Netzwerk zu knüpfen.

Wir laden Sie herzlich ein, Mitglied im Managerkreis zu werden.

Hier finden Sie weiterführende Informationen:

**[www.managerkreis.de](http://www.managerkreis.de)**  
Kontakt Mitgliederservice  
**Dagmar Merk**  
**Tel. 030-269357053**  
[managerkreis@fes.de](mailto:managerkreis@fes.de)

Unser virtuelles Mitglieder-Netzwerk:

**<https://www.xing.com/net/managerkreis/>**

# Die Reform der Erbschaftsteuer – Konjunkturprogramm für Steuerberatungsbüros?

Nach der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom 17. Dezember 2014 muss der Gesetzgeber die Erbschaftsteuer neu regeln. Im Fokus steht dabei die Verschonungsregel. Das Gericht hat Zweifel geäußert, ob eine steuerfreie Erbschaft oder Schenkung großer Unternehmensvermögen noch mit dem Sozialstaatsgedanken und der sozialen Gerechtigkeit vereinbar ist.

Eine kontroverse Debatte über mögliche Reformoptionen des Erbschaftssteuergesetzes fand am 9. Juli 2015 auf einer Berliner Veranstaltung des Managerkreises statt. Wie real sind die Ängste vor Arbeitsplatzverlusten bei einer leistungsgerechteren Besteuerung? Ist der mit der aktuellen Gesetzesvorlage befürchtete Bürokratieaufwand gerechtfertigt? Fördert das vom Managerkreis vorgeschlagene alternative Erbschaftssteuermodell, in dem alle Vermögensgegenstände einem einheitlichen Erbschaftsteuertarif unterworfen werden, nicht die Leistungsgerechtigkeit sowie die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft?

Diese Fragen bildeten das Spannungsfeld der kontroversen Diskussion zwischen Nils Schmid, stellvertretender Ministerpräsident und Minister für Finanzen und Wirtschaft des Landes

Baden-Württemberg, Klaas Hübner, Unternehmer und Sprecher des Managerkreises, Cansel Kiziltepe, Berichterstatterin der SPD-Bundestagsfraktion für die Erbschaftsteuer, und Wolfgang Wiegand, Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat des Bundesfinanzministeriums (BMF) sowie ehemaliger Vorsitzender des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Moderiert wurde die Diskussion von Ludger Vielemeier vom NDR.


Mit dem am 1. Juni 2015 vom Bundesfinanzministerium vorgelegten Referentenentwurf zur Änderung des Erbschaftssteuergesetzes wird die erbschaftssteuerliche Verschonung von Betriebsvermögen zwar erschwert. Die Teilnehmer\_innen der Diskussion befürchten allerdings, dass das Bundesverfassungsgericht aufgrund der zu großzügig ge-

währten Grenzen und Ausnahmen erneut Einspruch erheben wird.

Klaas Hübner äußerte sich dazu: „Der Entwurf des Bundesfinanzministeriums ist eine pragmatische Vorlage – zumindest werden Unternehmen durch die Erbschaftsteuer nicht gefährdet. Der Managerkreis spricht sich aber für eine grundlegendere Reform aus. Hier werden alle Ausnahmetatbestände abgeschafft und ein geringerer Steuersatz gesetzt. Das gefährdet kein Unternehmen, ist leistungsgerechter und nicht zuletzt: deutlich unbürokratischer“.

Die Debatte ist noch nicht abgeschlossen und wird auch weiterhin kritisch vom Managerkreis begleitet werden.

Eine Zusammenfassung der Diskussion sehen Sie in einem Kurzvideo:

 <https://www.youtube.com/watch?v=FnVWfw6SBuK&feature=youtu.be>



v.l.n.r.: Kiziltepe, Vielemeier, Schmid, Hübner



# Nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung – Optionen für einen Systemwechsel

Die Bundesregierung erwägt derzeit verschiedene Optionen für eine nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung. Vor allem sollen dauerhaft private Investoren stärker eingebunden werden. Angesichts des täglichen Wertverlusts des bundesdeutschen Verkehrsnetzes in Höhe von 13 Millionen Euro und der politischen Verantwortung bleibt die Sicherstellung einer dauerhaften, verlässlichen und zukunftsfähigen Finanzierung für alle Verkehrsträger und staatliche Ebenen weiterhin eine hochaktuelle Aufgabe.

Am 20. Mai 2015 führte die Permanente Arbeitsgruppe Verkehrspolitik und Mobilität des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung ein Fachgespräch zu möglichen Optionen für einen Systemwechsel in der Verkehrsinfrastrukturfinanzierung durch. Zentrale Impulsgeber in der Diskussion waren Kurt Bodewig, Bundesverkehrsminister und ehemaliger Vorsitzender der Kommission für nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung und heutiger Europäischer Koordinator für die TEN-T Baltikum-Adria sowie Martin Meurers, Referatsleiter Finanzpolitik und konjunkturpolitische Koordinierung im BMWi.

## BMW-Expertenkommission „Stärkung der Investitionen in Deutschland“

Hintergrund des Fachgesprächs waren die Analyse und Handlungsempfehlungen der vom Bundeswirtschaftsministerium eingesetzten Expertenkommission

„Stärkung der Investitionen in Deutschland“. Die Expertenkommission schlug im April 2015 unter anderem vor, institutionelle, private Investoren in die Infrastrukturfinanzierung zu integrieren. Diese sei angesichts der hohen öffentlichen Schuldenquote und neuer Reglements wie Basel III auf der einen Seite sowie des hohen Investitionsrückstaus vor allem im Verkehrsbereich auf der anderen Seite notwendig geworden. Die Expertenkommission denkt in diesem Zusammenhang an die Gründung eines Fondsmodells, ähnlich des Europäischen Strategischen Investitionsfonds (EFSI), das die Finanzmittel von Bund, Ländern, institutionellen Investoren und den Bürgern zusammenführt und in Verkehrsprojekte investiert. Von verschiedenen Regierungsinstitutionen ins Spiel gebracht wurde auch die Gründung einer Infrastrukturgesellschaft für die Bundesfernstraßen.

Angesichts positiver Erfahrungen in den europäischen Nachbarländern Deutschlands mit privaten Organisati-

onsformen soll zukünftig der Bau, die Erhaltung und der Betrieb von Bundesfernstraßen in Deutschland „aus einer Hand“ nach dem Lebenszyklusansatz unter Nutzung von privatem Know-how in Erwägung gezogen werden. Im Ergebnis würde entsprechend der Expertenkommission ein kompletter Systemwechsel von der Haushaltsfinanzierung zur Nutzerfinanzierung der Verkehrsinfrastruktur stehen. Pkw-Nutzer\_innen sollen dabei aber nicht weiter belastet werden.

Die Empfehlungen der Expertenkommission bauen auf vorhandenen Strukturen auf, so gibt es bereits mit der DEGES eine Gesellschaft von Bund und Ländern, die Großprojekte plant und koordiniert sowie die VIFG, die für den Bund die Mautmittel für den Straßenbau an die Bundesländer verteilt. Zudem funktionieren bereits heute viele öffentliche Infrastrukturprojekte ohne öffentlich-private Partnerschaften (ÖPP) nicht. Martin Meurers betonte aber





gleichzeitig, dass die Einflussmöglichkeiten der öffentlichen Kontrolle gewahrt bleiben müssen: Weder ein Ende des Bundesverkehrswegeplans noch die „Privatisierung“ der Bundesfernstraßen in jeglicher Form sind geplant. Stärker als bisher muss jedoch der Nachweis geführt werden, dass wichtige Faktoren wie Termin- und Kostensicherheit oder die generelle Risiko-Betrachtung von ÖPPs im Vergleich zur konventionellen Vergabe konkurrenzfähig sind. Die Risiken zwischen öffentlicher und privater Seite müssen klar verteilt, Verantwortlichkeiten langfristig organisiert sein.

### **Ohne die europäische Perspektive, wird kein Konzept nachhaltig sein.**

Kurt Bodewig eröffnete in seinem Beitrag die europäische Dimension der Diskussion. Vor allem die im „Juncker-Plan“ vorgeschlagenen Investitionsfelder sind für Europas Zukunft von strategischer Bedeutung. Zum einen wird dieser europäische Investitionsplan die notwendige Kooperation zwischen den europäischen Ländern verbessern, um die nach wie vor bestehende wirtschaftliche und finanzielle Krise der EU bewältigen zu können. Zum anderen müssen gleichzeitig auch andere strategische Investitionen wie in Breitbandnetze, IT, europäische Energiewende, soziale Infrastruktur und KMUs mitgedacht werden. Voraussetzung für eine langfristige Perspektive wäre die dauerhafte Einrichtung des „Juncker-Plans“ für Europa. Dazu müsste der dem Plan zugrunde liegende Europäische Fonds für Strategische Investitionen (EFSI) einerseits mit höheren Mitteln ausgestattet und andererseits ein Mechanismus geschaffen werden, um ihn in Zukunft entgegen der Maastricht-Kriterien zu rekapitalisieren oder zu erweitern, so Kurt Bodewig. Dies erfordert jedoch eine Entscheidungsstruktur, die das Kapital des EFSI schützt und sicherstellt, dass die Möglichkeiten einer zukünftigen Rekapitalisierung nicht zu

unvorsichtigem Umgang mit den jetzigen Geldern führen. Die Governance des EFSI sollte imstande sein, ökonomisch sinnvolle Projekte zu fördern und mit der Übernahme höherer Risiken private Investitionen zu mobilisieren. Die Europäische Investitionsbank (EIB) kann dabei als Katalysator wirken, für Unternehmen private Investitionen in Infrastrukturprojekte attraktiv zu gestalten. Die EIB kann dabei einen Teil der höheren Risiken bei Infrastrukturprojekten im Vergleich zu den klassischen Staatsanleihen abfedern. Private Kapitalgeber wie Versicherungen und Fonds könnten somit weitere sehr sichere Anlagemöglichkeiten geboten werden, die in klarer Abgrenzung zum Staatssektor stehen.

### **Hürden und Perspektiven der Kommissions-Vorschläge**

Offene Fragen bei den Vorschlägen der Expertenkommissionen bestehen nach wie vor auf konzeptioneller und organisatorischer Seite. Es muss dafür Rechnung getragen werden, dass an den richtigen Stellen mit größtmöglicher Wirkung investiert wird, und zwar auf Basis eines regelmäßigen Verkehrsinfrastrukturberichts. Notwendig ist hier die Fortsetzung des Paradigmenwechsels, dass die Investitionen in Infrastruktur auf Grundlage des tatsächlichen Bedarfs und nicht aufgrund politischen Willens erfolgt. Zudem stellen sich die Fragen, über welche festen Einnahmequellen eine Infrastrukturgesellschaft verfügen soll, wie private Investoren in die Gesellschaften einbezogen werden und vor allem wie die Beaufsichtigung der Gesellschaft geregelt wird. Kurt Bodewig befürwortete in der anschließenden Diskussion dazu eine Mischform zwischen der österreichischen Infrastrukturgesellschaft AFSINAG und dem Schweizer Modell eines unbefristeten, staatlichen Infrastrukturfonds.

Der Verband deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) hatte zudem bereits

Anfang des Jahres vorgeschlagen, die Verkehrsinfrastrukturfinanzierung bei den anstehenden Gesprächen über die Reform der Bund-Länder-Finanzbeziehungen nach 2019 einzubeziehen. Dies kann u. a. über die Weiterentwicklung des Solidaritätszuschlags in einen Infrastrukturzuschlag realisiert werden. Der VDV greift dabei den Vorschlag der „Bodewig-Kommission“ für einen Infrastrukturfonds auf, der die Gelder dieses steuerfinanzierten Infrastrukturzuschlags haushaltsunabhängig, überjährig, zugriffssicher und zweckgebunden zur Verfügung stellt.

Dreh- und Angelpunkt bleibt aber für die Umsetzung der Vorschläge der Expertenkommission eine Reform der Auftrags- und Straßenbauverwaltung der Länder durch eine Grundgesetzänderung (Artikel 90 GG), mit der die Länder auf ihre Hoheit beim Bau und Betrieb der Bundesfernstraßen, den sie im Auftrag des Bundes umsetzen, verzichten.

Zusammenfassend wurde von den Teilnehmer\_innen des Fachgesprächs festgehalten, dass eine Ausweitung der Nutzerfinanzierung in Zukunft unabdingbar sei. Straßennutzungsgebühren, wie mit dem entsprechenden Maut-Gesetz vorgesehen, sind beispielsweise ein gerechter Weg, um diejenigen stärker in die Verantwortung zu ziehen, die Schäden und Umweltbelastungen verursachen. Es muss aber weiter diskutiert werden, welche Kriterien dabei im Vordergrund stehen sollen. Zukünftige Einnahmen müssen zweckgebunden in den Verkehrsetat fließen. Ein Ausschluss von öffentlich-privaten Partnerschaften wäre fatal. Sie müssen sich allerdings an den Maßstäben von Wirtschaftlichkeit und Einhaltung vereinbarter Qualitätswerte messen lassen. Eine stärkere Privatisierung von Infrastruktur darf nicht dazu führen, dass Mobilität verteuert wird. Ziel muss es sein, ein System zu entwickeln, das den größten Vorteil für die Nutzerinnen und Nutzer der Verkehrsinfrastruktur hat.

# Cockpit, GDL, Marburger Bund – Berufsgewerkschaften zwischen Koalitions- freiheit und Blockadepolitik

Seit dem Urteil des Bundesarbeitsgerichts aus dem Jahr 2010 erlebt Deutschland, dass das alte Tarifikartell aus Industriegewerkschaften und Arbeitgeberverbänden vom Wettbewerb um Gewerkschaftsmacht abgelöst wurde. Der Wettbewerb kann die Gesellschaft schädigen. Mit dem Tarifeinheitsgesetz versucht die Bundesregierung nun, die Macht der Berufsgewerkschaften einzudämmen. Der Weg ist verfassungsrechtlich umstritten.

Die Streiks von Lokführer\_innen und Pilot\_innen haben die Verletzlichkeit der Infrastruktur in Deutschland unmissverständlich dokumentiert. Es gibt kaum ein spannenderes Thema, das die Gesellschaft so sehr ins öffentliche Mark trifft wie die jüngsten Arbeitskämpfe und ihre Spielregeln. Kann der Gesetzgeber die öffentliche Infrastruktur durch gesetzliche Mindestnormen schützen, wenn der Weg der Tarifeinheit nicht gangbar ist? Darüber diskutierte der Mangerkreis Rhein-Main am 27. Mai 2015 mit zwei hochkarätigen Experten: Holger Bonin vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim und Reiner Hoffmann, dem Vorsitzenden des Deutschen Gewerkschaftsbundes.

Rainer Hoffmann, Gewerkschaftler durch und durch, machte sich von Anbeginn des Abends für die Tarifeinheit stark. Die Einheitsgewerkschaft in Deutschland hätte in diesem Jahr ihr 70. Jubiläum gefeiert. Sie sei die notwendige Antwort auf die Zersplitterung der Gewerkschaften in der Weimarer Republik und außerordentlich valide und belastbar. Sie habe bisher jede Krise durchgestanden, jede Regierung und jede politische Reform.



## „Ein Betrieb, eine Gewerkschaft“

„Ein Grundpfeiler unseres Gewerkschaftsverständnisses ist es, Konkurrenz unter den Beschäftigten zu vermeiden, um gegenüber der Kapitaleseite stark auftreten zu können. Daraus erwuchs in der Bundesrepublik das Prinzip: Ein Betrieb, eine Gewerkschaft“, betonte Hoffmann. Spätestens seit der Bundesgerichtshof mit seiner Rechtsprechung konkurrierende Tarifverträge in Betrieben erlaube, werde die Tarifeinheit in der Öffentlichkeit von den Arbeitgeber\_innen hochgehalten. Doch das Gegenteil sei in der Praxis der Fall. Zu viele Arbeitgeber\_innen flüchteten aus Tarifverträgen. Derzeit befänden sich nur noch 32 Prozent der Betriebe in Tarifbindung. „Beliebt ist auch das Outsourcing kompletter Dienstleistungen in neue Unternehmen, die es möglichst billiger machen sollen als die Stammebelegschaft“, konstatierte der DGB-Chef. Wenn die Arbeitgeber\_innen einsähen, dass durch sie die Tarifeinheit geschwächt worden sei, wäre ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung getan.

Die Einheitsgewerkschaft sei kein Selbstzweck. Wenn Gewerkschaften die Interessen aller Beschäftigten gegenüber den Arbeitgeber\_innen vertreten, dann nutze das nicht nur den Beschäftigten, sondern auch den Arbeitgeber\_innen. Schließlich gehe es um belastbare Verträge statt immer wieder neu zu verhandeln und Dauerstreiks zu riskieren. „Keiner kann wollen, dass unterschiedliche Gewerkschaften in einen Wettbewerb darüber treten, wer im Betrieb mehr rausholt“, formulierte Deutschlands oberster Gewerkschaftler.

### „Keine Einschränkung des Streikrechts“

„Andererseits wollen wir keine gesetzgeberische Lösung, die das Streikrecht einschränkt.“ Da werde keine der acht Einzelgewerkschaften des DGB mitspielen. Ferner müsse die gesetzliche Regelung verfassungskonform sein. „Alles andere ist nicht akzeptabel“, so Hoffmann.

Den wissenschaftlichen Part des Tarifeinheitsgesetzes übernahm Holger Bonin vom ZEW in Mannheim. Er definierte die auslösenden Faktoren des Gesetzes. Neben dem Urteil des Bundesarbeitsgerichts führt Bonin die Fusion von Gewerkschaften (ver.di) seit 2000 ins Feld sowie die Erosion des Flächentarifsystems. Letzteres erklärte der Volkswirt mit dem Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft sowie der Globalisierung. Ziel des Tarifeinheitsgesetzes sei es,

die Tarifautonomie durch Tarifkollisionen zu vermeiden sowie Schutz- und Ordnungsfunktionen von Tarifverträgen zu sichern. Wenn es darum geht, ob das Gesetz verfassungsgemäß sei, müsse zwischen dem Grundrecht auf Koalitionsfreiheit und verfassungsrechtlich geschützter Interessen Dritter abgewogen werden. Das seien Arbeitslose, deren Zugang zur Beschäftigung erschwert werde, aber auch Arbeitgeber\_innen und indirekt betroffene Unternehmen, die in ihrer Gewerbefreiheit eingeschränkt würden.

Die Frage, ob das Tarifeinheitsgesetz ökonomisch sinnvoll ist, beantwortete der Arbeitsmarktexperte, indem er die Kehrseiten der

synchronisierten Tarifverhandlungen, die Pflicht zur Kooperation sowie die Missbrauchsaufsicht.

### „Keine dieser Möglichkeiten ist juristisch unumstritten.“

Zu den Alternativen zählte Holger Bonin auch die Anpassungen des Arbeitskampfrechts. Das heißt erstens die Pflicht zur Schlichtung und zweitens das Quotenmodell. Dies lässt den Arbeitskampf im Hinblick auf einen Tarifvertrag nur zu, wenn dieser einen Mindestanteil der Beschäftigten im gewünschten Geltungsbereich abdeckt. „Keine dieser Möglichkeiten

ist juristisch unumstritten. Vor allem eine Anpassung des Arbeitskampfrechts wäre aber die mildere Alternative zum jetzigen Gesetz“, lautete das Fazit des Volkswirtschaftlers.

Im Anschluss an die Vorträge der beiden Experten entstand unter den 150 Gästen des Managerkreises Rhein-Main eine lebhafte Debatte über die rauer und rücksichtsloser gewordene Streikkultur

in Deutschland. Der Moderator des Abends Florian Gerster stellte fest, dass nicht jeder nur für sich selbst kämpfen könne. Schließlich hätten sich die deutschen Gewerkschaften einmal dadurch ausgezeichnet, dass sie neben ihren Interessen auch das Wohl der Allgemeinheit im Blick gehabt hätten.



Hoffmann, Bonin



# Weniger Hürden für Fachkräfte-Zuwanderung

Der demografische Gesellschaftswandel, ein überfordertes Bildungssystem und die besonderen Herausforderungen bei Asyl und Integration treffen aufeinander. Entsteht an diesem Brennpunkt vielleicht eine Chance auf der Suche nach Fachkräften?

Auf Einladung des Managerkreises Mitteldeutschland diskutierten am 3. Juni 2015 in Leipzig die Podiumsgäste über das Thema „Fachkräfte und Zuwanderung – Perspektiven für Wirtschaft und Arbeit“. Zu Gast waren die Sächsische Staatsministerin für Integration und Gleichstellung Petra Köpping, der Staatssekretär aus dem Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit Stefan Brangs und der Präsident der Industrie- und Handelskammer zu Leipzig Wolfgang Topf. Die Runde wurde moderiert von Michael Clobes, dem Sprecher des Managerkreises Mitteldeutschland.

In einem Impulsreferat stellte Staatssekretär Brangs zunächst fest, dass die sogenannte Babyboomer-Generation demnächst aus dem Berufsleben ausscheidet und nur etwa die Hälfte an neuen Arbeitnehmer\_innen nachrücken wird. Verschärft werde dieser demografische Wandel noch durch die 10 Prozent an Schulabgänger\_innen ohne Abschluss. Es entstehe dadurch ein enormer Bedarf an Fachkräften, betonte er. Gleichzeitig nimmt beispielsweise Sachsen allein in diesem Jahr nach aktuellen Prognosen der Staatsministerin Köpping 20.000 Asylsuchende auf. Viele davon seien hochqualifizierte Fachkräfte, die besser und schneller in den Arbeitsmarkt integriert werden könnten, so Brangs. Dafür sei es notwendig, die Kooperation zwischen Erstaufnahmeeinrichtungen, potenziellen Arbeitgeber\_innen und Jobcentern zu verbessern. Außerdem sollten Berufsabschlüsse unkomplizierter anerkannt und ausreichend Plätze in Sprachkursen angeboten werden.



Petra Köpping

Eine Niedriglohnstrategie speziell für Ostdeutschland, wie sie IHK-Präsident Wolfgang Topf ansprach, sei dagegen der falsche Weg, denn so könnten Bedingungen für gute Arbeit, wie sie die Sozialdemokrat\_innen fordern, nicht gewährleistet werden, meinte Brangs. Wolfgang Topf plädierte den-

noch für niedrigere Einstiegsgehälter, da mittelständische Betriebe nicht mit den Löhnen der Global Player mithalten könnten.

Einigkeit herrschte auf dem Podium beim Thema Willkommenskultur. Ministerin Köpping forderte eine interkulturelle Bildung für beide Seiten. Zudem sei es notwendig die Prozesse in den Betrieben zu internationalisieren, zweisprachig zu arbeiten und weiche Standortfaktoren zu optimieren. Dazu gehöre auch, ehrenamtliches Engagement zu berücksichtigen.

Zum Ende hin wurde die Runde auch Richtung Publikum geöffnet und man stellte gemeinsam fest, dass die Potenziale der vielen Menschen, die nach Deutschland kommen, eine Möglichkeit sind, das Fachkräfteangebot zu sichern.



## „Stadtwerke werden austrocknen.“

In einer neuen Veranstaltungsreihe beschäftigt sich der Managerkreis Mitteldeutschland mit ausgewählten Aspekten der aktuellen deutschen Energiepolitik – der so genannten Energiewende – aus mitteldeutscher Perspektive. Dazu werden Fachexpert\_innen geladen, die an einem Runden Tisch mit Mitgliedern des Managerkreises in den Dialog treten.

Der Managerkreis Mitteldeutschland führte am 3. Juni 2015 eine hochkarätige Runde zusammen, um über die Herausforderungen der Energiewende für mitteldeutsche Stadtwerke zu diskutieren. Als Impulsgeber wurden Helmut Herdt, Sprecher der Geschäftsführung der Städtischen Werke Magdeburg und Mitglied des Vorstandes des Managerkreises, und Peter Zaiß, Geschäftsführer der Stadtwerke Erfurt gewonnen. Sie diskutierten mit Reinhard Richter, Geschäftsführer der Technischen Werke Dresden, dem früheren Leipziger Bürgermeister Holger Tschense sowie einer Reihe Geschäftsführer\_innen regionaler Industrieunternehmen. Die Moderation übernahm Uwe Hitschfeld, Geschäftsführer des Büros für strategische Beratung, Leipzig, und Mitglied des Vorstandes des Managerkreises Mitteldeutschland.

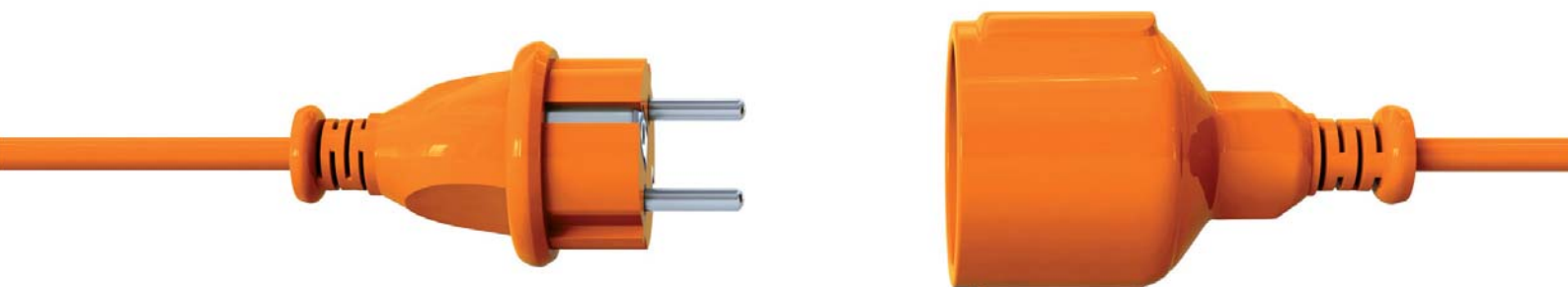
In seinen Eingangsthesen stellte Hitschfeld zunächst das Für und Wider der Energiewende in Bezug auf Stadtwerke gegenüber. So profitieren diese noch immer vom geringen Wechselwillen der Verbraucher\_innen und einer meist regionalen Nähe zum Kunden. Zudem seien Stadtwerke als „Umsetzer“

zugleich das „Gesicht der Energiewende vor Ort“, und sie könnten aufgrund ihrer Kleinheit zumeist auch flexibler und anpassungsfähiger reagieren, was neue Marktmodelle und Geschäftsfelder betrifft. Andererseits tragen Stadtwerke vor allem außerhalb großer Städte die Hauptlast der demografischen Entwicklung. Sie sind häufig (zu) stark den politischen Einflüssen ihrer kommunalen Gesellschafter ausgesetzt, wobei dann Aufwand und Nutzen meist in keinem guten Verhältnis stehen.

Stadtwerke verfügen gleichzeitig über zu geringe Mittel für Investition und Innovation und sind trotz ihrer Kleinteiligkeit bisher nur bedingt für Kooperationen mit Kommunalversorgern in anderen Städten zugänglich. Eben das erschwert ihr Vermögen, sich unter den neuen Rahmenbedingungen zu behaupten, auf deren Basis gegenwärtig die Energieversorgung neu geordnet wird. Zu diesen gehören der Ausstieg aus der Kernenergie, die protegierte Förderung von erneuerbaren Energien sowie die deutliche Senkung des Schadstoffausstoßes. Stadtwerke stehen nunmehr vor der Aufgabe, „ihr Geschäft in diesem bewegten Umfeld zu steuern

und an die veränderten und sich weiter verändernden Rahmenbedingungen anzupassen“, so Uwe Hitschfeld. Geschehe dies nicht oder zu spät, „werden wirtschaftliche Probleme die unweigerliche Folge sein“.

Die anschließende Diskussion zeigte deutlich, wie sehr sich die Energiebranche im Umbruch befindet. Relevante Ordnungsrahmen und Marktentwicklungen würden oft nicht mehr ausreichend und widerspruchsfrei miteinander korrespondieren. Da kein Zuwachs mehr zu verteilen ist, ist der Energiemarkt inzwischen von Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet, bei dem es nicht nur Sieger gibt. Helmut Herdt verwies diesbezüglich vor allem auf drei Gesichtspunkte: Erstens einen „dramatischen Energiepreisverfall“, der sich sehr negativ auf die Erzeugung auswirke, selbst wenn das beim Endkunden nicht ausreichend ankomme, da dies „durch steigende staatliche Lasten wieder überkompensiert“ werde. Stadtwerke, die deshalb noch auf bereits abgeschriebene Braunkohlekraftwerke zurückgreifen können, seien besser dran als jene, die zu teureren Gaspreisen kaufen müssen.



Den zweiten Aspekt bilde die im europäischen Rahmen vorgegebene Wettbewerbssituation – für Herdt „eines der Kernprobleme der Energiewende“. Denn eben dadurch würden im Moment die Margen auf der Vertriebsseite dramatisch schrumpfen. Und als dritter Einflussfaktor werde auch der deutsche Sonderweg in seinen Auswirkungen deutlich unterschätzt, vor allem durch den Einspeisevorrang für Strom aus erneuerbaren Quellen. Dies führe zu „starken Verwerfungen“ zwischen dem europäischen Wettbewerbsrahmen und den in Deutschland gewählten politischen Maßnahmen zur Energiewende, so Herdt.

Auch Peter Zaiß beklagte, „unter den neuen Rahmenbedingungen zu produzieren, macht überhaupt keinen Spaß mehr“. Dabei habe die Stadt Erfurt ab 2010 eigene Wege beschritten und anders als andere Stadtwerke auf bereits vorhandene Gas- und Dampfturbinenanlagen gesetzt und diese konsequent weiter ausgebaut. Inzwischen könnten die Erfurter Stadtwerke vier Fünftel des verkauften Stroms selbst erzeugen. Doch für ein neues Stadtquartier, das momentan entsteht, fehle ein ganzheitliches Energiekonzept. Stattdessen gebe es „viele kleine Notlösungen auf Basis teilweise exotischer Gewinnungsformen“, etwa an Häuserfassaden, die nur für einzelne Gebäude funktionieren.

Auf die Frage von Moderater Hitschfeld, ob vor allem kleinere Stadtwerke, die ihre Möglichkeiten zur finanziellen Kompensation schon bei früheren Rationalisierungswellen aufgebraucht haben, nun auch als erste sterben könnten, gab es ein deutlich „Ja“ aus der Runde. Stadtwerke „werden austrocknen,

die kleinen jetzt, die großen später“, erwartet Reinhard Richter. Sie würden zusammenschrumpfen zu einer „normalen Branche“. Das hätten „alle anderen Bereiche, die aus einem Monopolmarkt kommen, bereits durchgemacht“. Denn die Margen ließen sich nicht mehr nach oben drücken, womit die Erträge kontinuierlich zurückgingen. Überdies lasteten die Prozesskomplexität des Energiethemas und neue IT-Anforderungen auf künftigen Geschäftsmodellen. Vor diesem Hintergrund suchten schon jetzt kleine Stadtwerke bei den großen wie jenen in Dresden Kooperationen anzubahnen. Die Aufgaben der Zukunft erfordere „ganz andere Stadtwerke“.

Peter Zaiß berichtete ähnliches aus Thüringen, vor allem aus dem Blickwinkel der demografischen Verödung ländlicher Regionen. Nur 30 Kilometer jenseits des boomenden Dreiecks Erfurt-Weimar-Jena habe sich die Bevölkerung bereits um bis zu 40 Prozent ausgedünnt. Dies beeinträchtige sofort alle Ver- und Entsorgungssysteme, weil dadurch viel weniger Abnahme stattfinde. Dennoch müssten die Leitungen in der gesetzlich geforderten Qualität aufrecht erhalten werden. Das sei für kleinere Stadtwerke auf absehbare Zeit nicht mehr zu stemmen.

Helmut Herdt erwartet allerdings trotz schwieriger werdender Erlössituation kein flächendeckendes Stadtwerke-Sterben. Eine Zukunft sieht er in Mitteldeutschland vor allem in den großen Städten, neben Leipzig und Dresden auch in Erfurt und Magdeburg. Aber für einige ländliche Regionen prophezeit er eine „grausige“ Zukunft. Stadtwerke müssten sich künftig wieder stärker auf ihr Kerngeschäft fokussieren: Wett-

bewerb, Regulierung und Erzeugung, auch wenn dies immer weniger rentabel sei. Mithin sieht Helmut Herdt kein wirklich belastbares Szenario, wie sich substanziell die momentanen Verluste kompensieren ließen. Für die Zukunft erwartet er eher neue Vertriebsmodelle und entsprechende Produkte, wie es sie heute noch gar nicht gäbe. Sie würden jedoch deutlich komplexer als die bisher bekannten ausfallen.

Reinhard Richter riet überdies allen Stadtwerken, die noch eigene Netze haben, diese zu behalten und in eigenen Netzgesellschaften zu bewirtschaften – womöglich auch in der Kooperation kleinerer mit größeren Stadtwerken. Er gab allen Recht, die derzeit warnen, dass der Strommarkt kein Wachstumsmarkt mehr ist und Geschäftsmodelle, die nur auf die Ausnutzung eines Subventionsstatbestandes beruhen, scheitern werden. Stattdessen fuße das Modell seines Unternehmens auf einer „extremen Kundentreue“. Deshalb verfolge man in Dresden die Strategie, konsequent regional zu bleiben und möglichst „Strom von hier“ zu vermarkten. Latent schaue man aber auch „über den Rand“, wo sich das Portfolio der Technischen Werke noch erweitern lasse, etwa bei der Wärmespeicherung und im Breitbandausbau. „Und mit Breitband kann man Geld verdienen“, so Richter. Man müsse nur klug rechnen und schauen, was bereits an Konkurrenz vorhanden ist. Sehr genau überlege man vor allem langfristige Investitionen. Denn er wage die Prognose, dass es in drei, vier Jahrzehnten, falls dann Deutschland wirklich CO<sub>2</sub>-frei sei, bundesweit nur noch ein Netz gibt: „Ich denke, in einigen Jahrzehnten heißen wir dann nur noch mit Strom.“





# Unternehmensnachfolge – Bewährtes erhalten und Neues schaffen

Die Wirtschaft von Baden-Württemberg ist geprägt durch seine mittelständischen Betriebe, überwiegend Familienunternehmen. In vielen steht in den nächsten Jahren ein Generationenwechsel an – eine der schwierigsten unternehmerischen Aufgaben und eine Entscheidung mit ungewissem Ausgang. Der Managerkreis Baden-Württemberg hatte am 15. Juni 2015 zu einem Fachgespräch geladen, um über die Herausforderungen der Unternehmensnachfolge zu diskutieren.

Rund 12 Prozent der etwa 19.000 Betriebe mit über 300.000 Beschäftigten planen in den nächsten fünf Jahren einen Generationenwechsel, davon streben 54 Prozent eine familieninterne, 17 Prozent eine unternehmensinterne und 29 Prozent eine externe Übergabe an, berichtete Detlef Keese vom Institut für Mittelstandsforschung Mannheim. Gerade für kleine Familienunternehmen stellt die Nachfolge oft ein Problem dar, weil häufig die Kinder der Familienunternehmer\_innen kein Interesse daran haben, das Geschäft ihrer Väter oder Mütter zu übernehmen. Auch wird die finanzielle Komplexität einer Unternehmensnachfolge oft unterschätzt. Als größte Herausforderungen und Problemfelder skizzierte der Wissenschaftler mangelndes Risikobewusstsein der Übergebenden, die den Generationenwechsel oft viel zu lange aufschieben bzw. das Unternehmen dafür unzureichend abgesichert haben, Problemunterschätzung und Informationsdefizite der Nachfolger\_innen und eine unzureichende Zielorientierung des familieninternen Übergabeprozesses. Aus seiner Sicht müssen seitens der Verbände und des Staates mehr Informationsangebote bereitgestellt werden, um eine Risikosensibilisierung zu erreichen. Im konkreten Fall sollte es mehr Möglichkeiten einer Beratung der übergeben-

den Unternehmer\_innen, eine Prozessbegleitung sowie ein Mentoring für die Nachfolger\_innen geben.

Hermut Kormann, Honorarprofessor für Strategie und Governance von Familienunternehmen an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen, malte in



seinem Ausblick zu Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung ein eher düsteres Bild. Kleine Unternehmen mit bis zu 15 Beschäftigten, die keine Nachfolger\_innen finden, müssen oft geschlossen werden. Gute Käufer\_innen oder die Option einer Übernahme durch die Angestellten gäbe es eher selten. Für größere Unternehmen würde die Erbschaftssteuer zu einem realen Problem. Hier sieht Hermut Kormann die Pläne des Bundesfinanzministers für eine Reform als eine Bedrohung für Familienunternehmen und hofft, dass die baden-württembergische Regierung diese im Bundesrat stoppen wird.

Peter Hofelich, Staatssekretär im Wirtschafts- und Finanzministerium, betonte in seiner Zusammenfassung, dass das Ministerium die Bedeutung der wachsenden Probleme bei der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen sehr wohl erkannt und bereits verschiedene Programme zu Beratung und Unterstützung aufgelegt habe. Diese würden auch in sehr guter Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern eingesetzt. Der Sozialdemokrat betonte aber auch, dass es nicht Aufgabe des Staates sein könne, jedes Unternehmen auf Dauer zu erhalten. Der Staat könne nur den Rahmen setzen, damit engagierte Unternehmer\_innen nach marktwirtschaft-

lichen Prinzipien erfolgreich arbeiten können. Dies bedeute aber eben auch, dass nicht lebensfähige Unternehmen schließen müssten.

Insgesamt ergab die Diskussion unter den Teilnehmenden des Fachgesprächs ein gemischtes Bild. Einerseits wurden die Probleme offenkundig, die auf eine steigende Zahl von Familienunternehmen und die Wirtschaft in Baden-Württemberg in den nächsten Jahren zu kommen werden, andererseits war aber auch der Optimismus zu spüren, dass „im Ländle“ bisher immer starke Unternehmer\_innen Bewährtes erhalten und Neues aufbauen konnten.

# Ein neues Gründungszeitalter in Deutschland

Die Politik muss die Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen setzen. Aber wie sieht die Praxis aus? Was sind konkrete Erfahrungen von Existenzgründungswilligen in Deutschland und Bayern?

Das Hintergrundgespräch des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung am 22. Juni 2015 in München stand unter dem Thema «Chancen und Herausforderungen für Existenzgründungen in Deutschland» und ermöglichte einen spannenden Dialog zwischen Aktiven aus der Gründer- und Kapital-szene und politischen Entscheidungsträger\_innen.

Der Bundestagsabgeordnete Christian Flisek sprach von einem „neuen Gründungszeitalter“, das eine Vielzahl innovativer Unternehmensformen hervorbringe – vom IT-Start-Up bis zum sozialen Unternehmen. Die Unternehmenslandschaft in Deutschland sei allerdings verschiedenen negativen Faktoren ausgesetzt, die die grundsätzliche Bereitschaft zur Unternehmensgründung beeinträchtigen. So wollen nur weniger als 10 Prozent der Studienabsolvent\_innen in Bayern selbstständig werden. Gute wirtschaftliche Strukturen, wie der industrielle Mittelstand, seien ein Faktor dafür, dass sich weniger Menschen für die Selbstständigkeit entscheiden. Die Gesprächsrunde kam zu dem Ergebnis, dass es Steueranreize für Existenzgründungen brauche, um die Unternehmenslandschaft in Deutschland nachhaltig verändern zu können.

Andreas Lotte, forschungspolitischer Sprecher der SPD-Landtagsfraktion, betonte, dass es in Bayern nicht an Förderprogrammen fehle. Es stellt sich bei Unternehmensgründungen nur immer die Frage: Wie komme ich an diese Fördertöpfe und zu welchen Konditionen? Vor allem flexible, zugeschnittene Förderprogramme seien wichtig und wünschenswert. Einige Teilnehmende beton-

ten, dass Förderprogramme, so auch die KfW-Förderung, oft schwer zugänglich seien, vor allem für kleinere und soziale Unternehmensformen. Christian Flisek ergänzte, dass es im Anschluss an eine relativ gut ausgebaute Frühförderung für Unternehmensgründungen an den Strukturen für längerfristige Kapitalsicherung mangle. Um z. B. die Vergabe von Venture Capital zu verstärken, arbeitet die SPD-Bundestagsfraktion derzeit an Eckpunkten für ein Venture-Capital-Gesetz.

Gründer\_innen von Social Enterprises berichteten, dass es besonders soziale Unternehmen auf dem deutschen Markt und bei der Kapitalbeschaffung immer noch schwer hätten. Sie befänden sich stets zwischen zwei Welten: dem klassischen, profitorientierten Unternehmen und der wohlthätigen Organisation. Es fehle das Verständnis dafür, dass man auch mit „Gutem“ Geld verdienen können darf. Das Grundproblem sei also, dass sozial und wirtschaftlich in Deutschland noch zu sehr als Gegensätze angesehen würden. Zudem mangle es in der Politik oft noch am Bewusstsein für den Nutzen von sozialen Unternehmensformen, der langfristig für die Gesellschaft entsteht, und an den entsprechenden Förderungen. Dies treffe beispielsweise

auch für Unternehmen aus dem Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft zu.

Als Folge der ungünstigen Gründungsvoraussetzungen, vor allem für technologie- und energieintensive Gründungen, würden trotz der ausgeprägten und lebendigen deutschen Forschungslandschaft viele unternehmerische Ideen nicht umgesetzt. Auch darüber, ob steuerliche Forschungsförderung notwendig sei, um im internationalen Forschungswettbewerb zu bestehen, wurde diskutiert. „Wir können Ideen nicht einfach so in andere Länder exportieren, bevor sie zum Produkt geworden sind“, argumentierte Christian Flisek. Andreas Lotte hält es für wichtig, dass man die Wirkung der einzelnen Programme zur Existenzgründung und zur Forschungsförderung transparent und einheitlich bewertet – ein Anspruch, dem die Staatsregierung aufgrund fehlender Evaluierungen derzeit nicht gerecht werde.



links: Christian Flisek

# Eine gigantische Umbaumaßnahme

Am 1. Juli 2015 fand in Leipzig das zweite Fachgespräch der Reihe «Die Energiewende aus mitteldeutscher Perspektive statt. Dieses Mal ging es um die Herausforderungen der Energiewende für mitteldeutsche Kommunen in ihrer Funktion als Eigentümer von Unternehmen.

Als Impulsgeber konnten Norbert Menke, Sprecher der Geschäftsführung der LVV Leipziger Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH, und der Oberbürgermeister der sächsischen Stadt Wurzen, Jörg Röglin gewonnen werden. Die Moderation lag wiederum in den Händen von Uwe Hitschfeld, Geschäftsführer des Büros für strategische Beratung, Leipzig, und Mitglied des Vorstands des Managerkreises Mitteldeutschland.

Uwe Hitschfeld betonte zu Beginn der gut besuchten Expertenrunde, dass die Kommunen durch die Energiewende in vielerlei Hinsicht gefordert sind. Sie setzen und beeinflussen beispielsweise in ihrem Verantwortungsbereich den Ordnungsrahmen, sie beeinflussen das gesellschaftliche Klima, sie sind selbst wesentliche Akteure beim Design und der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen und Energiewende – und sie sind nicht zuletzt Eigentümer von Marktteilnehmern, etwa Stadtwerken. Damit nehmen sie selbst am Marktgeschehen teil.

## Energiewende erzwingt tiefgreifende Veränderungen und eine neue Flexibilität.

In diesem Spannungsfeld sehen sich die Kommunen mit der Tatsache konfrontiert, dass relevante Ordnungsrahmen und Marktentwicklungen nicht immer ausreichend und schon gar nicht widerspruchsfrei korrespondieren. Dies zwingt der Versorgungswirtschaft tiefgreifende Veränderungen sowie ein hohes Maß an Flexibilität auf. Denn in einem ohnehin schon gesättigten Markt, den viele Kommunalbetriebe bisher als Monopolisten – etwa für Strom- und Fernwärmeversorgung – dominierten, wächst zugleich die Zahl der Wettbewerber. Damit verlieren die örtlichen Versorger strukturell Marktanteile. Mithin gehen die Erträge zurück. Und parallel dazu droht die zunehmende Komplexität und Kompliziertheit des Geschäfts vor allem kleine und mittlere Stadtwerke zu überfordern.

Wie „grundlegend“ sich der Markt für den Stromgroßhandel geändert habe, spürten vor allem jene, die konventionell Energie erzeugen, so

Norbert Menke. Angesichts sinkender Preise müsse auch die Stadt als Eigentümerin „ihre Ertragerwartungen überdenken“. Vor diesem Hintergrund schau auch ein städtischer Betrieb „sehr viel stärker als früher, was sich wirtschaftlich vertreten lässt“, so Menke. In seinem Querverbund aus Stadtwerken, Wasserwerken und ÖPNV obliege deshalb nun auch manche über die Jahre gewachsene Verwaltungsstruktur einer kritischen Betrachtung. Mithin bringe die Energiewende „sehr viel stärker einen unternehmerischen Aspekt“ in kommunale Unternehmen hinein.

## Neue Zwänge für Kommunen als Eigentümer und Marktteilnehmer

Uwe Hitschfeld merkte an, dass viele mitteldeutsche Städte und Gemeinden die Eigentümerziele für ihre kommunalen Unternehmen noch nicht auf die neue Welt der Energiewende eingestellt haben. Manche Eigentümerziele sind zudem so inkonsistent formuliert, dass sie sogar erheblich zur Kannibalisierung innerhalb der kommunalen Familie beitragen. Zwar habe es solche Zielkonflikte schon immer gegeben, so Hitschfeld, der früher einmal das Büro des Leipziger Oberbürgermeisters leitete, doch sei dies von den Stadtwerken weitgehend ausbalanciert worden. Die neue Qualität besteht nun darin, dass manche Kommunen gegenläufige Tendenzen forcierten: Einerseits solle das kommunale Wohnungsunternehmen die Energiekosten senken und dazu eine eigene KWK-Anlage errichten,





andererseits der Energiebetrieb höhere Umsätze machen.

Der designierte Kämmerer der Stadt Chemnitz Sven Schulze hielt hier jedoch entgegen: Dieser Druck entstehe so oder so für die Stadtwerke. Und wenn der städtische Wohnungsbetrieb solche Alternativen nicht anbiete, mache es eben ein Dritter von außerhalb: „Und dann geht die Wertschöpfung ganz aus der Kommune raus.“

Das Ziel, mehr Wertschöpfung in der Region zu halten, statt weiter tatenlos deren Abfluss zuzusehen, bewegt gegenwärtig auch das 16.500 Einwohner\_innen zählende Wurzen. Deswegen bereitet man hier gegenwärtig die Bildung eines eigenen Stadtwerkes vor, „oder besser eines Landwerkes“, so der erst vor kurzem klar wiedergewählte Jörg Röglin. Denn mit ins Boot wolle man auch mehrere ländliche Nachbargemeinden holen. Er wisse, dass dies ein Wagnis sei, doch abzuwarten und nichts zu tun, sei auch keine Lösung. Viel zu lange habe man zuvor gezögert, als Kleinstadt auf eigene erneuerbare Energieerzeugung zu setzen. Man wolle ganz bewusst keine großen Stromkonzerne einbeziehen, um die Gewinne in der Region zu halten.

Zugleich verwies der Oberbürgermeister auf ein „energiewirtschaftliches Zieldreieck“ aus Preiswürdigkeit, Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit bei der Energieerzeugung, dem gerade kommunale Betriebe gerecht werden müssten. Die „wahnsinnige Spannung“, die er hierbei ausmacht, rühre vor allem daher, dass die Daseinsvorsorge der Kommunen sehr stark „ökonomisiert worden“ sei. Nachhaltigkeit wäre dabei kein Problem, eine preisgerechte Energiebereitstellung würde dagegen „schon interessant, wenn wir über die Netze nachdenken“. Und eine zuverlässige Versorgung betrachtet er „vor dem Hintergrund der Erneuerbaren als ganz große Herausforderung“.

Auch Norbert Menke verwies auf jenen Zielkonflikt zwischen Daseinsvorsorge und „kommunalwirtschaft-

lichen Ambitionen, also Gewinnorientierung“. Im Grunde agiere hier ein Stadtwerk nicht anders als ein privater Dienstleister. So sieht auch er wesentliche Aufgaben der von ihm geleiteten Holding darin, permanent sowohl jenes energiewirtschaftliche Zieldreieck als auch einen latenten „Zielkonflikt aus Ertragsersparnis und Investitionsnotwendigkeiten auszubalancieren“.

### **Kommunen als Akteure in der Energiewende brauchen zuerst mehr Innovation**

Was mit der Energiewende auf die örtlichen Versorger zukommt, ist in den Augen von Norbert Menke „nicht mehr und nicht weniger als eine gigantische Umbaumaßnahme, vergleichbar mit der Elektrifizierung vor 120 Jahren“. Denn die öffentliche Hand trägt Verantwortung für kommunale Klimaschutzprogramme, die Agenda 21 oder Energieeffizienzprojekte. Doch nicht immer seien sich die Kommunen bewusst, so Moderator Hirschfeld, dass ihr Wirken gerade in strukturschwächeren Gebieten erhebliche Marktauswirkungen habe. Dies zeige auch das Fehlen einer „in sich konsistenten Haushaltspolitik und strategischen Finanzplanung“, gerade auch mit Blick auf die Auswirkungen für ihre Beteiligungsunternehmen. Dies überfordere sie dann meist auch beim Bewältigen der Herausforderungen, die ihnen die Energiewende aufbürdet. Mehr denn je sei Energieversorgung heute „eine Innovationsaufgabe, die auch ein Kommunalverbund unternehmerischer angehen muss“, so Menke. „Digitalisierung spielt eine ganz maßgebliche Rolle. Wer im Energiebereich auf Dauer noch gutes Geld verdienen wolle, muss frühzeitig erkennen, was jetzt zu tun ist. Man fährt gut, wenn man sich kompetente Partner sucht.“

Als mögliches Manko schwang diesbezüglich in der Runde die Frage mit, ob die Kommunen überhaupt strukturell in der Lage seien, es mit diesen Herausfor-

derungen der Energiewende aufzunehmen. Denn Abgeordnete in den Stadträten wären eben keine Expert\_innen für diese immer komplexer werdende Materie, so Röglin. Für ihn bildet die politische Gebundenheit von Stadtwerken einen Nachteil gegenüber privaten Playern. Denn diese könnten, wenn sie auf dem Markt eine lohnende Nische ausmachen, diese selbst als kleines Unternehmen „sofort entschlossen besetzen, um hier dann wunderbare Geschäfte zu erzielen“. In der Politik, wo alle vier, fünf Jahre neu gewählt werde und sich „danach die Veränderung in der Gesellschaft erst langsam im Rat widerspiegelt“, bedürfe es stattdessen stets einer „marktbeherrschende Stellung im Stadtrat“, um etwas bewegen zu können.

Ob städtisch oder privat – Chancen hätten am Ende „nur die Beweglichen, jene, die sich auch trauen“, so der frühere Leipziger Bürgermeister Holger Tschense. „Andernfalls schnappen einem andere die Geschäfte weg.“ In diesem Fall könne man die Aufgaben gleich anderen Anbietern übergeben. Sich wieder allein aufs Kerngeschäft zurückzuziehen, sei heute „kein tragfähiges Modell am Markt mehr“, so Tschense: „Das funktioniert nicht!“ Bewegliche gebe es jedoch auch unter den Kommunalbetrieben, wie man bei den geplanten Stadtwerken für Wurzen sehe, so Tschense. Auch Norbert Menke geht davon aus, dass man in der wachsenden Großstadt Leipzig weiter Gewinne generiert, ob in der Produktion oder am Kunden – etwa durch neue Systeme wie Prosumer, Mieterstrom oder eben dezentrale Erzeugung. Man müsse als Stadtwerke aber auch akzeptieren, gab er zu bedenken, dass man nicht alles selbst machen kann: „Man muss sich Partner suchen!“ Dennoch machten jene neuen Herausforderungen die Arbeit auch reizvoll. Nur müssten zunächst die Eigentümer, die Kommunen also, die nötigen Rahmenbedingungen hierfür schaffen und das sei „eine große Herausforderung“, so Menke.

## Helaba und Bankenunion – Konservativ als Erfolgsmodell

Die Bankenkrise hat die Spielregeln für den Bankensektor verändert. Zunächst wurden 2010 mit Basel III die Eigenkapitalvorschriften verschärft, um Banken für die Zukunft krisenfester zu machen. 2014 wurde die Bankenunion eingeführt. Mit ihren drei Säulen Bankenaufsicht, Bankenabwicklung und Einlagesicherung wirkt sie nicht nur präventiv.

Durch klare Regeln sollen unkontrollierte Kettenreaktionen im Fall des drohenden Zusammenbruchs einer systemrelevanten Bank verhindert werden.

Ein Jahr nach Einführung der Bankenunion ist ein guter Zeitpunkt, eine erste Bilanz zu ziehen. Am 13. Juli 2015 lud daher der Managerkreis Rhein-Main im Main Tower zu einem Vortrag mit einem wahrhaftigen Experten auf diesem Gebiet ein. Hans-Dieter Brenner ist seit Oktober 2008 Vorstandsvorsitzender der Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba) und übernahm die Bank damit zwei Wochen nach der Lehman-Pleite, als die Weltwirtschaft nur noch Zentimeter von dem Abgrund entfernt war. Die ersten Tage nach Amtsübernahme waren daher auch durch mehrere Krisensitzungen in Berlin geprägt, wie Brenner rückblickend bemerkte. Schwieriger hätten die Startbedingungen also kaum sein können. Umso bemerkenswerter ist es, wie er die Helaba erfolgreich durch die Krise führte. Anerkennend sagte Florian Gerster, Vorsitzender des Managerkreises Rhein-Main, in seiner Begrüßung: „Die Helaba ist Deutschlands erfolgreichste Landesbank“.

**„Neue Regeln waren notwendig, um das Vertrauen in die Branche wieder aufzubauen.“**

In seinem detailreichen Vortrag begrüßte Brenner die Einführung eines neuen Regelwerks. „Die Maßnahmen waren unbestritten notwendig, um die Wider-



standsfähigkeit des Finanzsystems zu stärken und das Vertrauen in die Branche wieder aufzubauen.“ Gleichzeitig stelle das Zusammenspiel einer Vielzahl neuer Regelungen die Banken jedoch vor große operative und finanzielle Herausforderungen.

Anschaulich erklärte Brenner, wie bereits Basel III die Rahmenbedingungen für Banken verändere. „Über strengere Regeln für das Eigenkapital und die Liquidität beeinflusst es massiv die Kosten und die Rentabilität des Bankgeschäfts.“ Im Zuge der neuen Regelungen müssten die Banken den Anteil des harten Kernkapitals bis 2019 von bislang 4 Prozent auf 8,5 Prozent mehr als verdoppeln.

Mit der Errichtung der Europäischen Bankenunion hätten sich auch die aufsichtsrechtlichen und regulatorischen Anforderungen an die Banken erhöht.

Als eine von 120 systemrelevanten Banken des Euroraums unterliegt die Helaba seit dem 4. November 2014 der direkten Aufsicht der Europäischen Zentralbank (EZB). Dieses Element einer gemeinsamen, supranationalen Aufsicht bewertet Brenner grundsätzlich positiv. „Es ist ein großer Fortschritt, dass alle Institute zukünftig dem gleichen aufsichtsrechtlichen Regelwerk unterworfen werden“.

**„Die Kosten werden steigen.“**

Die gestiegenen Anforderungen der Aufsicht seien für die Banken deutlich spürbar. „Auch die Helaba registriert einen wachsenden Datenhunger und einen verstärkten Kommunikationsaufwand.“ Die Menge an angeforderten qualitativen und quantitativen Daten sei enorm und nicht zu vergleichen mit dem, was die Helaba bisher an die nationalen Aufsichtsbehörden habe liefern müssen. Brenner warnte: „Die Bankenunion und deren neue Regelwerke sind extrem teuer; das heißt, die direkten Kosten steigen.“

Neben der gemeinsamen Aufsicht betrifft die Helaba auch die zweite Säule der Bankenunion, der einheitliche europäische Abwicklungsmechanismus mit einem gemeinsamen Abwicklungsfonds von 55 Milliarden Euro. Dieser soll bei der Abwicklung oder Sanierung notlei-

dender Banken zum Einsatz kommen. Auch dieses Element der Bankenunion sorge für einen weiteren Kostenschub, meinte Brenner. Mindestens 15 Milliarden Euro entfielen dabei auf die deutschen Banken.

Brenner zitierte in seinem Vortrag Schätzungen der DZ-Bank, wonach die Gesamtkosten von Basel III und Bankenunion mehr als 10 Milliarden Euro pro Jahr erreichten. „Dieser Betrag ist höher als der langfristige durchschnittliche Jahresgewinn der Branche“, sagte Brenner. Er glaubt, dass als Folge der verstärkten Anforderungen die Rentabilität des Bankensektors dauerhaft unter Druck gerate. Brenner prophezeit eine Intensivierung des Wettbewerbs insbesondere im mittelständischen Firmenkundengeschäft.

### „Helaba ist in ihrem Geschäftsmodell konsequent an der Realwirtschaft ausgerichtet.“

Aufgrund ihres ausgewogenen und stabilen Geschäftsmodells sieht er die Helaba dafür aber gut gerüstet. Dies ergebe sich zum einen aus der konsequenten Ausrichtung des Geschäftsmodells an der Realwirtschaft, verbunden mit einem konservativen Risikoprofil. Zum anderen profitiere die Helaba von der engen geschäftlichen und institutionellen Verzahnung mit den Sparkassen. Insofern habe man auch 2014 den positiven Ertragstrend fortsetzen können.

Die etwa 150 Gäste bekamen im Anschluss an Brenners Vortrag die Gelegenheit, Fragen zu stellen. Einige der sehr fachkundigen Beiträge brachten Zweifel zum Ausdruck, ob die Bankenunion tatsächlich eine neue Bankenkrise verhindern könne und nicht beispielsweise noch stärkere Eigenkapitalanforderungen das geeignetere Mittel seien.

Der Moderator des Abends Asmus Angelkort konstatierte, die Wirksamkeit der Bankenunion werde sich erst bei einer erneuten Krise zeigen. „Die entscheidende Frage ist, wird der Abwicklungsmechanismus dann tatsächlich 1:1 umgesetzt? Oder werden nicht doch wieder, wie zuletzt bei Griechenland, einst festgeschriebene Regeln dem Ergebnis nächtlicher Verhandlungen geopfert?“

## Mittelstand in Mitte durch die Brille betrachtet

Der Managerkreis Berlin-Brandenburg traf sich im Juni 2015 zu einer Besichtigung des Unternehmens ic!. Hier werden trendige Brillen mitten in Berlin produziert.

Das Unternehmen wurde 1999 von dem Designer Ralph Anderl gegründet.

Das von ihm und zwei Freunden entwickelte „Federscharnier Stecksystem“ für Brillengestelle war so einfach wie genial und wurde mehrfach prämiert. Anderl patentierte das Verfahren und gründete eine eigene Manufaktur für Brillengestelle. Bis heute ist ic! seinem Standort in Berlin Mitte treu geblieben und damit sicher eine der wenigen industriellen Produktionsstätten in der Innenstadt.

Mit über 100 Mitarbeiter\_innen und weltweiten Umsätzen von über 150.000 Brillen pro Jahr ist die ic!-berlin brillen GmbH sicher kein „Start-Up“ mehr, sondern ein etabliertes mittelständisches Unternehmen. Vom Firmen-Flair, den Arbeitsmethoden und dem Führungsstil her ist es aber bis heute ein unverfälschtes Beispiel für die Berliner Gründerszene.

Es geht ic!-berlin nicht um das schnelle Wachstum, sondern um Kontinuität und Authentizität. Inzwischen exportiert das Unternehmen in alle Welt. Stars der Kulturszene wie Madonna tragen ic!-Brillen ebenso, wie der Fußballer Thorsten Frings und der König von Marokko. Aber die Gestelle sind nicht nur für Stars, jeder kann

die superleichten Alugestelle bei einem guten Optiker erwerben.

Die Einführung in die Unternehmensgeschichte und die aktuellen Entwicklungen, die Geschäftsführer Alexander Gerstung den Teilnehmenden während des Rundgangs durch die Produktionsstätte gab, wie auch der anschließende informelle Austausch bei einem Imbiss auf der Dachterrasse des Gebäudes, vermittelten eine beeindruckend und anschauliche Erfahrung, dass auch heute in Berlin „urbane Industrie“ erfolgreich sein kann.





## Publikationen des Managerkreises



### Gute Ordnungspolitik für das 21. Jahrhundert: langfristige Trends und Szenarien der internationalen Wirtschaftsentwicklung

Seit dem Godesberger Programm von 1959 hat die SPD immer klare Zielstellungen einer sozialdemokratischen, wertebasierten Politik formuliert – einer Politik, die einen ordnenden Rahmen für Wachstum setzt und mit dem Versprechen einer Verteilungsgerechtigkeit paart, die möglichst viele Menschen an dem wirtschaftlich generierten Wohlstand teilhaben lässt. Auch heute brauchen wir eine klare Zielstellung, aus der eine effektive staatliche Steuerung abgeleitet werden kann. Die Debatte über die Ordnung der Ökonomie des 21. Jahrhunderts aus der Perspektive der Sozialen Demokratie muss hierfür ein Fundament legen.

**Gute Ordnungspolitik für das 21. Jahrhundert: langfristige Trends und Szenarien der internationalen Wirtschaftsentwicklung** / Christian Kastrop, Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, 2015. – 22 S.  
ISBN 978-3-95861-175-7

<http://library.fes.de/pdf-files/managerkreis/11510.pdf>



### Illegale Finanzströme: eine Analyse und erste Handlungsempfehlungen

In der laufenden Debatte um Finanzströme und Unternehmen, die Steuern zu vermeiden oder zu hinterziehen versuchen, ist immer häufiger der Begriff «illicit financial flows» zu hören. Allerdings wird viel zu wenig darüber gesprochen, was genau diese illegalen Finanzströme sind und, noch wichtiger, wie wirksame politische Gegenmaßnahmen aussehen könnten. Die Autorin Ilka Ritter, Associate Expert im Sekretariat des Steuerkomitees der Vereinten Nationen mit Sitz in New York, arbeitet an der laufenden Aktualisierung des Muster-Abkommens der Vereinten Nationen zur Vermeidung von Doppelbesteuerung sowie zu internen Verrechnungspreisen.

**Illegale Finanzströme: eine Analyse und erste Handlungsempfehlungen** / Ilka Ritter, Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, 2015. – 31 S.  
ISBN 978-3-95861-148-1

<http://library.fes.de/pdf-files/managerkreis/11486.pdf>



### Managerkreis Impulse Intelligent investieren! Anmerkungen zur langfristigen Tragfähigkeit des Bundeshaushaltes

Ein in einem Jahr ausgeglichener Haushalt bedeutet nicht, dass der Haushalt auch langfristig tragfähig ist. Weder die Politik noch die Öffentlichkeit sollten der Versuchung erliegen und glauben, dass bereits alle Hausaufgaben gemacht wären. Das Gegenteil ist der Fall und es wird Aufgabe der Politik sein, sich abzeichnende Zielkonflikte zu lösen.

**Intelligent investieren! Anmerkungen zur langfristigen Tragfähigkeit des Bundeshaushaltes** / Volker Halsch, Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, 2015. – 4 S.  
ISBN 978-3-95861-173-3

<http://library.fes.de/pdf-files/managerkreis/11450.pdf>

Weitere Managerkreis-Publikationen finden Sie hier:  
[www.managerkreis.de/mediathek](http://www.managerkreis.de/mediathek)

## Terminvorschau 2015

Diese Aufstellung enthält Veranstaltungen, deren Termine bereits feststehen. Zu jeder Veranstaltung werden rechtzeitig persönliche Einladungen per E-Mail versandt. Zu den Hintergrundgesprächen werden nur Mitglieder des Managerkreises eingeladen.

---

Managerkreis Mitteldeutschland

**Wissenschaft und Wirtschaft: Politische Herausforderungen für Sachsen-Anhalt**

Diskussion mit **Katrin Budde** MdL; **Armin Willingmann**, Präsident der Landesrektorenkonferenz Sachsen-Anhalt; **Jens Strackeljan**, Rektor der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Moderation: **Helmut Herdt**, Vorstandsmitglied Managerkreis

**23.09.2015**

Magdeburg

---

Managerkreis Brüssel

**Industrie- und Innovationsstandort Ruhrgebiet – ein innereuropäischer Vergleich**

Veranstaltung mit **Jens Geier**, MdEP, Mitglied im Ausschuss für Industrie, Forschung und Energie, **Manfred Kircher**, Vorsitzender des Beirates von CLIB2021, **Georg Oenbrink**, Corporate Innovation, Evonik Industries AG

**29.09.2015**

Brüssel

---

Managerkreis Baden-Württemberg

**Digitale Identitäten – IT-Sicherheit für die digitale Wertschöpfung**

Business-Lunch für Frauen mit **Jetzabel Serna-Olvera**, Assistant Professor am Deutsche Telekom Chair of Mobile Business and Multilateral Security der Goethe Universität Frankfurt

**07.10.2015**

Stuttgart

---

PAG Verkehr Fachgespräch

**Mobilität 4.0 – Perspektiven der Digitalisierung für den Personenverkehr**

mit **Andreas Becker** / **Stephan Pfeiffer**, Konzernstrategie der Deutschen Bahn AG, Maxim Nohroudi, CEO & Co-Founder Waymate / Door2Door GmbH, **Ralf Resch**, Leiter Public Affairs – ATRON electronic GmbH, **Klaus Schartel**, Director/Associate General Counsel der Daimler AG, **Jörg Tegtmeier**, Robert Bosch GmbH, u. a.

**15.10.2015**

Berlin

---

Managerkreis NRW

**Gespräch zur Griechenland-Krise**

Mitgliederversammlung mit **Hans Gerd Prodoehl**, Managing Director goetzpartners MANAGEMENT CONSULTANTS GmbH; **Athanasios Titonis**, Mitglied des Vorstandes der Deutsch-Hellenischen Wirtschaftsvereinigung, Technischer Geschäftsführer Flughafen Köln/Bonn

**22.10.2015**

Essen

---

Alte Wirtschaft, neue Antworten – Europäische Perspektiven für die Industrie in NRW

Veranstaltung mit **Jürgen Trittin** MdB, **Norbert Römer** MdL und **Klaus Engel**, Initiativkreis Ruhr

---

Weitere Termine 2015 sind in Vorbereitung, Stand: September 2015

### Impressum

V.i.S.d.P. Marc Meinardus  
Koordination & Schlussredaktion: Dagmar Merk

Design: Werbestudio Zum weissen Roessl  
Redaktion: Simone Varias  
Fotos: Mark Bollhorst, Friedrich-Ebert-Stiftung, Gaby Waldeck, Brigitte Hiss; contrastwerkstatt, electriceye, Robert Kneschke, cevahir87, ArtFamily, Jürgen Fälchle, styleuneeed, Fiedels – fotolia

Friedrich-Ebert-Stiftung  
Managerkreis  
Hiroshimastr. 17, 10785 Berlin  
Fon 0 30 / 2 69 35 70 53  
Fax 0 30 / 2 69 35 92 36

**E-Mail: [managerkreis@fes.de](mailto:managerkreis@fes.de)**

**[www.managerkreis.de](http://www.managerkreis.de)**