



**Interview mit
Thomas Hörtinger,
Leiter Kraftwerk
Lippendorf**

Flexible Kraftwerke als Partner der Erneuerbaren



Die Braunkohle wird als Partner der Erneuerbaren Energien bezeichnet, als Brückentechnologie und als wichtige Ressource. Worin sehen Sie ihre Hauptfunktion?

Braunkohle ist unsere heimische Ressource und eindeutig der zuverlässige, preiswerte Partner der Erneuerbaren Energien. Aus heutiger Sicht wird die Braunkohle auch nach 2050 die Versorgungssicherheit in Deutschland gewährleisten.

Braunkohlekraftwerke werden oft noch als Grundlastkraftwerke bezeichnet, obwohl sie heute schon einen hohen Grad an Flexibilität besitzen. Wie weit und wie schnell können Sie

heute Lippendorf hoch- und runterregeln?

Unsere Braunkohlekraftwerke sind 365 Tage, d.h. sieben Tage die Woche zu je 24 Stunden im Einsatz. Diese Grundlastkraftwerke mit ihrer hohen Verfügbarkeit sichern die Energieversorgung zu jeder Stunde. Mit ihrer heutigen Flexibilität zwischen Volllastbetrieb und Mindestlastbetrieb gleichen sie einen Großteil der Schwankungen der Erneuerbaren im Netz aus. Das Kraftwerk Lippendorf kann innerhalb von 20 Minuten bis zu 500 Megawatt Leistung pro Block hoch und runter regeln, d.h. das gesamte Kraftwerk mit beiden Blöcken kann bis zu 1.000 Megawatt pro 20 Minuten die Leistung steigern

oder absenken. Somit kann die Flotte der Vattenfall Europe Generation AG Braunkohlekraftwerke bis zu 5.000 Megawatt in Summe Leistung steigern oder absenken. Diese Flexibilität dient der Stabilisierung unserer Netze in Deutschland.

Ist das die Grenze oder wird schon an einer noch höheren Flexibilität gearbeitet?

Das ist auf keinem Fall die Grenze für die Zukunft. Unsere Ingenieure arbeiten an weiteren Flexibilisierungsprojekten, so auch am Standort Lippendorf. Hier geht es besonders um den Ausbau der Partnerschaft mit den Erneuerbaren, soll heißen, dass auf die Leistungs-



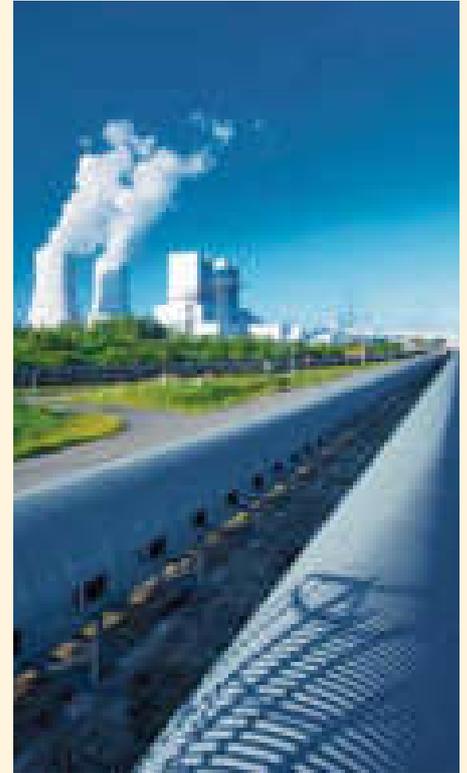
ner vom Podium. Was ist zu tun, um es wirklich vermeiden zu können? Unser tägliches Geschäft ist die sichere Versorgung mit Strom und Wärme. Diese Gewährleistung der Versorgungssicherheit mit Strom aus Grundlastkraftwerken steht gleichwertig neben der Bedeutung des Netzausbaus, hier besonders der Erweiterung der Netze auf allen Spannungsebenen. Auch wenn der Wind nicht weht und die Sonne nicht scheint, müssen konventionelle Kraftwerke zur Verfügung stehen.

Flexibilität heißt auch umdenken bei der Größe von Kraftwerken, statt einmal 800 MW eben achtmal 100 MW. Wie sieht das dann in der Realität aus? Hat dann jedes Dorf ein eigenes Kraftwerk?

Aufgrund der fehlenden Rahmenbedingungen für den zukünftig wirtschaftlichen Betrieb von neuen Kraftwerken sind kaum Projekte in Planung. Die zukünftigen Anforderungen an preiswerte und flexible Stromgewinnung könnte eine Entwicklung zu kleineren Kraftwerkseinheiten an bestehenden oder neuen Standorten bewirken.

Die erzeugte Energie muss gemanagt werden. Drei Kraftwerke zu steuern war da verhältnismäßig einfach, aber diese vielen Einspeisung und dann noch dezentralen Erzeugungen. Stoßen wir da an Grenzen? Gibt es da Redundanzen?

Die heutige Vielfalt an Erzeugungsanlagen, konventionell und erneuerbar, bewirkt auf allen Netzebenen eine erhöhte Belastung. Das Management der Netzstabilität ist teilweise an seinen Grenzen. Den Netzbetreibern obliegt die Sicherung der Systemsta-



bilität und der Versorgungssicherheit, partnerschaftlich unterstützt durch die Grundlastkraftwerke.

Zurück zur Braunkohle: Welche Bedeutung wird Lippendorf, auch im Zusammenhang mit dem Wärmemarkt künftig haben?

Seit 13 Jahren versorgt das Kraftwerk Lippendorf die Stadt Leipzig, die Stadt Böhlen und die Gemeinde Neukieritzsch mit Fernwärme. Der neu abgeschlossene 10-Jahresvertrag mit den Stadtwerken Leipzig versichert auch zukünftig die Versorgung der Bürger mit Wärme.

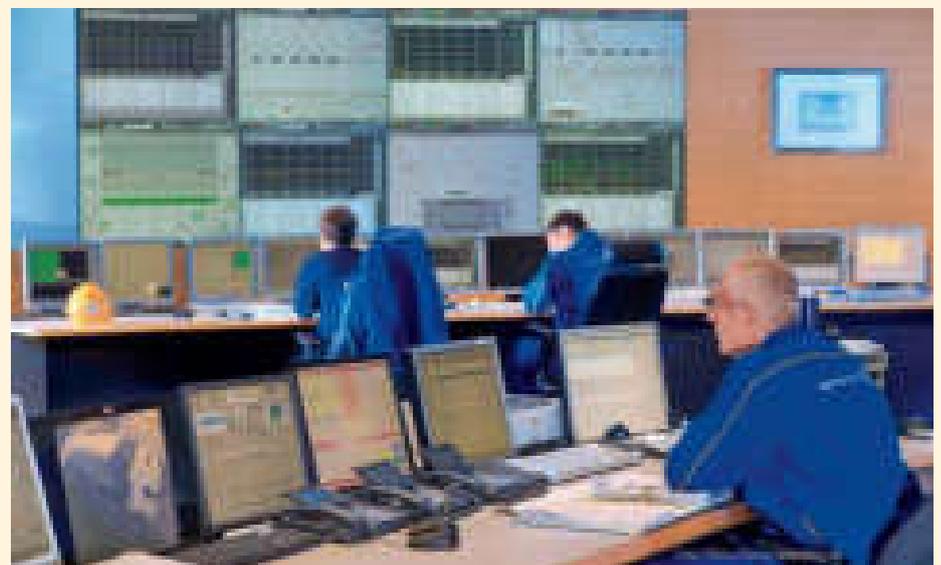
Interview: Holger Schmahl

schwankungen im Netz noch schneller durch die Braunkohlekraftwerke reagiert werden kann.

Das ist aber wie bei den hohen Temperaturen, die für den Wirkungsgrad notwendig sind, irgendwann stößt man an Grenzen, die das Material setzt...

Die verstärkte Flexibilität wird limitiert durch den Materialverschleiß der heutigen Anlagen, d. h. die Lebensdauer bestimmter Anlagenteileile verringert sich. Hier sind dann jeweils wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen.

Es darf niemals einen BlackOut geben, diese Aussage kam letzens von Ihnen und dem Kollegen Neld-



Die Schaltzentrale im Kraftwerk Lippendorf, Fotos: Vattenfall



„Braunkohle wird noch Jahrzehnte benötigt“

Interview mit Dr. Joachim Geisler, Vorsitzender der Geschäftsführung MIBRAG

Welche Zukunft hat die Braunkohle in Mitteldeutschland?

Durchaus eine gute. Die Braunkohleindustrie ist Partner der Energiewende, und nicht etwa ihr Widersacher. Für einen Abgesang auf die Kohle ist die Zeit noch längst nicht reif. Im Gegenteil. Braunkohle ist der sichere Energieträger für Wärme und für Strom. Aus MIBRAG-Kohle wird Fernwärme für etwa 200.000 Wohneinheiten in Städten wie Leipzig, Dessau, Chemnitz und weiteren Ortschaften erzeugt und Industriekerne mit Prozessdampf versorgt. Die Braunkohle wird auf dem Weg in die grüne Energiezukunft mehr denn je und noch Jahrzehnte gebraucht, wenn auch in einer anderen Rolle. Unsere unternehmerische Verantwortung ist es, die Kohle darauf vorzubereiten.

Schließt das auch neue Braunkohlekraftwerke in der Region ein?

Die Anlagen der kommenden Generation, wie wir sie in Profen planen, sind Kraftwerke, die bei Bedarf schnell hoch- und wieder heruntergefahren werden können. Sie machen damit das Handicap der Erneuerbaren wett.

Braunkohleverstromung wird als Brückentechnologie bezeichnet, auch als Partner der Erneuerbaren Energien. Reicht Ihnen diese Einordnung?

Braunkohle heißt ja nicht nur Stromgewinnung. Wir sind heute schon intensiv an der Erforschung der Kohlechemie beteiligt. Außerdem werden wir unser

Windkraft-Engagement in den nächsten Jahren weiter voranbringen. Wir bauen nicht nur die Brücke – wir wollen auch am anderen Ufer erfolgreich sein.

Sie beliefern große Unternehmen wie Südzucker, mit denen Sie gerade erst einen Liefervertrag verlängert haben, und Städte indirekt oder direkt mit Wärme und Strom. Was würde ein Braunkohle-Aus für diese Versorgung bedeuten?

Der Beitrag der mitteldeutschen Braunkohle im Energiemix, für den Arbeitsmarkt, für Ausbildungschancen junger Leute ist groß und nicht zu vernachlässigen. MIBRAG beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus sichern wir laut einer Prognose-Studie mindestens weitere 5.000 Arbeitsplätze bei Lieferanten, Partnern und durch Konsumausgaben. Unsere Braunkohle sorgt u.a. für warme Wohnungen in der Stadt Leipzig. Immerhin 60 Prozent der Leipziger beziehen Fernwärme aus dem Kraftwerk Lippendorf – einer unserer großen Kunden.

Sie wollen das Helmstedter Revier inklusive Kraftwerk übernehmen. Welche Ziele verbinden sich mit diesem Schritt?

Am 18. September 2013 haben MIBRAG und E.ON SE den Kaufvertrag unterzeichnet. Der Erwerb des Helmstedter Reviers ist für MIBRAG eine wichtige Investition in die Zukunft. Wir haben Erfahrung in der Kohlenförderung, in der Rekultivie-

rung und im Kraftwerksbetrieb. Buschhaus ist ein moderner Kraftwerksstandort und unsere qualitativ hochwertige Kohle wird auch künftig für den wirtschaftlichen Betrieb der Anlage sorgen. Damit werden hochqualifizierte Arbeits- und Ausbildungsplätze im Helmstedter Revier gesichert und wir können zudem unseren Kohleabsatz stabilisieren.

Zeigt Helmstedt, dass ein Engagement der MIBRAG auch in anderen Revieren möglich wäre, zum Beispiel der Lausitz?

Das steht im Moment nicht auf der Tagesordnung.

Die Erneuerbaren Energien sind mittlerweile als Teil des Portfolios bei allen großen Energieerzeugern und vielen Stadtwerken angekommen. Wie sieht es mit Windrädern und Solartechnik auf den Flächen von MIBRAG aus?

Wir verstehen unsere Braunkohle und die erneuerbaren Energieträger als Partner. Aus diesem Grund engagieren wir uns beispielsweise auch im Aufbau eines Windparks auf einer ehemaligen Bergbauhalde. Die Energiewende wird aber nur dann nachhaltig gelingen, wenn die Braunkohle ihre zahlreichen Vorteile voll ausspielen kann und einen festen Platz im Energiemix der Zukunft erhalten wird.

Foto: Rainer Weisflog;
Schleenhain – Kohlemisch- und Stapelplatz





SeeCampus - ein Bildungszentrum mit Modellcharakter

Der SeeCampus Niederlausitz ist das bemerkenswerteste Infrastrukturprojekt des Landkreises Oberspreewald-Lausitz seit seinem Bestehen. Auf einer sanierten Grundstücksfläche, die vorher bergbaulich genutzt wurde, entstand ein 3-geschossiges Bildungszentrum, direkt am Nordufer des Sütteichs in Schwarzheide. Hier sind zwei Schulen untergebracht sowie eine öffentliche Sporthalle, Bibliothek, Cafeteria und umfangreiche Außenanlagen. Durch die energie-effiziente und sozio-ökologische Ausrichtung kommt diesem Projekt ein bemerkenswerter Modellcharakter zu. Schon während der Bauzeit 2010 wurde das Projekt mit dem „Innovationspreis für Öffentlich-private Partnerschaften“ (PPP) in der Kategorie Schule ausgezeichnet. Im Sommer 2012 würdigte es die Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen (DGNB) mit dem innovativen DGNB-Zertifikat in

Silber. Im September 2012 zeichnete die Deutsche Energie-Agentur (dena) den zertifizierten Passivhaus-Gebäudekomplex als gutes Beispiel für Energieeffizienz und Energieeinsparung mit dem Good-Practice-Label aus.

Zertifikat für nachhaltiges Bauen

„Das Zertifikat für nachhaltiges Bauen unterstreicht die Bedeutung des Projektes SeeCampus. Wir haben nicht einzelne bauliche Maßnahmen beurteilt, sondern den Gebäudekomplex in seiner Gesamtheit betrachtet und auf den Prüfstein gestellt. Das Zertifikat belegt schwarz auf weiß, nach welchem hohen Maßstab dieses Gebäude errichtet wurde“, sagte Thomas Thümmeler, Diplom-Ingenieur der WSGreen Technologies GmbH und Auditor der DGNB. Ein besonders wichtiger Aspekt für die Bewertung der Nachhaltigkeit ist dabei die Kombination einer hochwertig gedämmten Gebäudehülle und einer optimal angepassten Gebäudetechnik. Impulsgeber für das Projekt war neben dem Landkreis Oberspreewald-Lausitz von Anfang an die BASF Schwarzheide GmbH. Ausgangspunkt der Überlegungen waren stark zurückgehende Schülerzahlen in der Region verbunden mit hohem Sanierungsbedarf der Bildungseinrichtungen und dem Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften. Beim PPP-Projekt SeeCampus Niederlausitz bildet

die Konzentration von zwei Schulen in einem Gebäude unter Einbeziehung weiterer Nutzer die Grundlage für eine erhebliche Betriebskostenreduzierung. Bedeutsam ist zudem die Ausrichtung des Konzepts als Gemeinschaftsprojekt des Trägers Landkreis Oberspreewald-Lausitz mit den Städten Lauchhammer und Schwarzheide und dem Sponsor BASF Schwarzheide GmbH in Zusammenarbeit mit dem Land Brandenburg.

Die Projektentwicklung

Beim Land Brandenburg, den betroffenen Städten Lauchhammer und Schwarzheide und der regionalen Wirtschaft fand diese Projektidee sofort Zustimmung, allerdings immer unter dem Vorbehalt der Finanzierbarkeit. Um die Möglichkeiten auszuloten, wurde ein moderierter Prozess begonnen. „Die Projektentwicklungskosten und die Moderation übernahm die BASF. Vorgaben waren z.B. der Passivhausstandard, eine sozio-ökologische Bauweise, ein innovatives und effizientes Gebäudemanagement, die Einbeziehung der Betriebskosten in die Investitionsentscheidung, die Mehrfachnutzung zur Kostensenkung, eine sinnvolle funktionale Anordnung und eine hochwertige Ausstattung“, erläutert Antonio Wehnl von der BASF Tochter Luwoge Consult, einem Kompetenzzentrum für ganzheitliches Bauen und Modernisieren. Das



zu erwartende Ergebnis sollte zertifiziert sowie durch ein Forschungsprojekt bewertet und optimiert werden. Schließlich wurde europaweit ein Architekturwettbewerb ausgeschrieben. Die Jury empfahl das Projekt als Modellvorhaben einer „Schule im 21. Jahrhundert“.

Meilensteine zur „Öffentlich-privaten Partnerschaft“

2003 entschied sich der Landkreis Oberspreewald-Lausitz als Schulträger zur Realisierung des Projekts. Als Standort wurde ein ehemaliges Bergbaugelände zwischen Schwarzheide und Lauchhammer bestätigt. Die Beteiligten suchten gemeinsam nach Fördermitteln und Wegen zur Realisierung. BASF sowie die Städte Lauchhammer und Schwarzheide hatten inzwischen ihre Beteiligung zugesagt. Im Jahr 2006 erarbeitete die Stadt Schwarzheide unter Mithilfe der Stadt Lauchhammer den Flächennutzungsplan und nachfolgend den Bebauungsplan. Ein Jahr später begann die Vorentwurfsplanung. 2007 beschloss der Kreistag die Umsetzung des Projektes im Rahmen eines PPP-Modells („Public Private Partnership“ bzw. „Öffentlich-privater Partnerschaft“, ÖPP). Angesichts geringer finanzieller Spielräume der Kommunen waren alternative Wege gefragt, um mit den verfügbaren Ressourcen den größtmöglichen Investitionserfolg zu erzielen. PPP-Projekte verfolgen das Ziel, durch eine langfristige Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und der privaten Wirtschaft, Infra-

strukturprojekte effizienter zu realisieren. Vorgegeben waren der Passivhausstandard, das Funktionsschema, das Raumprogramm und die Außenanlagen. In allen anderen Bereichen bestand Gestaltungsspielraum. Das Vergabeverfahren für das PPP-Projekt SeeCampus Niederlausitz begann im August 2008 mit der EU-weiten Ausschreibung. In den Auswertungskriterien wurden nachhaltige Faktoren wie Energieeffizienz und sozio-ökologische Bauweise besonders berücksichtigt. Im Juli 2009 erhielt die Hermann Kirchner Projektgesellschaft mbH den Zuschlag.

Lebenszykluskosten

Eine wichtige Vereinbarung der Projektpartner zur Machbarkeitsentscheidung waren nicht nur die Projektkosten, sondern auch die Betriebskosten über 30 Jahre. Hochwertige Materialien oder Baulösungen sind teuer, aber über den Nutzungszeitraum (Lebenszyklus) gesehen wirtschaftlich oft günstiger. Ursachen dafür sind höhere Energieeinsparungen, längere Lebensdauer oder geringere Wartungskosten. Nur unter Einbezug der gesamten Lebenszykluskosten kann man die Nachhaltigkeit eines solchen Projektes sinnvoll bewerten. Der SeeCampus Niederlausitz hat gerade in Bezug auf die Finanzierung bzw. Lebenszykluskostenbetrachtung bei der DGNB herausragend abgeschnitten. Bemerkenswert ist zudem, dass durch die Entscheidung für das PPP-Verfahren etwa 10% der Kosten eingespart wurden.

Mehr als ein Schulzentrum

Die Errichtung des Seecampus endete in Rekordzeit. Am 27. Oktober 2009 war die bergbauliche Sanierung beendet und bereits am 21. Dezember wurde der Grundstein gelegt. Im Mai 2010 konnte das Richtfest gefeiert werden. Fertigstellung und Abnahme des Projekts erfolgten am 31. Januar 2011. Auf einem Grundstück von 58.500 Quadratmetern wurde ein dreigeschossiges Gebäude mit 106 Metern Länge und 52,9 Metern Breite mit einer Bruttogeschossfläche von 14.200 Quadratmetern und einer Nutzfläche von 8.350 Quadratmetern errichtet. Das Gebäude beherbergt ein Gymnasium und Teile eines Oberstufenzentrums, die durch Synergien (gemeinsame Nutzung der Räumlichkeiten und technischen Einrichtungen) die Effizienz des Betriebes verbessern. 51 Unterrichtsräume und die Verwaltungsbereiche sind im Gebäude enthalten. Eine Sporthalle mit 200 Tribünenplätzen, eine Bibliothek und die Cafeteria werden auch von der Öffentlichkeit genutzt, ebenso wie der Außenbereich. Hier befinden sich zusätzlich 200 Parkplätze, Bushaltestelle und Sportanlagen. Das Gesamtareal entwickelt sich so zum geistig-kulturellen und sportlichen Zentrum der Region.

Energieeffizienz und Materialien

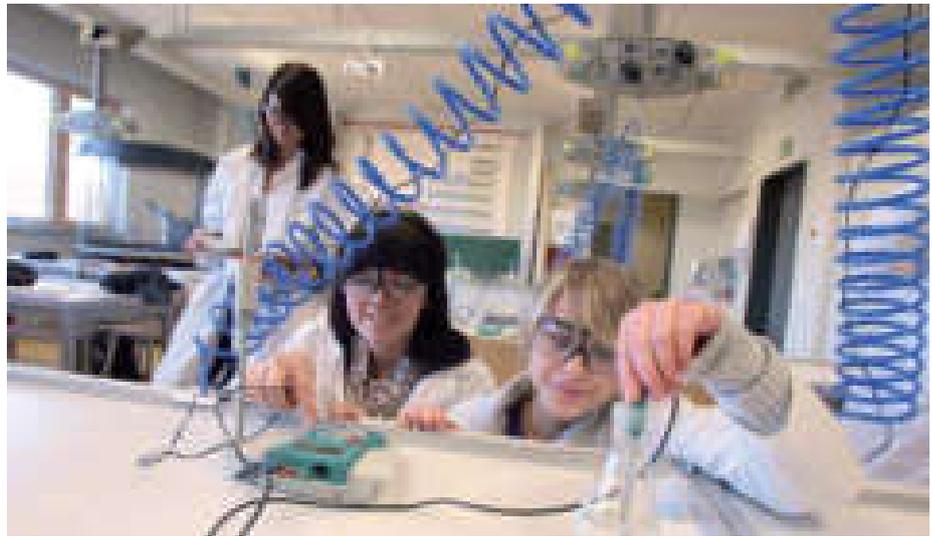
Grundlage für die hohe Energieeffizienz des Gebäudes sind die gut gedämmte Hülle und die auf den geringen Energieverbrauch angepasste technische



Gebäudeausrüstung (TGA). Im Projekt SeeCampus bedeutete dies den Einbau von innovativem Dämmmaterial (u.a. Neopor®, ein EPS-Dämmstoff mit Graphiteinschluss zur Verminderung der Wärmeleitfähigkeit, $\lambda = 0.032 \text{ W/mK}$), passivhauszertifizierter Fenster sowie die konsequente Vermeidung von Wärmebrücken. Einen wichtigen Beitrag leistet die Haustechnik mit einer leistungsfähigen, volumenstromabhängigen Lüftungsanlage in Verbindung mit einer aktiven CO₂-Steuerung in den Klassenräumen. Dies bestätigen auch die Messungen der Emissionen. Die eingebaute Gas-Brennwert-Kesselkaskade, die Gasmotorwärmepumpe und die thermische Solaranlage sind ebenfalls Grundlage für einen geringen Energieverbrauch.

Das Engagement geht weiter

Die BASF engagiert sich auch nach Fertigstellung des Gebäudes in Zusammenarbeit mit dem Landkreis für eine weitere Optimierung. „In einem Forschungsprojekt werden die Nutzerfreundlichkeit und die Effizienz (Monitoring) des Gebäudes untersucht und



Forschung am SeeCampus Alle Fotos: Jäger Management GmbH

Optimierungspotenzial aufgezeigt. Was den Bildungsaspekt betrifft, so hat die BASF mit Vertretern der lokalen Wirtschaft, den Kommunen sowie dem Bildungsbereich die sogenannte MINTplus-Initiative ins Leben gerufen“, erläutert Antonio Wehnl von der Luwoge Consult, einem Kompetenzzentrum für ganzheitliches Bauen und Modernisieren. Damit werden bilinguale und naturwissenschaftliche Bildung in Gymnasien und

Oberstufenzentren besonders gefördert. Das Projekt SeeCampus Niederlausitz ist zu einer sozio-ökologischen Erfolgsgeschichte geworden. Möglich wurde das durch die engagierte Zusammenarbeit der beteiligten Partner in einem PPP-Verfahren. Weitere Informationen findet man auf den folgenden Webpräsenzen: www.basf-schwarzheide.de, www.luwoge-consult.de und www.seecampus-niederlausitz.de

DIE ZUKUNFT IM BLICK

Die TOTAL Raffinerie am Chemiestandort Leuna stellt sich den Herausforderungen der Zeit und setzt bei der Herstellung ihrer Produkte auf Umweltschutz, Sicherheit und Energieeffizienz – eine gute Investition in die Zukunft.



www.total.de

TOTAL RAFFINERIE MITTELDEUTSCHLAND GMBH

Speichern und transportieren – das hohe Potential der Gasnetze



ARGOS-Interview mit Ralph Bahke, Geschäftsführer der ONTRAS Gastransport GmbH und Vorstandsvorsitzender der Vereinigung der Fernleitungsnetzbetreiber Gas e. V. (FNB Gas)

ONTRAS gibt es schon einige Jahre. Vor kurzem haben Sie aber erst im Namen Ihres Unternehmens den Zusatz VNG gestrichen. Was bedeutet dies für ONTRAS?

Als Fernleitungsnetzbetreiber unterliegen wir einer Vielzahl gesetzlicher Vorgaben, festgelegt in erster Linie durch das Energiewirtschaftsgesetz. Insbesondere an die für ONTRAS notwendige Zertifizierung als unabhängiger Transportnetzbetreiber waren eine Reihe an Auflagen gebunden. Hierzu gehörte im Wesentlichen die vollständige Entflechtung von der Muttergesellschaft – und dazu zählt

auch die Entfernung des Zusatzes VNG aus unserem Namen.

Die jetzige Zertifizierung war aber nur noch eine Bestätigung des Prozesses, den wir vor zwei Jahren begonnen haben. In dieser Zeit ist allein unsere Mitarbeiterzahl von 80 auf 270 gewachsen. Damit sind wir gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter die größte Tochter von VNG. Hinsichtlich des ONTRAS-Netzes sind wir der zweitgrößte der insgesamt 17 deutschen Fernleitungsnetzbetreiber.

Was waren in den letzten anderthalb Jahren die wesentlichen Herausforderungen auf diesem Weg in die Eigenständigkeit?

Im Rahmen der Erfüllung aller Regulatorischen Auflagen war insbesondere das Thema IT eine immense Herausforderung für alle Beteiligten. Hier ging es darum, alle Prozesse konsequent von VNG zu trennen. Heute besitzen wir beim Dienstleister GISA in Halle eigene Server und SAP-Landschaften inklusive unserer Datenbanksysteme.

Das war die technische Ebene. Auf der menschlichen Ebene ging es vor allem darum, die ehemaligen VNG-Kollegen und die zahlreichen neuen Mitarbeiter in einer neuen gemeinsamen Unternehmenskultur zu verankern. Das ist natür-

lich ein Prozess, der nicht von heute auf morgen erreicht ist.

Welche Themen stehen für ONTRAS aktuell im Fokus ihrer Arbeit?

Die Landschaft der Energieversorgung hat sich durch das sogenannte Unbundling – also die Umsetzung der Regulierungsvorgaben – stark verändert. Die Gewährleistung der Versorgungssicherheit verantworten heute verschiedene Akteure: Netzbetreiber wie ONTRAS, die für die Stabilität der Netze und deren effizienten Betrieb zuständig sind, Energiehändler, die ihr Portfolio zu ihren Endkunden schließen müssen, und schließlich Speicherbetreiber, die das Funktionieren der Speicher verantworten. Überdies unterliegt auch das Marktumfeld ständigen Änderungen und bietet Händlern andere Anreize, als noch vor einigen Jahren. Daher agieren diese auch anders. Das sehen wir etwa in unserem Netz, wenn sich die Flussrichtungen durch diese Aktivitäten teilweise umkehren.

Und natürlich beschäftigt uns die auch in der Presse oft thematisierte Versorgungssicherheit: Die Händler sehen zwar im gegenwärtigen Marktumfeld geringere Anreize, die Speicher in dem Umfang zu füllen, wie es noch vor ein oder zwei Jahren bei anderen Marktum-

pulsen notwendig war. Nach eingehender Analyse unseres Netzes sind wir hingegen klar zu dem Ergebnis gekommen, dass wir mit den aktuellen Einspeiseraten und den damit zu erreichenden Füllständen ohne Einschränkungen gut für den kommenden Winter gerüstet sind.

Also alles beim alten?

Ja und nein. Signifikante Veränderungen sind u. a. die genannten Flussumkehrungen im Netz oder auch die Anbindung der Nordstream, mit der neue Ströme in unser Netz eingespeist werden. An einem wichtigen Übergabepunkt, der Verdichterstation in Sayda, gibt es wiederum Entlastung, hier werden in nächster Zukunft geringere Mengen eingespeist. Beide Entwicklungen bedingen Folgeaktivitäten, die sowohl im Dispatching, also der Steuerung des Netzes, als auch für unsere zukünftige Investitionstätigkeit beachtet werden müssen.

Welche Investitionen stehen in den nächsten Jahren an?

Investitionsentscheidungen müssen wir grundsätzlich in Hinblick auf die Entwicklung des Netzes treffen. Mit den Regeln, die im Energiewirtschaftsgesetz verankert sind, haben wir dahingehend ein verbindliches Instrument an die Hand bekommen: Den jährlich zu erstellenden Netzentwicklungsplan. Dafür erarbeiten wir gemeinsam mit den anderen Fernleitungsnetzbetreibern Szenarien, die dann mit der Bundesnetzagentur

abgeglichen werden. Auf deren Basis werden schließlich bestimmte Investitionsbedürfnisse herausgearbeitet. Die Erarbeitung der Netzentwicklungspläne geschieht im Dialog mit allen Marktteilnehmern, in erster Linie den Energieproduzenten und -händlern. Die so entstehenden marktrelevanten Ansätze müssen wiederum von uns bewertet werden, so dass wir am Ende in der Lage sind, einen möglichst effizienten Ausbau der Netze zu realisieren. Da wir bestimmten Effizienzvorgaben unterliegen, können unter den aktuellen Rahmenbedingungen nicht alle Wünsche in puncto Netzausbau erfüllt werden. Voraussetzung für eine Investition ist der Nachweis einer möglichst langfristigen Auslastung.

In wieweit kann man den Netzausbau Gas mit dem Netzausbau Strom vergleichen?

Der Ausbau unserer Netze wird vordergründig durch die aktuelle Nachfrage beeinflusst. Hinzu kommt ganz klar der demografische Faktor, dies vor allem, weil unsere Transporte sehr stark Heizgas getrieben sind und in Zukunft ein leichtes Absinken des Bedarfs zu erwarten ist.

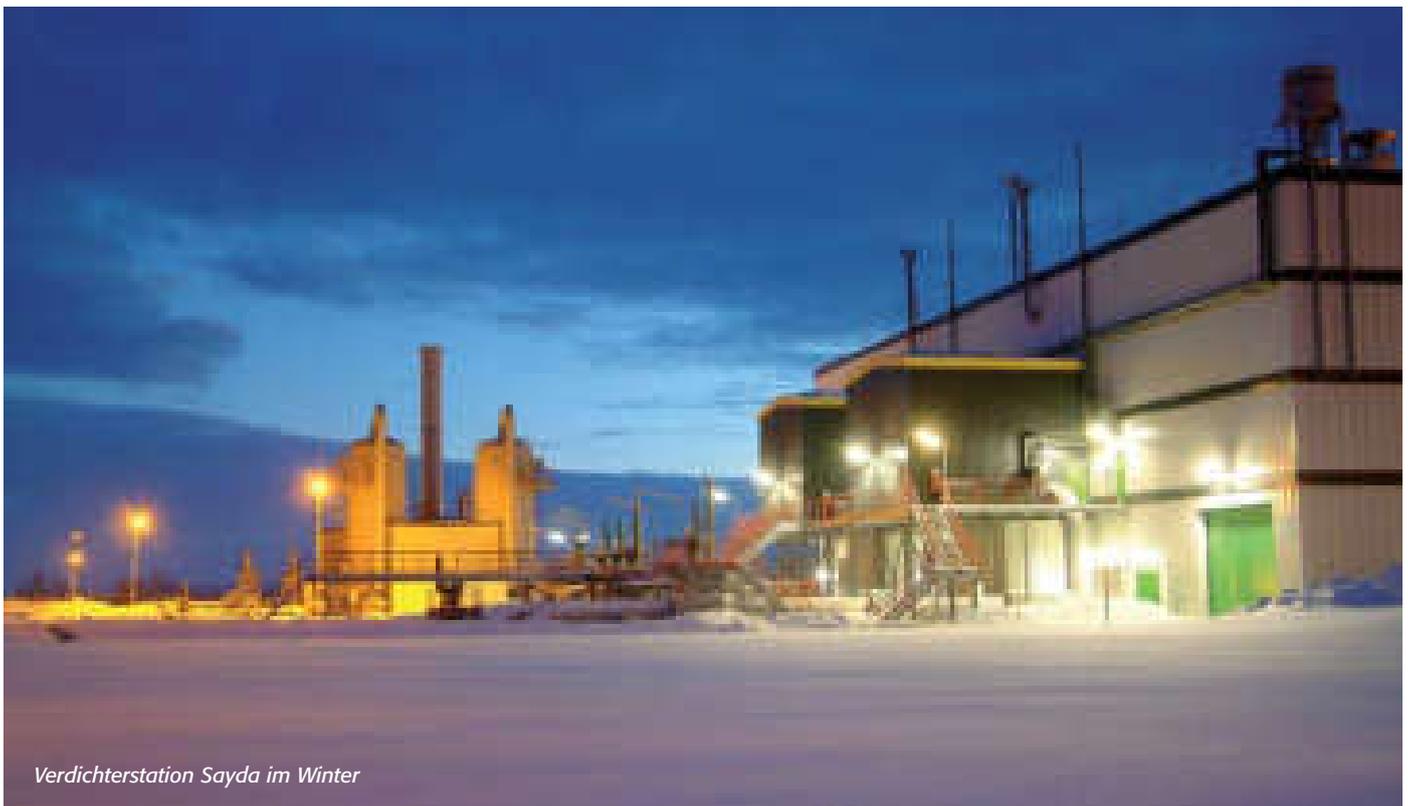
Wir haben aber dennoch für die Investitionen in die Netze 2,3 Mrd. Euro im Netzentwicklungsplan Gas vorgesehen. Dieser gilt deutschlandweit für die nächsten zehn Jahre. Sicher, der Betrag ist nur ein Zehntel dessen, was die

Stromwirtschaft in ihrem Plan niedergelegt hat. Aber das ist der Betrachtungsweise der Energiewende geschuldet. In dieser Entwicklung kommt zum Tragen, dass Gas in der momentanen Diskussion nicht den Platz einnimmt, den es aufgrund seiner technischen Potenziale eigentlich verdient hätte.

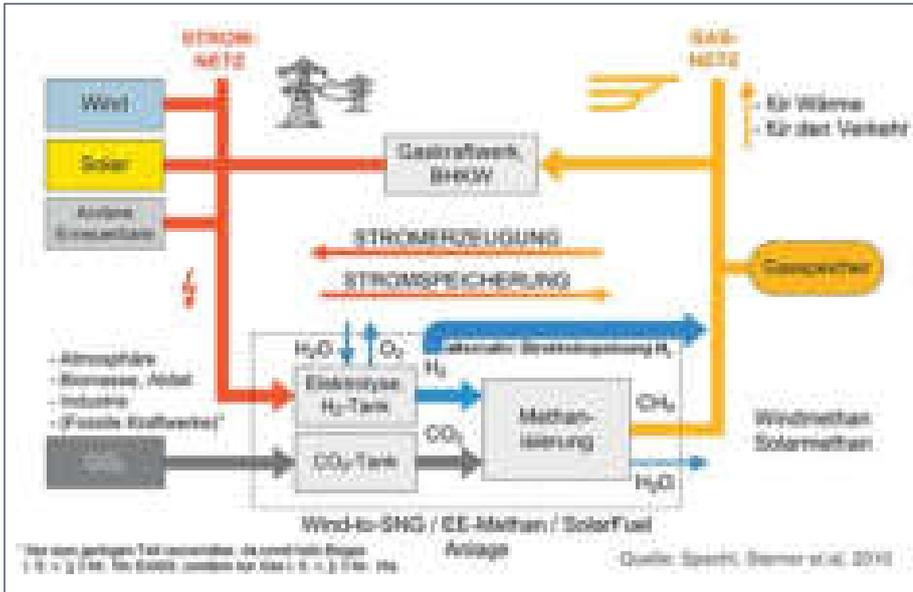
An welche Potenziale denken Sie da konkret?

Es gibt mehrere Punkte, die uns für die Umsetzung der Energiewende in die Diskussion bringen sollten. Zum einen transportieren wir mit Erdgas den fossilen Energieträger, dessen CO₂-Emission am geringsten ist – und das bei einem sehr hohen Wirkungsgrad. Zudem ist unser Netz „bioready“. Wir haben an vielen Stellen die praktische Möglichkeit, erneuerbare Gase zu transportieren. Bisher speisen bereits 14 Biogasanlagen ihr regenerativ erzeugtes Gas in unser Netz ein. Mit den für die kommenden zwei Jahre geplanten weiteren Anlagen werden dann jährlich bis zu 190 Millionen Kubikmeter aufbereitetes Biogas bereitgestellt. Und in Falkenhagen haben wir die bundesweit erste Einspeisung von Wasserstoff realisiert. Insgesamt transportieren wir also bereits erhebliche Mengen von erneuerbaren Energien in unserem Netz.

Der große Vorteil von Gas ist seine Speicherfähigkeit, ein Thema, das beim erneuerbaren Strom noch nicht gelöst ist. Hier denke ich vor allem an Power-



Verdichterstation Sayda im Winter



to-Gas, eine Technologie, die ein Baustein für das Gelingen der Energiewende darstellen könnte. Von dieser Seite erhoffen wir uns einen starken Impuls für unsere Netze. Mit der Wandelbarkeit, der Speicherfähigkeit und den Gasspeichern könnten wir auch den Strommarkt erschließen.

Gas ist also genügend da, aber Gaskraftwerke spielen in der Energiewende bislang kaum eine Rolle?

Genau. Einige sollen sogar auf Grund der schlechten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abgeschaltet werden. Solange man keine Marktinstrumente zulässt, durch die der weitere Betrieb oder auch Zubau attraktiv wird, wird es beim derzeitigen Stand der Dinge bleiben. Gas wird auf diesem Weg dann auch keine größere Rolle für die Stromerzeugung spielen können.

Strategisch gedacht: Welchen Stellenwert wird Erdgas 2050 besitzen, welche Bedeutung wird es bei der Versorgung haben?

In der langfristigen Perspektive gibt es bereits heute Investitionen, die natürlich eine strategische Bedeutung haben, z.B. bei grenzüberschreitenden Investitionen. Dafür lassen sich andere Projekte, bei denen wir ein hohes Entwicklungspotenzial sehen, nur sehr schwer tätigen, weil sie sich unter den aktuellen Rahmenbedingungen einfach nicht rechnen.

Wir wissen, dass es auch 2050 noch genügend Reserven geben wird, etwa in Russland, dem Nahen Osten oder Norwegen. Ob jedoch der Bedarf und Wille am Markt da ist, den Preis zu bezahlen, der zur Förderung notwendig ist, wird stark von den zukünftigen Rahmenbe-

dingungen in der EU und in den einzelnen Mitgliedsstaaten abhängen.

Wenn wir uns der gängigen Argumentation anschließen, dass unsere Netze ausschließlich dem Energieträger Erdgas zuzurechnen sind und Erdgas wiederum nur noch als Brückentechnologie für den Übergang ins neue Energiezeitalter gebraucht wird, dann wäre auch der Bedarf an unseren Netzen innerhalb der nächsten 25 Jahre stark rückläufig. Durch die neuen Möglichkeiten, die sich für die Gasnetze bieten, bewerten wir das jedoch anders.

Sie sprachen schon von der Chance, die in Power-to-Gas steckt ...

Das ist in diesem Zusammenhang ein zentraler Punkt. Power-to-Gas beruht auf der schon lange bekannten Technologie der Elektrolyse, bei der der gewonnene Wasserstoff aufgefangen und entweder im Originalzustand oder mit CO₂ zu Methan reagierend in die Gasnetze eingespeist wird. Eine Richtung können wir schon sehr gut bedienen – durch die Gaskraftwerke, die aus Gas Strom gewinnen. Mit der Power-to-Gas-Technologie könnten wir umgekehrt aus überschüssigem Strom wieder Gas gewinnen, speichern und im Bedarfsfall wieder rückwandeln. Damit würden die Speicherkapazitäten für überschüssige Energie aus erneuerbaren Quellen stark vergrößern. Statt Abschaltprämien für nicht genutzten EE-Strom zu zahlen, könnte man diesen speichern. Diese Technologie ist zwar noch mit einigen Wirkungsgradverlusten behaftet, aber daran wird geforscht. Wir sind zuversichtlich, in einigen Jahren gute technische Lösungen zu erhalten.

Was uns noch fehlt, sind neue wirkungsvollere Technologien für diese

Umwandlung. Sie müssen industriell und damit wirtschaftlich eingesetzt werden können. An der Stelle ist vor allem die Politik gefragt, die mit Hilfe einer entsprechenden Anschubfinanzierung – für die notwendige Forschung bis hin zur großtechnischen Realisierung – diese Entwicklung forcieren könnte.

Kann man Methan und Wasserstoff einfach durch die gleichen Leitungen führen?

Synthetisches Methan kann man 1:1 durchleiten, es ist reiner als das Erdgas aus den Fördergebieten. Einschränkung gibt es bei reinem Wasserstoff. Da gelten für die Endkunden bestimmte Grenzen, die es zu beachten gilt, die aber an vielen Stellen noch nicht genau definiert sind. An den Erdgastankstellen gibt es diese Grenze, da dürfen wir zwei Prozent nicht übersteigen. Außerdem kommt es auch darauf an, wo wir diese Einspeisung vornehmen. Unser erster derartiger Einspeisepunkt Falkenhagen liegt an einem Strang, an dem wir das ganze Jahr über einen hohen und stabilen Durchfluss gewährleisten können. Da spielt dann das Beimischungsverhältnis nur eine untergeordnete Rolle. Aber natürlich wird das mit entsprechender Technik überwacht.

Könnten Sie mit einer Rohrleitung von Nord nach Süd mehr Energie transportieren als z. B. eine Höchstspannungsleitung?

Im Gasnetz wird im Vergleich zum Stromnetz pro Jahr die doppelte Menge Energie transportiert. Schon dies zeigt das vorhandene Potenzial. Wenn diese Technik ausgereift wäre, könnten einige Trassen kompensiert werden. Aber im Augenblick geht es darum, schnell Energie in den Süden zu bekommen.

Noch einen Zusammenhang zwischen Strom und Gas, bzw. Kohle und Gas habe ich Ihren Worten entnommen: Das Thema CO₂. Warum CO₂ nur aus erneuerbarer Energie verwenden? Die Kohlekraftwerke suchen Hände ringend nach solchen Technologien.

Die Förderpolitik in Deutschland ist im Augenblick so. Setzen sie CO₂ aus Kohlekraftwerken ein, bekommen sie keinen Bonus dafür. Das ist so gewollt.

Wie sieht es in den anderen europäischen Ländern aus?

Deutschland besitzt im Vergleich zu den anderen Staaten eine herausragende Diversifikation der Netze. Wir haben 17 Fernleitungsnetzbetreiber, in den meis-

ten Ländern gibt es nur zwei oder drei. Daraus ergeben sich in Deutschland folgerichtig andere Problemstellungen. Vor allem, da Europa bestrebt ist, im Energiebereich gleichartige Regelungen aufzustellen. In unserem Geschäftsfeld werden wir durch diese Regelungen immer stärker geprägt sein. Dazu gehören verschiedene Netzwerkcodes, wie z. B. für das Kapazitätsmanagement, den Verkauf von Kapazitäten oder auch die Entgeltbestimmung. Für uns gilt es deshalb, auf Europa zu schauen und die Entwicklung mitzugestalten.

Sie vermarkten die Kapazitäten Ihres Netzes über die europäische Kapazitätsplattform PRISMA...

PRISMA ist sozusagen ein Leipziger Urgestein, sie ist hervorgegangen aus einer Initiative von VNG mit einigen anderen deutschen Netzbetreibern. Sie hat bisher noch ihren Sitz in Leipzig, wird diesen aber folgerichtig in den nächsten Monaten nach Brüssel verlagern. Wir favorisieren mit PRISMA auch die vorfristige Umsetzung der europäischen Regelung, die Kapazitäten, die in Europa angeboten werden, über einzige Plattform darzustellen. Auch wenn einige Netzbetreiber dem noch skeptisch gegenüberstehen, haben wir doch ein Gebilde geschaffen, mit dem wir als Deutsche nicht nur unsere Grenzpunkte vermarkten, sondern auch schon unsere gesamten Kapazitäten in einem Schaufenster darstellen können. Zu den Nutzern von PRISMA gehören neben Deutschland sechs Staaten: Dänemark, Italien, Frankreich, Belgien, Niederlande und Österreich. Und in den nächsten Jahren werden weitere Staaten, wie beispielsweise Großbritannien, dazukommen.

Sie sind auch Vorsitzender der Vereinigung der Fernleitungsnetzbetreiber Gas e. V. (FNB Gas). Warum diese im vergangenen Jahr vollzogene Neugründung? Reicht Ihnen der BDEW nicht mehr aus?

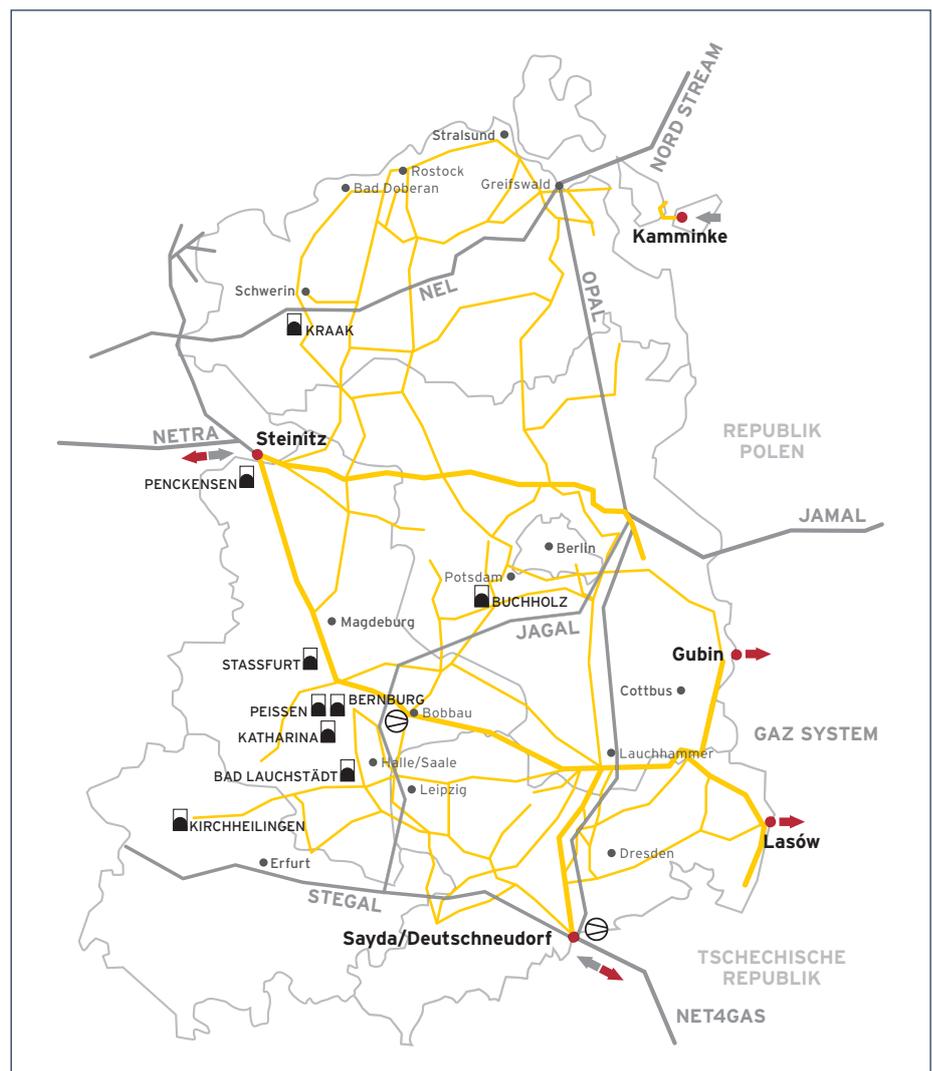
Durch die vielen neuen Regelungen und Bestimmungen haben wir als die 17 Fernleitungsnetzbetreiber immer mehr die Notwendigkeit gesehen, uns abzustimmen, eine gemeinsame Position zu erarbeiten und dies auch zu kommunizieren – oder auch entsprechende Studien zu erarbeiten. Daraus ist der Verein entstanden, in dem mittlerweile die 12 größten Fernleitungsnetzbetreiber aktiv sind. Er ist außerdem eine ideale Plattform, um sich zu netzbetreiberspezifischen Sachverhalten gegenüber der Politik und der Bun-



Alle Fotos: Archiv ONTRAS

denetzagentur zu positionieren. Dabei bleibt die Mitgliedschaft beim BDEW als Bundesverband natürlich weiterhin wichtig, wenn es darum geht, spartenübergreifende Darstellungen zu liefern und die Abstimmungen zwischen meh-

ren Bereichen sicherzustellen. Wir sehen den BDEW als Integrator, der die verschiedenen Marktrollen unter einen Hut bringt. Die beiden Organisationen haben für uns einen komplementären Charakter.



Führungskräfte- mangel

© FotolEdhar - Fotolia.com



Interview mit Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg, Inhaber des Lehrstuhls für Marketingmanagement an der Handelshochschule Leipzig (HHL)

Aus der Diskussion um den Fachkräftemangel kristallisiert sich immer mehr heraus, dass es einen Mangel an Führungskräften gibt. Wie sehen Sie das Problem?

Prof. Kirchgeorg: Exzellente Führungskräfte sind immer rar. Aber was wir jetzt beobachten ist Folgendes: Die Anforderungen an Führungskräfte ändern sich erneut. Dies gab es natürlich auch in der Vergangenheit, aber mit Blick auf den Rückgang an verfügbaren Arbeitskräften wird die Suche nach Führungskräften der neuen Generation mühsamer. Warum ändern sich die Anforderungen an die Führungskräfte? Allorts spricht man davon, dass die heutigen Führungskräfte aus der Generation der Baby Boomer stammen und vermehrt Probleme damit haben, adäquat mit der neuen „Generation Y“ umzugehen. Die Generation Y ist mit dem Internet aufgewachsen, bewegt sich souverän in Sozialen Netzwerken. Sie wünscht sich Offenheit und Feedback, versucht eine Balance zwischen Arbeit und Privatem aktiv zu leben. Die Generation Y hinterfragt auch materielle Wachstumspfade mit Blick auf die Nachhaltigkeit. Somit erfordert diese Mitarbeitergeneration eine besondere Aufmerksamkeit und neue Führungskultur. Dieser Herausforderung sind viele bestehende Führungskräfte im gehobenen Alter nicht mehr gewachsen. Spannungen tun sich auf. Somit werden Führungskräfte gesucht, die die neuen Aufgaben souveräner übernehmen

können. Ergänzend kommt hinzu, dass sich gerade in ostdeutschen Unternehmen in den nächsten Jahren vielfach die Frage der Unternehmensnachfolge stellt. Viele Unternehmer, die sich nach der Wende einen Betrieb aufgebaut haben, stehen häufig verzweifelt vor der Herausforderung, Top-Führungskräfte als Firmennachfolger zu finden.

Was sollte heutige Führungskräfte von denen des „alten Schlags“ unterscheiden? Welche Fähigkeiten sind gefordert?

Hierzu gibt es bereits eine Reihe von Untersuchungen. Gefragt ist heute: Führen mit Begeisterung und Empathie anstelle von Führung durch Hierarchie. Mit Blick auf die Generation Y stoßen Führungskulturen, die auf Hierarchie und Befehlston gründen, schnell an ihre Grenzen. Die Folge: Unternehmen mit einer solchen Führungskultur finden kaum die guten Mitarbeiter. Oder jene, die gekommen sind, gehen auch schnell wieder, wenn es mit dem Führungsstil nicht stimmt. Authentizität, offene Kommunikation und schnelles Feedback werden heute in zunehmendem Maße gefordert. Angesichts der Alltagskomplexität gilt es, mehr Verantwortung den Mitarbeitern zu übertragen, ohne die Kontrolle der Aktivitäten bis ins Detail vornehmen zu können. In hohem Maße sind Ziele zu definieren und dann ist die Zielerreichung zu kontrollieren. Bei dem „Wie“ der Zielerreichung ist der Mitarbeiter gefordert. Häufiger als in der Vergangenheit wird auch das Thema „Distance Leadership“ gefordert sein, weil durch flexiblere Arbeitszeiten und die Einbeziehung von Mitarbeitern über die neuen Medien gemeinsame Präsenzzeiten im Unterneh-

men reduziert werden. Natürlich müssen Führungskräfte des neuen Schlags auch mit den neuen Medien souverän umgehen können. Manchmal beobachtet man folgende Situation: Eine Sekretärin druckt dem Chef noch die E-Mails aus, der ihr diese nach 4 Tagen mit handschriftlich notierten Antworten überreicht, die dann über den E-Mail-Account des Chefs von der Sekretärin an die Mitarbeiter weiterleitet werden. Dies ist ein Führungs- und Feedbackverständnis des letzten Jahrhunderts.

Ist die Ausbildung an allen Einrichtungen auf dem neuesten Stand, um zukünftig die richtigen Köpfe in den Führungsetagen zu haben?

Bei dieser Frage schwingt natürlich das häufig adressierte Problem mit, inwieweit Führung durch Ausbildung und Studium erlernbar ist. Die Einteilung der Generationen nach Alterskohorten zeigt, dass das Umfeld der Sozialisation natürlich grundlegende Werte und Verhaltensweisen prägt, die nicht so einfach durch ein Führungsseminar verändert werden können. Mit Blick auf das, was Führungskräfte über die Ausbildung und ein Studium mitnehmen können, sehe ich noch erheblichen Nachholbedarf. Viele Curricula vermitteln den Eindruck, dass Wissensvermittlung im Mittelpunkt steht. Wir müssen jedoch erkennen, dass es mehr darum geht, die Interaktion, das kritische Hinterfragen, das gezielte Feedback und Verständnis für Diversität zu fordern und zu fördern. Hinzu kommt der Umgang mit den neuen Medien, den man noch am ehesten erlernen kann. Also es sind nicht nur neue Inhalte, um die es geht, es ist auch die Art und Weise wie wir Wissen vermitteln, die auf dem Prüfstand stehen.

Nach der Wende kamen viele Führungskräfte im Osten von außerhalb. Haben jetzt auch Manager aus der Region eine bessere Perspektive?

Nach der Wende hatten es Führungskräfte aus dem Westen häufig leichter, mit ihrem Wissensvorsprung z.B. über die Märkte und Internationalisierung Unternehmen in Ostdeutschland auf einen neuen Wachstumspfad zu führen. Aber ich kenne genug Führungskräfte aus dem Osten, die auch einen exzellenten Job gemacht haben bzw. machen. Ich glaube, dass es in der Zukunft darum gehen muss, die qualifiziertesten Führungskräfte zu gewinnen, egal ob sie aus dem Osten oder Westen Deutschlands oder aus dem Ausland kommen. Allerdings gibt es hierbei ein Problem, welches sich häufig gerade in den ländlich geprägten Regionen Ostdeutschlands zeigt: Vielfach bekommen Unternehmen kaum qualifizierte Führungskräfte und schon gar nicht aus dem Westen. Somit haben Führungskräfte aus der Umgebung des Firmenstandortes jetzt besondere Chancen – sofern sie qualifiziert sind. Wir beschäftigen uns gerade in einem Forschungsprojekt mit der Frage, was Unternehmen in ländlichen Regionen tun müssen, damit qualifizierte Arbeitnehmer sie in die engere Wahl ziehen.

Reichen die Möglichkeiten, um Führungskräfte aus dem Ausland zu holen?

Angesichts der hohen Arbeitslosenquoten in anderen Teilen Europas gibt es ja eine ganze Reihe von Aktivitäten, insbesondere jüngeren Arbeitskräften den Wechsel nach Deutschland zu erleichtern. Also formal haben wir die Möglichkeit hierzu geschaffen. Aber in der Realität gibt es dann doch viele Barrieren, die im Bereich der Sprachkenntnisse, der unterschiedlichen Wertvorstellungen und Verhaltensweisen ihren Niederschlag finden. Dann sind es wiederum gerade

Unternehmen, die nicht in den Metropolen ihren Sitz haben, die davor zurückschrecken, Führungskräfte aus dem Ausland einzustellen.

Tausende Betriebe – insbesondere mittelständische Unternehmen – brauchen in den nächsten Jahren eine Nachfolgeregelung – sonst droht das Aus. Eine Chance für den Führungskräfteachwuchs?

Gerade in Ostdeutschland stellt sich das Nachfolgeproblem in diesem Jahrzehnt in besonderer Weise und es gesellt sich zu der angespannten demografischen Entwicklung hinzu. Einen Nachfolger für ein Unternehmen zu finden, egal ob aus der eigenen Familie oder von Außen, ist immer eine besondere Herausforderung. In den nächsten Jahren werden in Deutschland pro Jahr ca. 20.000 – 25.000 Unternehmensnachfolger benötigt, wobei ungefähr die Hälfte an Familienmitglieder übergeben wird. Aber für die andere Hälfte gilt es von Außen Interessenten zu finden. Dies wird in Zukunft nicht einfacher. Von daher ist an alle Unternehmer zu appellieren, dass dieser Sachverhalt nicht auf die lange Bank geschoben wird. Viele Firmeneigentümer fühlen sich mit 67 noch fit und sehen das Nachfolgeproblem in weiter Ferne. Dies ist fahrlässig. Hier muss ein Umdenken stattfinden, weil vielfach zu spät die Suche nach dem Nachfolger beginnt. Dann kann es tatsächlich zu spät sein. Das Aus ist die Konsequenz. Deshalb gilt auch hier die Weisheit: „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.“

Jetzt anmelden!

saxxess

Die Mittelstandsmesse

\\ Gute Gründe für Ihre Teilnahme

- **Jahresauftakt:** Nutzen Sie die erhöhte Aufmerksamkeit einer Jahresauftaktveranstaltung zur Steigerung Ihres Bekanntheitsgrades und zur Neukundengewinnung.
- **Unterstützung:** saxxess 2014 mit inhaltlicher Unterstützung der Vereinigung der Sächsischen Wirtschaft e.V. (VSW)
- **Attraktive Wirtschaftsveranstaltung** zu aktuellen Unternehmerthemen wie Energieeffizienz, IT, Sicherheit, Wachstumsfinanzierung, Forschungs- und Technologietransfer für Innovationen u.v.m.

24. – 25. Januar 2014

MESSE DRESDEN 10–17 Uhr

www.saxxess.de

ORTEC Messe und Kongress GmbH
Tel. 0351 315330 · saxxess@ortec.de





IHRE
FREUNDLICHE
MESSE

Wie werden wir morgen produzieren?

Zentrale Trends und Antworten für den ostdeutschen Maschinenbau

Die Weltwirtschaft steht vor umfassenden Veränderungen. Auch die Branche in Ostdeutschland muss sich nach dem Umbruch Anfang der 1990er-Jahre erneut auf einen weitreichenden Wandel einstellen. Das Bundesinnenministerium (BMI) hat daher die Zukunftsstudie für den ostdeutschen Maschinenbau auf Empfehlung des VDMA Ost ausgeschrieben. Die mit der Studie beauftragte Technische Universität Chemnitz sollte systematisch aufarbeiten, ob die gute Entwicklung der vergangenen Jahre zu einer stetigen Aufwärtsbewegung führt, welche Zukunftsfelder sowie Chancen sich herausbilden und welche grundlegenden Herausforderungen bewältigt werden müssen. In Auszügen werden hier die Handlungsempfehlungen vorgestellt, die sich aus der Studie der TU Chemnitz ergeben.

Erschließung internationaler Märkte und Etablierung globaler Wertschöpfungsketten

Die Internationalisierung muss durch die Unternehmen des ostdeutschen Maschinen- und Anlagenbaus konsequent entlang der gesamten Wertschöpfungsketten vorangetrieben werden. Zunächst müssen Marktchancen systematisch eruiert, bewertet und erschlossen werden. Insbesondere für kleine Unterneh-

men, die nur über begrenzte Ressourcen und Erfahrungen verfügen, bietet sich das Mittel der Kooperation zur Unterstützung an. Unternehmen sollten sich aber nicht nur auf externe Hilfe verlassen, sondern konsequent und systematisch eigene Kompetenzen aufbauen; dies kann zunächst über Partnerschaften, Kontakte zu ausländischen Hochschulen/Forschungsinstituten, Integration ausländischer Studenten usw. geschehen.

Im Rahmen der Markterschließung ist zu beachten, dass Produkte ggf. spezifischen Anforderungen unterliegen und entsprechend angepasst werden müssen. Dies betrifft nicht nur physische Produkte, sondern auch damit verbundene Dienstleistungen und Prozesse der Auftragsabwicklung. Unternehmen müssen daher eine globale Produkt-/Marktstrategie definieren, die einerseits auf entsprechenden Kernkompetenzen aufbaut und andererseits strategische Entwicklungsperspektiven berücksichtigt. Innerhalb dieser Strategie ist zwischen Mehrwert aufgrund von Anpassungen und Vorteilen aufgrund von Standardisierung auszubalancieren. Die Internationalisierung bietet neben einem größeren Marktpotenzial auch Optionen für die Neuausrichtung der Wertschöpfungskette. Einerseits können Unternehmen gezwungen sein, aufgrund von Kundenforderungen im Ausland zu produzieren, andererseits können lokale Standortvorteile dafür sprechen. Wichtig ist, dass Unterneh-

men nicht auf äußere Zwänge reagieren, sondern eine entsprechende Strategie, einen Global (Manufacturing) Footprint, definieren. Im Rahmen dieses Footprint wird festgelegt, welche Wertschöpfungsanteile an welchen Standorten erbracht werden (können); dieser Entscheidung liegt eine systematische Betrachtung der eigenen Kompetenzen, Prozesse, möglicher Geschäftsmodelle sowie Erfolgs- und Standortfaktoren zugrunde.

Eine entsprechende Internationalisierungsstrategie betrifft nicht nur Produkte und Produktion, sondern muss sich auch auf Forschung und Entwicklung sowie Personal erstrecken. Lokale Forschungsressourcen und entsprechende Kompetenzen müssen ausgenutzt werden. Zudem müssen Personalbedarfe für den globalen Einsatz und entsprechende Möglichkeiten zu deren Deckung (Werksstudenten, MA-Entsendung im Rahmen individueller Qualifikationspfade, Kompetenzmatrizen usw.) Berücksichtigung finden.

Aus wissenschaftlicher Sicht ist von Bedeutung, systematische Zusammenhänge zwischen Standortmerkmalen und Anforderungen an Produkte, Produktion, Organisation zu entwickeln („global fit“). Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten müssen genauso international vernetzt werden, wie Distribution und Produktion. Sinnvolle Lösungsansätze sind bspw. internatio-

nale Projekte und Forschungskooperationsnetzwerke.

Für die Internationalisierung werden ferner förderliche rechtliche Rahmenbedingungen benötigt, so bspw. für die problemlose Integration ausländischer Fachkräfte ins Unternehmen.

Nutzenorientierung und kundenindividuelle Lösungen

Bei der Gestaltung zukünftiger Leistungsangebote werden Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus auch weiterhin bzw. mit zunehmender Tendenz auf kundenindividuelle Lösungen setzen müssen. Dabei ist von Bedeutung, dass es trotz eines hohen Individualisierungsgrades gelingt, im Hinblick auf Kosten und anderen kritischen Größen wie bspw. der Lieferzeit, wettbewerbsfähig zu sein. Das große Potenzial des Maschinenbaus Ost liegt im vorhandenen Know-how gerade für Individuelle Lösungen sowie in der Möglichkeit, durch die vorhandenen Strukturen, flexibel auf veränderte Marktbedingungen und Kundenanforderungen zu reagieren. Flexibilität einerseits und Kostenorientierung andererseits dürfen zukünftig keinen Widerspruch mehr darstellen. Ein sinnvoller Lösungsansatz zur effizienten Individualisierung stellt bspw. die Modularisierung von Produkten und damit

auch von Produktionsprozessen dar. Ein weiterer sinnvoller Ansatz besteht in der Ausnutzung von Kooperationspotenzialen durch die Konzentration auf Kernkompetenzen und die bedarfsweise Vernetzung derselben.

Weiterhin erscheint sinnvoll, Individualisierung durch ergänzende Dienst-



Dr. Christoph Bergner,

Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesinnenministerium und Ostbeauftragter der Bundesregierung: „Der ostdeutsche Maschinen- und Anlagenbau hat sich zu einer tragenden Säule der ostdeutschen Industrie entwickelt. Doch die Branche steht erneut vor enormen Herausforderungen, diesmal vor allem durch neue technologische Umbrüche und ein knapper werdendes Fachkräfteangebot. Ich bin zuversichtlich, dass der Maschinen- und Anlagenbau auch diese Umbrüche bewältigen wird, indem er sich frühzeitig auf die damit verbundenen neuen Chancen und Herausforderungen der Zukunft einstellt.“



Foto: Siemens AG

leistungen und Software zu betreiben. Spezielle Leistungen führen zur Differenzierung im Markt und können speziell auf individuelle Kundenforderungen zugeschnitten werden. Methoden des Service Engineerings sind dazu sinnvoll anzuwenden. Software-Anteile im Produkt sind leichter zu modularisieren und in der Entwicklung sowie auch im späteren Lebenszyklus der Anlage leichter anzupassen als physische Bestandteile. Dazu sind entsprechende Maschinen- und Anlagenkonzepte erforderlich, die in Zusammenarbeit mit der Forschung entwickelt werden müssen.

Die Orientierung am Nutzen statt am physischen Produkt erfordert die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, bei denen der Anlagenhersteller bspw. der Eigentümer des Produkts bleibt und lediglich die Produktion eines bestimmten Teils bzw. bestimmte Wertschöpfungsstufen an seinen Kunden verkauft.

Dazu müssen in den Unternehmen zunächst die erforderlichen Strukturen, Prozesse und Kompetenzen aufgebaut werden. Aus politischer/ rechtlicher Sicht sind notwendige Rahmenbedingungen, etwa für geeignete Finanzierungsmodelle, erforderlich.

Neue Leistungsangebote müssen einerseits Bedarfe und Anforderungen berücksichtigen, die sich aus den beschriebenen Trends ergeben – so



Reinhard Pätz,

Geschäftsführer des VDMA Ost:
„Wertschöpfungsketten machen nicht an Grenzen halt. Daher werden künftig vermehrt Kooperationen zwischen Forschung und Wirtschaft, aber auch von Unternehmen untereinander überregional und sogar international erforderlich sein“.



bspw. die Entwicklung energieeffizienter Werkzeugmaschinen, die Simulation und Optimierung des Energieverbrauchs ganzer Prozessketten, in denen diese Maschinen genutzt werden oder die Entwicklung speziell angepasster Technik z.B. im landwirtschaftlichen Bereich für Entwicklungsländer. Andererseits müssen konsequent Potenziale aus anderen Disziplinen wie der Mikroelektronik, Nanotechnik und Biologie genutzt werden, bspw. durch intelligente Beschichtungen, integrierte Sensorik, bionische Produkt- und Produktionsstrukturen usw.

Produktion in der Wertschöpfungskette von morgen

Wie bereits erwähnt, wird die Flexibilität in der Produktion zukünftig eine wesentliche Rolle spielen. Der ostdeutsche Maschinen- und Anlagenbau weist per se durch sein Produktspektrum (i.d.R. kundenindividuelle Produkte) eine hohe Flexibilität auf; allerdings besteht die Herausforderung darin, die Flexibili-

tät nicht nur auf technischer Seite sondern auch auf organisatorischer Seite auszubauen und Flexibilität zu vertretbaren Kosten zu generieren. Aufgrund des hohen Anteils an Tätigkeiten, in denen Mitarbeiter involviert sind, bietet speziell die Arbeitsorganisation einen geeigneten Ansatzpunkt um die genannten Herausforderungen zu bewältigen. Lösungsansätze sind in diesem Bereich bspw. die flexible Verteilung von Arbeitsaufgaben auf mehrere Personen und die damit verbundene Redundanz von Kompetenzen sowie die Polyvalenz der Beschäftigten, flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitkonzepte, Telearbeit sowie Lebensarbeitszeitmodelle.

Wertschöpfungsketten und -netze sind das Mittel der Wahl, um flexibel auf individuelle und dynamische Bedürfnisse des Marktes zu reagieren. Dazu bedarf es geeigneter Kompetenzmodelle (Kompetenzbeschreibung und -bewertung) sowie Methoden zur Konfiguration und Koordination der Netze und der in ihnen ablaufenden Prozesse. Innerhalb derartiger Netze können sowohl technische Kompetenzen als auch Kapazitäten kombiniert werden. Der flexible überbetriebliche Austausch von Arbeitskräften oder Maschinenbearbeitungskapazitäten sind sinnvolle Maßnahmen, um Auftragsschwankungen auszugleichen. Die (informations-) technische Entwicklung bietet enorme Potenziale, um Prozesse (reaktions-) schneller, dynamischer und flexibler zu gestalten. Ansätze, die unter den Schlagworten Industrie 4.0 oder cyberphysische Systeme propagiert werden, ermöglichen die Selbststeuerung

von Produktions- und Logistik- Prozessen und unterstützen den Menschen bei wichtigen Entscheidungen. Für die Unternehmen ergibt sich der Handlungsbedarf, die genannten technischen Entwicklungen aufzugreifen und für sich, d.h. für ihre Produkte und ihre Produktion, eine entsprechende Strategie zu definieren, wie die durch die Technik gegebenen Potenziale sinnvoll und gewinnbringend genutzt werden können. Ansätze dafür sind die Integration von Sensorik in Produkte, Ladungsträger, Transportmittel, Maschinen und Anlagen, die Informationssammlung aus diesen Quellen und deren systematische Auswertung mittels Data Mining Methoden. Weiterhin gibt es bereits entsprechende Ansätze zur Selbststeuerung und aus dem Web 2.0 (soziale Netzwerke), die auf Übertragbarkeit überprüft werden sollten.

Bei all diesen Entwicklungen ist zu beachten, dass stets Mensch und Technik optimal zusammenspielen müssen („best fit“) und eine tatsächliche Verbesserung nur durch eine abgestimmte Konfiguration erzielbar ist („joint optimization“). D.h. Mitarbeiter sollten erstens durch entsprechende Technik optimal unterstützt werden, also bspw. Unsicherheiten aufgelöst, Komplexität reduziert werden, zweitens ist Technik stets so zu gestalten, dass ergonomische und arbeitspsychologische Gesichtspunkte berücksichtigt werden, drittens darf Technik nicht den kreativen Freiraum beschneiden, der für Innovationsprozesse erforderlich ist.

Nicht zuletzt müssen Unternehmen strategische Fähigkeiten entwickeln, die v.a.



Foto: Alstom Power GmbH

auf das Erkennen von und die Reaktion auf Veränderungsbedarf ausgerichtet sind (sog. „dynamic capabilities“).

Fachkräftesicherung und -entwicklung

Für die Bewältigung des Fachkräfteproblems ist als erstes eine entsprechende Personalstrategie notwendig, die sich in entsprechenden Maßnahmen niederschlägt. Personalarbeit bzw. Personalmanagement darf in den Unternehmen kein „Anhängsel“ der kaufmännischen Verwaltung sein oder zur reinen Personalverwaltung und -abrechnung verkommen. Gerade in KMU mit begrenzten Ressourcen und stark operativer Orientierung ist hier ein Umdenken erforderlich. Eine Möglichkeit zur Bewältigung dieser ambivalenten Situation ist die Nutzung von externen Kompetenzen und Kooperationen.

Zweitens ist es sinnvoll die Personalakquise auf eine langfristige Perspektive auszurichten. Unternehmen sollten daher Kontakte zu Schulen, Gymnasien und Hochschulen strategisch nutzen, indem Ausbildungs-, Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt und Schüler und Studierende über Praktika frühzeitig ans Unternehmen gebunden werden.

Drittens spielt die Attraktivität der Arbeitsbedingungen eine entscheidende Rolle. Dabei ist nicht nur das Gehaltsniveau entscheidend, sondern auch weitere Leistungen wie Qualifikationsmöglichkeiten, Möglichkeiten zum Auslandsaufenthalt, Familienförderung (flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung) sowie die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der Mitarbeiter, die sich aus der aktuellen Lebenssituation ergeben können.

Im Rahmen der Personalentwicklung sind Unternehmen gefordert, strategisch Entwicklungspfade zu entwerfen, den Mitarbeitern anzubieten sowie entsprechende Bedingungen für die Umsetzung und Nutzung zu schaffen (Arbeitszeit, Kurse im Unternehmen, Selbstlernen usw.). Den Bildungseinrichtungen kommt die Verantwortung zu, ihre Programme nicht nur auf das Vermitteln von fachlichen Inhalten auszurichten, sondern eher die Problemlöse- und Lernkompetenz zu fördern. Weiterhin besteht Forschungsbedarf im Hinblick auf geeignete Bildungsmethoden und unterstützende Instrumente („blended learning“ etc.) sowie bzgl. des Wissensmanagement im Unternehmen, um diesen im Grunde vorhande-

nen Erfahrungsschatz besser auszunutzen.

Kooperationen für Forschung und Entwicklung

Um das Problem begrenzter Ressourcen und damit beschränkter Bearbeitungskapazität und begrenzten Wissens zu lösen bieten sich Kooperationen in Forschung und Entwicklung an. Hierzu ist ein Lösungsansatz für die Unternehmen, branchenübergreifende Kooperationen zu initiieren. Best practice Beispiele für unternehmensübergreifende Forschung und Innovationstätigkeit belegen das enorme Potenzial und gleichzeitig auch die Machbarkeit (unter Berücksichtigung bspw. von Sicherheitsbedenken) solcher Ansätze. Weiterhin sollte insbes. seitens der KMU eine verstärkte Vernetzung mit der Hochschullandschaft erfolgen. Dazu sind auf Seiten der öffentlichen Einrichtungen wichtige Rahmenbedingungen wie zentrale Ansprechpartner, eine straffere Profilierung oder der koordinierte Austausch von Ideen und Erfahrung über Plattformen, Foren etc. zu schaffen. Politisch ist eine bundesländerübergreifende Förderung von branchenübergreifender Zusammenarbeit sinnvoll. Dafür wären themenoffene, abgestimmte Förderprogramme denkbar. Vor allem für kleine Unternehmen ist eine übersichtliche und einheitliche, einfache und flexible Förderlandschaft gefragt. Die Vielfalt der Forschungslandschaft, aus Grundlagen-, Industrie- und angewandter Forschung ist besser zu vernetzen.

Innovationsfähigkeit und Innovationsorientierung

Die Innovationsfähigkeit stellt eine grundlegende Voraussetzung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar. Damit Innovationen entstehen, sind in den Unternehmen entsprechende Bedingungen erforderlich: dazu gehören bspw. eine innovationsförderliche Kultur, die Unterstützung durch Führungskräfte, Freiräume, interdisziplinäre Vernetzung, eine entsprechende Wissensbasis, Kommunikations- und Austauschmöglichkeiten sowie die Unterstützung durch geeignete Methoden. Insbes. in kleinen Unternehmen gibt es bzgl. dieser Aspekte Defizite, die durch fehlende Kenntnisse oder durch stark operative Prägung bedingt sind. Diese Defizite sind aktiv zu beseitigen – Unterstützung ist durch Netzwerke, Ver-



Egon Müller,

Leiter der Professur Fabrikplanung und Fabrikbetrieb am Institut für Betriebswissenschaften und Fabrikssysteme der Technischen Universität Chemnitz:

„Es muss zielgerichtet etwas getan werden, um den künftigen Bedarf an Fachkräften decken zu können. Dazu zählen ein aktives Personalmanagement zur Akquise und frühzeitigen Bindung von qualifizierten Mitarbeitern, Qualifizierungsnetzwerke, attraktive Angebote für Nachwuchskräfte sowie Flexibilisierungsstrategien in der Arbeitsorganisation wie altersgerechte Arbeitsbedingungen oder situationsabhängige Arbeitszeitmodelle“.

Statements von der Zukunftskonferenz Maschinenbau (24.4.2013), auf der die Studie „Wie werden wir morgen produzieren“ vorgestellt wurde.



bände, öffentliche Einrichtungen und Hochschulen denkbar.

Weiterhin entsteht eine Vielzahl von Innovationen im Rahmen von Kooperationen auf verschiedenen Gebieten. Fragestellungen wie die Unterstützung von unternehmensübergreifenden Innovationsaktivitäten, die Diffusion der Ideen in die einzelnen Unternehmen hinein, Rechtssicherheit und geistiges Eigentum bedürfen ebenfalls der aktiven Unterstützung.

Weitere wichtige Punkte sind

- (1) die Erschließung und Nutzung zusätzlicher Wissensquellen bspw. durch Ideenmanagement, Vernetzung mit Hochschulen/ Forschungseinrichtungen, Mentoren-Programme,
- (2) die Umsetzung von Ideen in tatsächliche Innovationen, was bspw. den Transfer von Forschungsergebnissen aus Hochschulen berührt sowie
- (3) die Schaffung förderlicher öffentlicher Bedingungen für eine Innovationskultur bzw. Kreativ- und Gründerkultur.

Die Studie „Wie werden wir morgen produzieren“ ist über folgenden Link abrufbar: ost.vdma.org/article/-/article-view/1489243

Wer hat's erfunden?

Schweizer Regionalflieger mischt mitteldeutschen Flugmarkt auf

Den Schweizern haben wir seit Anfang September nicht nur Halsbonbons, Taschenmesser und Uhren zu verdanken. Auch gegen Fernweh und für kurzfristige Geschäftstermine haben unsere Nachbarn eine Lösung. Die schweizerische Regionalfluggesellschaft Darwin Airline bietet Direktflüge vom Flughafen Leipzig/ Halle nach Paris und Amsterdam an.

Mit einer 50-sitzigen Maschine vom Typ Saab 2000 werden, von Montag bis Freitag zwei Mal, sowie am Wochenende ein Mal pro Tag Flüge angeboten. Dabei besteht die Möglichkeit zu vielen Anschlussverbindungen innerhalb des weltweiten Streckennetzes der Air France-KLM in Paris und Amsterdam. Zur besonderen Freude für Dierk Näther, den Geschäftsführer der Flughafen Leipzig/ Halle GmbH, ist der Standort der Erste in Deutschland, für den sich die Darwin Airline AG entschieden hat. Er betont, dass der Flughafen Leipzig/ Halle mit der Schweizer Fluggesellschaft einen etablierten Partner gewonnen habe, „... der sowohl über das know-how als auch

den entsprechenden Flugzeugtyp verfügt, um die Verbindungen nach Paris und Amsterdam nachhaltig zu entwickeln“.

„Die Eröffnung einer neuen Basis in Leipzig ist für uns eine konsequente Weiterentwicklung der Strategie, die Präsenz als Regional Carrier im europäischen Markt auszubauen. Wir sind überzeugt mit dem Flughafen Leipzig/ Halle genau den richtigen Partner und Markt gefunden zu haben“, kommentiert Christian Schneider, Mitglied des Vorstands der Darwin Airline AG.

„Mit der Aufnahme der neuen Verbindungen nach Paris und Amsterdam rückt die Region Mitteldeutschland näher an zwei weitere europäische Wirtschaftszentren, die dank der hochfrequenten Anbindung bestens erreichbar sind. Darüber hinaus bieten die neuen Verbindungen hervorragende Anschlussmöglichkeiten an das attraktive, weltweite Streckennetz, welches sowohl vom Flughafen Paris Charles

de Gaulle als auch Amsterdam Schiphol angeboten wird. Hiervon werden Geschäfts- als auch Städtereisende gleichermaßen profitieren“, ergänzt Markus Kopp, Vorstand der Mitteldeutschen Flughafen AG.

Durch diese Fluglinien ist Mitteldeutschland mit zwei weiteren großen europäischen Städten verbunden. Egal ob geschäftlich oder Privat, auf Durchreise oder als Städtetour, mit den Direktflügen ist man in ca. einer Stunde dreißig Minuten in Amsterdam und nur zehn Minuten länger braucht man bis Paris. Gebucht werden können Flüge zunächst bis Ende März nächsten Jahres schon ab 199 Euro.

Darwin Airline bietet seinen Kunden, nun auch von Leipzig aus direkte Flüge, zu günstigen Preisen und kurzen Reisezeiten. So erreicht man die Ziele Paris oder Amsterdam schneller als einen Schweizer Alpengipfel.



Eine Saab 2000 der Darwin Airline hebt von der Start- und Landebahn Nord am Leipzig Halle Airport ab.



Darwin Airline Leipzig-Halle-Airport



Ready for boarding – Mit Darwin Airline ab 2. September täglich vom Leipzig Halle Airport nach Paris und Amsterdam

Wissen teilen und gewinnen

Was Hans und Hänschen von einander lernen können

Gezielte Vernetzung und Wissensaustausch sollen Jung- und Altunternehmen voranbringen und den Wirtschaftsstandort Leipzig stärken

„Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr“, besagt ein bekanntes Sprichwort. Gut für Hänschen, schlecht für Hans, könnte man meinen. Hat Hänschen doch immerhin noch die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, während für Hans der Zug bereits abgefahren ist. Aber ist das wirklich so? Muss das so sein? Keineswegs! Vielmehr kann auch Hans noch viel lernen. Und zwar von Hänschen. Das haben sich zumindest Frank Basten und Holger Schmahl gedacht. Sie bringen derzeit das Projekt „Gründerszene trifft Mittelstand“ auf den Weg, bei dem Jungunternehmen und etablierte mittelständische Unternehmen voneinander lernen und profitieren können.

Frank Basten vertritt dabei gewissermaßen Hänschen, um bei dem Bild zu bleiben, und Holger Schmahl Hans. Frank Basten koordiniert und organisiert seit mehr als drei Jahren den „Unternehmerstammtisch Leipziger Westen“, in dem vor allem viele Jungunternehmer und

Gründer aus der Kreativ- und Kulturwirtschaft vernetzt sind. Holger Schmahl organisiert die „Leutzscher Gespräche“. Darin sind rund 250 Unternehmen aus dem mitteldeutschen Mittelstand vernetzt.

„Viele Jungunternehmen haben die gleichen Probleme. Ihnen fehlt es oft an Vertriebsstrukturen, um die notwendigen Aufträge zu generieren. Gerade Kontakte zu etablierten Unternehmen sind dabei wichtig“, resümiert Frank Basten seine Erfahrungen und Beobachtungen aus inzwischen mehr als 20 Unternehmerstammtischen. „Von den alteingesessenen Unternehmen könnten die Jungunternehmer das nötige Know-how zum Beispiel für den Vertrieb erhalten. Das geht aber nicht, solange die Unternehmen jeweils unter sich bleiben.“

Jung- und mittelständische Unternehmen müssten also kurzerhand zusammengebracht werden. Von einer

solchen Vernetzung sollten dann allerdings auch die Unternehmen des Mittelstands profitieren. Holger Schmahl sieht da durchaus Potenzial. Wie Frank Basten kennt auch er die Probleme seiner Netzwerkmitglieder: „Mittelständische Unternehmen haben sich in der Regel am Markt etabliert und haben die Schwierigkeiten der Anfangszeit ihres Unternehmens bereits erfolgreich gemeistert. Damit es mit dem Unternehmen aber weitergeht und kein Stillstand entsteht, benötigen sie oft kreative Ideen und Innovationen.“

Enormes Potenzial für den Wirtschaftsstandort Leipzig

Die Gegebenheit für einen gegenseitigen Austausch sind damit optimal. Die jungen, kreativen Unternehmen benötigen das Know-how der alteingesessenen. Diese wiederum könnten von den Ideen der Jungunternehmen profitieren. Eine klassische Win-Win-Situation.



Unternehmerstammtisch Leipziger Westen. Moderator Frank Basten. Bild: Sabine Krüpe

Das sehen auch Frank Basten und Holger Schmahl so. Gemeinsam bringen sie derzeit ein Pilotprojekt auf den Weg, in dem sie erste Jung- und mittelständische Unternehmen zusammenbringen wollen. Diese sollen gemeinsam herausfinden, in welchen Bereichen sie jeweils voneinander lernen und profitieren können. Anschließend ist in Form eines Mentoring ein Austausch geplant. Die Ergebnisse der ersten Veranstaltungen werden danach gemeinsam ausgewertet und der Öffentlichkeit vorgestellt.

„Es handelt sich hierbei ganz klar um erste, ergebnisoffene Veranstaltungen. Wichtig ist uns, dass sich die teilnehmenden Unternehmen auf Augenhöhe begegnen. Jung und alt können und sollen voneinander lernen. Darin sehen wir ein enormes Potenzial für den Wirtschaftsstandort Leipzig. Durch eine gute Zusammenarbeit von Jung- und Altunternehmen können wir die Jungunternehmen qualitativ weiterbringen und den etablierten Unternehmen zu den notwendigen Innovationen verhelfen, damit sie ihre Marktposition weiter ausbauen können“, fasst Frank Basten die Ziele des Projektes zusammen.

Stadt Leipzig überzeugt

Von ihrer Idee konnten Frank Basten und Holger Schmahl auch das Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung der Stadt Leipzig überzeugen und als Projektträger ins Boot holen. Kurzerhand haben sie das Projekt



Vernetzungen kommunizieren – Themen der Leutzscher Gespräche werden in die Medien transportiert.

außerdem beim Projektauftrag „Stadtentwicklung und Wirtschaft“ der Nationalen Stadtentwicklungspolitik eingereicht, bei dem nach beispielhaften Projekten für eine innovative Stadtentwicklung gesucht wird.

Erste Veranstaltungen starten Ende 2013

Bereits für das Ende des Jahres sind erste Veranstaltungen im Rahmen des Projektes geplant. Dabei handelt es sich um „Zirkel“, in denen jeweils fünf Unternehmen aus dem Unternehmerstammtisch Leipziger Westen und den Leutzscher Gesprächen an Matchingpro-

zessen teilnehmen können. Darin sollen die Unternehmen Bedarfe und Möglichkeiten zum Austausch und zur Kooperation ermitteln.

In anschließenden „Klausuren“ ist der eigentliche Austausch in Form von „Mentorings“ geplant. Jährliche Konvente sollen die Ergebnisse der Veranstaltungen der Öffentlichkeit vorstellen und so die Nachhaltigkeit des Projektes sicherstellen.

Nach der ersten Startphase soll auch die Zahl der teilnehmenden Unternehmen nach und nach erweitert werden. Interessierte Unternehmen erhalten weitere Informationen bei Frank Basten und Holger Schmahl, bei denen sie sich auch für eine Teilnahme am Projekt anmelden können.

Philipp Senge M. A.
Freier Texter & Lektor
www.textgeflechte.de



Mit über 160 Veranstaltungen tragen die Leutzscher Gespräche seit 1994 zur Vernetzung von Unternehmen bei. Fotos: Archiv ARGOS

Kontakt

FREIE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Frank Basten
Tel. 0341 4288305
coaching@freie-wirtschaftsfoerderung.de

SENTINEL Leipzig

Holger Schmahl
Tel. 0341 3919544
schmahl@argos-sentinel.de

Wer open teilt
braucht flexible
Partner!

Michael Creutzer

Michael Creutzer,
Geschäftsführer teilAuto GmbH

Ich teile gern.



Wir haben den Fuhrpark der teilAuto GmbH finanziert und unterstützen unseren Partner damit schnell und zuverlässig – ganz nach der ökologischen Idee des Unternehmens. Unser Engagement gilt der regionalen Wirtschaft.

Transparente und schnelle Wege

Dr. Ulrich Kater
 Chefvolkswirt der DekaBank

Von kurzen Beinen und langen Schatten:

Welchen Einfluss hat die Politik auf die Finanzmärkte



Ein großer Wahltermin wie eine Bundestagswahl bietet auch Anlass einmal nachzufragen, wie stark denn der Einfluss von Politik auf die Finanzmärkte eigentlich wirklich ist. Demokratisch gewählte Parlamentarier fordern den Primat der Politik ein: Nicht das, was die Finanzmärkte in ihrer unersättlichen Gier und kalten Logik fordern, ja nicht einmal das, was von Ökonomen als rational dargestellt wird, sollte umgesetzt werden, sondern allein das, was dem politischen Willen des Volkes entspricht. Einige Beobachter fürchten dagegen, dass die politischen Verteidigungswaffen schon längst stumpf geworden sind gegenüber den Präzisionsangriffen der Kapitalmärkte und die Politik einem Diktat von Wirtschaft und Finanzmärkten ausgeliefert sind. Das Thema ist zwar so groß, um in Kürze erschöpfend beantwortet werden zu können. Aber anlässlich einer Bundestagswahl ist es interessant einmal nachzufragen, wie

stark nationale Wahlen oder auch Politikprojekte den deutschen Aktienmarkt beeinflussen.

Betrachtet man für alle Bundestagswahltermine seit 1959 jeweils die Aktienmarktentwicklung in den Tagen vor und nach der Wahl, so ergibt sich die einheitliche Tendenz, dass der Aktienmarkt in den 50 Tagen vor der Wahl grundsätzlich zur Schwäche neigt. Dies gilt unabhängig davon, ob es am Wahltag zu einem Regierungswechsel kommt oder nicht. Gleiches, allerdings in gegenläufiger Richtung, gilt für den Zeitraum von 50 Tagen nach der Wahl. Hier ist der Effekt bei einem Regierungswechsel am größten.

Allerdings ist davon auszugehen, dass in einer globalisierten Welt Aktienkurse selbst einer so großen Volkswirtschaft wie Deutschland durch weltweite Trends beeinflusst werden. Versucht man, diese Einflüsse zumindest näherungsweise zu neutralisieren, indem man die Wertentwicklung des deutschen Aktienmarktes um die Wertentwicklung des US-amerikanischen Aktienmarktes bereinigt, so ergibt sich eine ähnliche Aussage. Während die relative Wertentwicklung des deutschen Aktienmarktes gegenüber dem US-Aktienmarkt in den 50 Tagen nach der Wahl nicht mehr eindeutig ist, so ergibt sich für den Zeitraum 50 Tage vor der Wahl das eindeutige Ergebnis, dass der deutsche Aktienmarkt nicht nur absolut, sondern auch relativ zur Schwäche neigt.

Vom Ausmaß her sind diese Schwankungen mit etwa 5 Prozent allerdings sehr moderat. Insgesamt betrachtet stört sich der deutsche Aktienmarkt an Bundestagswahlen also nicht sehr. Wie ist diese gelassene Einstellung des deutschen Aktienmarktes gegenüber der Politik zu erklären?

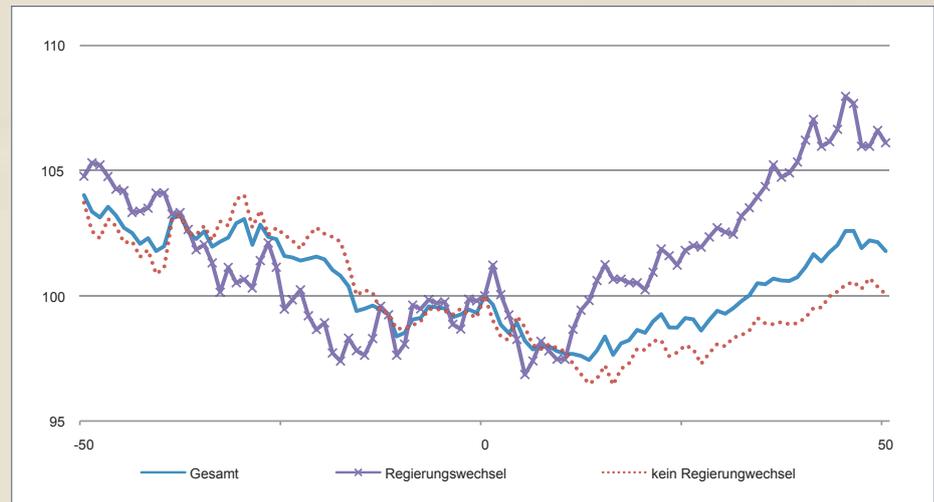
Keine Regierungspartei kann sich rühmen, einen systematisch besseren Einfluss auf die Aktienmärkte auszuüben als die politischen Konkurrenten. Zwar lässt sich aus den Indizes ablesen, dass der deutsche Aktienmarkt in Zeiten Unionsgeführter Koalitionsregierungen durchschnittliche 10,8 % Rendite erbrachte, während es in SPD-geführten Perioden nur 1,2 % waren (Zeiten der Großen Koalition gleichmäßig auf beide Parteien verteilt). Hieraus eine Leistung vermeintlich „wirtschaftsfreundlicher“ konservativer oder liberaler Parteien abzulesen, ist jedoch wohl unzulässig. Zu komplex und vielfältig sind die Einflüsse auf den Markt, als dass man das Regierungshandeln einer Legislaturperiode den Marktergebnissen dieser Zeit gegenüberstellen könnte.

Kursbewegend sind vielmehr eher Einflussfaktoren oder Trends, welche Marktteilnehmer selber als signifikant erkennen bzw. definieren. Diese gehen oft über das isolierte Handeln einer Regierung hinaus. Darunter sind etwa globale, also für die nationale Wirtschaftspolitik exogene Einflussfaktoren. So waren die 70er Jahre generell belastet von der Ölpreiskrise, einer weltweiten Rezession bis hin zum Zusammenbruch des Weltwährungssystems von Bretton Woods und stellten für Investoren an den globalen Aktienmärkten insgesamt ein äußerst schlechtes Anlage-Jahrzehnt dar. Genauso schwierig waren die Jahre 2000 bis 2003, welche durch außerordentliche Ereignisse wie das Platzen der Technologie-Blase, den Terroranschlägen vom 11. September in Verbindung mit den militärischen Auseinandersetzungen im Nahen Osten ebenfalls Ausnahmejahre an den Aktienmärkten darstellen, die man schwerlich

ausschließlich dem deutschen Regierungshandeln einer bestimmten Couleur zuordnen kann. Auch die deutsche Wiedervereinigung hatte einen (retardierenden) Einfluss auf die Aktienmarktentwicklung, fällt aber von ihren wesentlich Treibern kaum in den Bereich der Wirtschaftspolitik, ist also für diese eher als exogener Faktor zu betrachten.

Allerdings sind in der Vergangenheit an den Märkten durchaus auch einzelne nationale Politikvorhaben als kursbewegend diskutiert worden. Das ist zum einen die weltweite Deregulierungswelle im Finanzsektor seit Mitte der 80er Jahre, die in Deutschland durch eine Reihe von Finanzmarktliberalisierungsgesetzen nachvollzogen wurde. Zusammen mit der (zu) leichten Geldpolitik der neunziger Jahre – die keiner Regierung anzulasten ist, da die Notenbanken unabhängig sind – war hierdurch der Nährboden für die große Aktienmarktblase zu Beginn der 2000er gelegt. Während die Aufbau-phase dieser Blase bis 1998 zum Teil in die Regierungszeit Helmut Kohls fiel, musste die SPD-Grüne Nachfolgeregierung das Platzen dieser Blase konstatieren und erlebte bis 2005 nur noch eine teilweise Erholung der Kurse am deutschen Aktienmarkt mit. Umgekehrt legte die Regierung unter Gerhard Schröder mit der sogenannten Agenda 2010, den größten Sozialreformen seit den 70er Jahren (allerdings in umgekehrter Richtung), den Grund für das heute konstatierte „deutsche Jahrzehnt der Wirtschaft“. Sie machten die deutsche Volkswirtschaft fit und bewirkten zusammen mit den akuten Krisenmaßnahmen 2009 das gute Abschneiden Deutschlands in der Finanzkrise und trugen zu einer relativ guten Aktienmarktentwicklung in Deutschland bei. Diese jedoch wurde wieder auf das Konto der unionsgeführten Nachfolgeregierungen (insbesondere nach der großen Koalition) gebucht.

Kürzerfristig haben einzelne Politikprojekte den Aktienmarkt in Deutschland immer mal wieder sichtbar beeinflusst. Die Ankündigung oder Umsetzung wirtschafts- oder steuerpolitischer Programme hat an den Aktienmärkten häufiger seine (oft negative) Wirkung hinterlassen. Dabei haben sich die beiden großen Regierungsparteien auch nichts gegeben: Sehr eindrucksvoll lässt sich dies im Jahr 1987 zeigen, als vom damaligen CDU-Finanzminister die Einführung einer Quellensteuer diskutiert wurde. Diese Diskussion belastete auch die relative Wertentwicklung deutscher Aktien eindeutig. In den vier Wochen



Wertentwicklung deutscher Aktien normiert auf 100 am Wahltag. Betrachtung von 50 Tagen vor- bis 50 Tage nach der Wahl. Quellen: Bloomberg, Dekabank, eigene Berechnungen

nach der Ankündigung verlor der deutsche Aktienindex 12 % relativ zum US-Aktienmarkt. Auch die mitten im Platzen der Technologie-Hausse durchgeführte Versteigerungen von UMTS-Lizenzen durch die damalige Regierung hat die Staatseinnahmen zwar um brutto 50,8 Mrd. Euro ansteigen lassen, einige Unternehmen im Nachgang aber existenzbedrohend belastet und sicherlich nicht dazu beigetragen, die Auswirkungen des Platzens der Technologieblase abzufedern.

Besonders stark von den Effekten deutscher Wirtschafts- und Steuerpolitik sind die hauptsächlich lokal agierenden Unternehmen betroffen. Während global agierende Unternehmen auf regionale Veränderungen der Gesetzgebung durch eine Diversifikation ihrer Absatzmärkte und Produktionsstandorte wesentlich schneller und flexibler reagieren und sich entsprechend anpassen können, sind Unternehmen mit einem starken lokalen Fokus den sich verändernden politischen Rahmenbedingungen wesentlich stärker ausgeliefert. Ein dramatisches Beispiel hierfür ist der deutsche Versorgungssektor. Nachdem die Schwarz-Gelb-Koalition im Jahr 2010 zunächst damit begann, den Ausstieg aus dem Atomausstieg mit der Modifizierung des Atomgesetzes durch eine Laufzeitenverlängerung umzusetzen, was nach damaligen Berechnungen den Stromkonzernen einen deutlichen Zusatzgewinn in Milliardenhöhe beschert hätte, folgte bereits im Jahr 2011 die Kehrtwende. Ein solcher Zick-Zack-Kurs belastet die Unternehmen gerade in Sektoren, in welchen sehr hohe Investitionen mit langen Laufzeiten getätigt werden müssen und von daher verlässliche Rahmenbedingungen

unabdingbar machen. Die Aktienkurse reagieren auf derartige politische Verunsicherung mit extrem starken Kursrückgängen.

Die Beispiele zeigen, dass politische Entscheidungen sehr wohl Einflüsse auf die Wertentwicklung von Aktienmärkten, Branchen oder Einzelaktien haben können. Auch das politische Projekt „Europäische Währungsunion“ und seine Folgen haben auch den deutschen Aktienmarkt in den letzten drei Jahren zu einem von politischen Entscheidungen durchgerüttelten Markt gemacht. Genauso jedoch wie über die Jahre an diesem Projekt alle großen politischen Kräfte in Deutschland mitgewirkt haben, können wir auch insgesamt den politischen Lagern keine systematisch positiven oder negativen Einflüsse zuordnen. Das liegt zusätzlich zur Komplexität der Aktienmarkteinflüsse daran, dass unter den großen politischen Parteien in Deutschland ein großes Ausmaß an Konsens über eine soziale und marktwirtschaftliche Grundausrichtung in der deutschen Volkswirtschaft herrscht. Unterschiedliche Mittel bei der Umsetzung dieses Grundkonsens zeigen sich eher im Kleinen, bei einzelnen Projekten, die einzelne Branchen und damit einzelne Aktienmarktsegmente zeitweise stark beeinflussen können, dem breiten Markt jedoch kaum neue Ausrichtung zu geben vermögen. Darüber hinaus herrscht im Großen ein sehr starker wirtschaftspolitischer Pragmatismus vor, auf dessen grundsätzliche Fortsetzung die Märkte vertrauen. Die wirtschaftspolitische Stabilität und Kontinuität spiegelt sich auch darin wider, dass Bundestagswahlen die Aktienmärkte nicht erschüttern können.