

KONJUNKTURPAKET

## Gut für den Mittelstand, aber Strukturfehler bleiben

HILDEGARD MÜLLER  
IM INTERVIEW

„Ich beobachte eine  
große Entfremdung zwischen  
Politik und Wirtschaft“

KREATIVER MITTELSTAND  
Mit Innovation  
und Marketing  
gegen die Krise



- > Firmen
- > HDI Compact

The HDI logo consists of the letters 'HDI' in a bold, green, sans-serif font. A small red square is positioned between the 'H' and the 'D'.

Mit der Branchenlösung HDI Compact wählen Sie genau die Versicherungs-Bausteine, die Ihr Unternehmen wirklich braucht. Das Ergebnis: eine Versicherung, die exakt zu Ihren Bedürfnissen passt – und vor den wichtigsten Risiken schützt. Mit nur einem Antrag, einer Rechnung und einem Vertrag.

Auch digital  
sicher: mit der  
HDI Cyberver-  
sicherung!

Für Sicherheit  
ganz nach Maß.

# Die EU braucht Reformen und keine neuen Geldtöpfe



*Liebe Lesenden  
und Les,*

es ist die Zeit der Rettungspakete. Nach nationalen Stützungsprogrammen und ersten EU-Hilfskrediten soll es nun ein zweites europäisches Paket in der Höhe von 750 Milliarden Euro geben, die überwiegend als Zuschüsse verteilt werden sollen.

Klar ist: Diese Krise verlangt eine europäische Antwort. Deswegen habe ich auch begrüßt, dass Emmanuel Macron und Angela Merkel diese Debatte gemeinsam angestoßen haben. Aus drei Gründen sehe ich aber den darauf aufbauenden Vorschlag der EU-Kommission für einen „Wiederaufbaufonds“ kritisch.

Erstens ist die Kommission nur bei der finanziellen Größenordnung des Pakets konkret, nicht aber bei der Verwendung der Mittel. Dass die Investitionen zum „ökologischen und digitalen Wandel beitragen“ sollen, reicht nicht als Begründung aus, den europäischen Haushalt fast zu verdoppeln. Das entscheidende Kriterium muss sein, dass die Projekte einen europäischen Mehrwert haben. Dafür muss die EU mit ihren Mitteln mehr erreichen, als es die einzelnen Mitgliedsstaaten alleine könnten.

Zweitens steht der Vorschlag auch rechtlich auf wackligen Füßen. Um das Verschuldungsverbot zu umgehen, bezieht er sich auf den Notfallartikel 122 des EU-Vertrags, der in einer wirtschaftspolitischen Ausnahmesituation Beistand ermöglicht. Aber hier geht es gar nicht um akute und konkrete Rettungshilfen, sondern um neue Subventionen mit langen Zeiträumen, vagen Überschriften und riesigen Zahlen.

Drittens macht sich die Kommission bei der Finanzierung einen schlanken Fuß. Sie will Schulden aufnehmen, diese aber erst ab dem Jahr 2028 und über einen Zeitraum von 30 Jahren zurückzahlen. Die Last tragen also andere Politiker- und Steuerzahlergenerationen.

Kurzum: Der Vorschlag der EU-Kommission würde weder die Stabilität der EU erhöhen noch uns für zukünftige Krisen wappnen. Er würde Mittel für alle möglichen Projekte bereitstellen, statt sie gezielt mit einem europäischen Mehrwert einzusetzen.

Was wir stattdessen brauchen, ist eine offene Debatte in der EU, die sich auf den europäischen Mehrwert konzentriert. Um den Mehrwert zu finden, sollte die EU den Blick stärker von innen nach außen richten. Denn dort kann die EU ihre Stärken voll ausspielen: bei der Erschließung neuer Märkte, im Umgang mit einem hohen Migrationsdruck, mit globalen Pandemien, Klimawandel oder mit Supermächten wie USA und China.

Konkret: Wir brauchen ein Reformprogramm, das erstens einen wirksameren, europaweiten Pandemie- und Katastrophenschutz finanziert, das zweitens zusätzliche Investitionen auf grenzüberschreitende Projekte wie den Ausbau der Energienetze oder der digitalen Infrastruktur konzentriert, das drittens einen Riesenschub beim gemeinsamen Grenzschutz und beim Aufbau einer gemeinsamen Europäischen Armee macht, das viertens in der Währungsunion ein Restrukturierungsverfahren für Staaten einführt und im Gegenzug hochverschuldeten Ländern wie Italien bei der Entschuldung unterstützt, und das fünftens zur Finanzierung zusätzlicher Corona-Ausgaben im EU-Haushalt neue Prioritäten setzt und den EU-Emissionshandel mit der Ausdehnung auf die Sektoren Verkehr und Wärme zum zentralen Klimaschutzinstrument macht.

Die EU steht vor konkreten, gemeinsam zu bewältigenden Aufgaben. Die Corona-Pandemie ist nur eine davon. Die Pandemie kann aber der Anlass sein, die EU auf genau diese Aufgaben auszurichten.

Herzliche Grüße

*Carsten Linnemann*

Carsten Linnemann  
MIT-Bundesvorsitzender

**Impressum**

**Herausgeber:**  
Mittelstands- und Wirtschaftsunion (MIT), vertreten durch den Bundesvorsitzenden Dr. Carsten Linnemann MdB und den Hauptgeschäftsführer Thorsten Alsleben

Schadowstraße 3, 10117 Berlin  
E-Mail: redaktion@mit-bund.de  
www.mit-bund.de

**Chefredaktion:**  
Thorsten Alsleben (v.i.S.d.P.)

**Chef vom Dienst:**  
Hubertus Struck

**Redaktion:**  
Micha Knodt  
Richard Praetorius

**Verlag, Anzeigenleitung und Druck:**  
Union Betriebs-GmbH (UBG)  
Egermannstraße 2, 53359 Rheinbach  
Telefon: 02226 802-213  
Telefax: 02226 802-222  
E-Mail: verlag@ubgnet.de  
www.ubgnet.de  
Geschäftsführer: Jürgen von Meer  
Projektleitung: Sonja Bach-Meiers

**Art-Direktion:**  
UBG Büro Berlin

**Titelbild:**  
picture alliance/dpa | Ole Spata

**Druckauflage**  
**2. Quartal/2020:**  
26 000 Exemplare  
Die Mitgliedschaft in der IVW und die daraus resultierende Auflagenkontrolle wird seit dem 1. Quartal 2017 nahtlos fortgeführt.

**Anzeigenverkauf:**  
Nielsen I, II, V, VI  
Verlagsvertretung Getz  
Telefon: 02205 86179  
E-Mail: info@getz-medien.de

Nielsen IIIa, IIIb, IV, VII  
Braun Medien GmbH  
Telefon: 0202 3178693  
E-Mail: info@braun-medien-gmbh.de

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und Verwendung nur mit Genehmigung. © Mittelstands- und Wirtschaftsunion (MIT). Das Mittelstandsmagazin erscheint sechsmal jährlich. Für Mitglieder der MIT ist der Bezug des Mittelstandsmagazins im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Dieser Ausgabe liegt eine Beilage der Pro-Idee GmbH & Co KG bei. Wir bitten unsere Leser um freundliche Beachtung.



10

**MIT:EDITORIAL**

**Die EU braucht Reformen und keine neuen Geldtöpfe**

3

von Carsten Linnemann

**MIT:KOLUMNE**

**Merkel darf sich in Brüssel nicht verzetteln**

8

Tobias Kaiser

Während der deutschen EU-Ratspräsidentschaft müssen weniger wichtige Themen wie die Börsensteuer hintenanstehen, meint unser Gastautor.

**MIT:TITEL**

**Konjunkturprogramm Kraftpaket mit Defiziten**

10

Die Große Koalition setzt wichtige Impulse zur Wiederbelebung der Wirtschaft. Jetzt braucht es den Mut zu echten Strukturreformen.

**Kreativer Mittelstand Mit Innovation und Marketing gegen Corona**

14

Viele Unternehmer beweisen in der Corona-Krise Kreativität.

**Fleischwirtschaft Steht der Werkvertrag vor dem Aus?**

18

Werkverträge sind ein wichtiges Instrument der Arbeitsteilung. Ein Verbot könnte die Wirtschaft hart treffen.



18

Fotos: picture alliance/dpa | Stefan Puchner; picture alliance / APA / picturedesk.com/Wirtschaftsb | PEROUTKA Guenther; Nicki Marquardt München / Philipp Nemenz / Tobias Kreiss; privat



**MIT:INTERVIEW**

Hildegard Müller  
**„Ich beobachte eine große Entfremdung zwischen Politik und Wirtschaft“**

21

Die Chefin des deutschen Automobilverbands befürchtet, dass Politik und Gesellschaft die Dramatik der Krise unterschätzen.

**MIT:ERKLÄRT**

EU-Geldpolitik  
**Warum kauft die EZB Staatsanleihen?**

26

Was bezweckt die EZB mit ihren Kaufprogrammen, wie funktionieren Staatsanleihen und was bedeutet das Urteil des Bundesverfassungsgerichts für den Euroraum?

**MIT:DEBATTE**

Pro & Contra  
**Sollte europäisches Recht immer Vorrang vor nationalem Recht haben?**

28

Gunther Krichbaum und Andrea Klieve diskutieren.



14



**MIT:FAKTEN**

6, 9

Das Geschäftsklima erholt sich etwas, die USA verlieren an Ansehen, und die junge Generation entdeckt das Auto wieder.

**MIT:INSIDE**

- EU-Check 30
- Mitgliederstatistik 34
- Neumitglieder 35



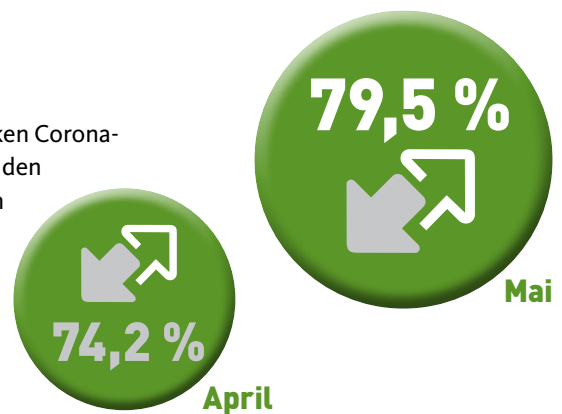
## Mittelstand hart getroffen, aber optimistisch

Nach einer Umfrage der Strategieberatung McKinsey waren Ende April 73 Prozent der Mittelständler von Ausfällen in ihren Lieferketten betroffen. Dementsprechend erwarten 63 Prozent der Unternehmen für das zweite Quartal einen Umsatzrückgang. 11 Prozent der Mittelständler erwarten in diesem Quartal ein Umsatzwachstum. Trotz der negativen Auswirkungen blicken 77 Prozent der befragten Unterneh-

men optimistisch in die Zukunft. Die mehr als 500 mittelständischen Entscheider wurden auch nach ihrer Reaktion gefragt: Rund 43 Prozent wollen ihre Lieferketten regionalisieren. 81 Prozent rechnen mit flexibleren Arbeitsmodellen. 37 Prozent wollen Prozesse automatisieren, 45 Prozent in 5G investieren, 36 Prozent ins Internet der Dinge und ebenfalls 36 Prozent in künstliche Intelligenz.

## Geschäftsklima erholt sich

Die Stimmung unter den deutschen Unternehmen hat sich nach dem ersten starken Corona-Einbruch etwas erholt. Dem Geschäftsklimaindex des Münchner Ifo-Instituts für den Monat Mai zufolge sind die Erwartungen für die nächsten sechs Monate deutlich positiver als zuvor. Der Index stieg im Mai auf 79,5 Punkte, nach 74,2 Punkten im April. Die aktuelle Lage beurteilten die Unternehmen zwar nochmals etwas schlechter. Jedoch verbesserten sich ihre Erwartungen für die kommenden Monate deutlich. Trotzdem erwartet ein Großteil der Unternehmen noch immer eine Verschlechterung der Geschäftslage.



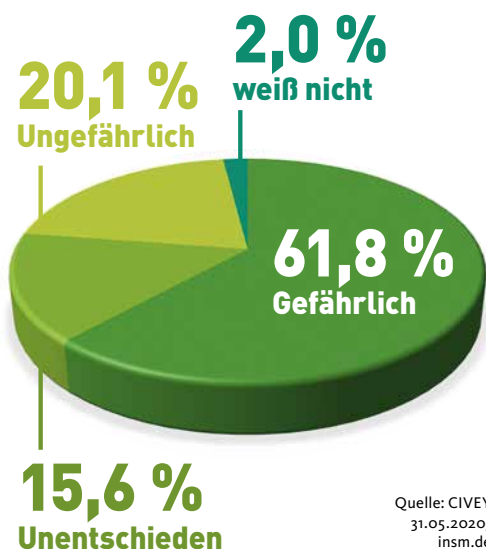
## USA verlieren an Ansehen



Das Bild der Deutschen auf die USA hat sich während der Corona-Krise gewandelt. In einer Umfrage der Meinungsforscher von Kantar Public gaben im April 73 Prozent an, eine schlechtere Meinung von den Vereinigten Staaten zu haben als vor der Krise. China dagegen sehen nur etwa halb so viele der Befragten (36 Prozent) kritischer als zuvor – trotz mangelnder Transparenz der autoritären Regierung. 25 Prozent der Befragten gaben sogar an, angesichts der Pandemie ein positiveres Bild von China gewonnen zu haben. Insgesamt halten die Deutschen die Beziehungen zu China inzwischen für fast so wichtig wie zu den USA. 37 Prozent ziehen die USA vor, 36 Prozent China. Im September 2019 präferierten noch 50 zu 24 Prozent die USA.

# Lohnnebenkosten gefährden Arbeitsmarkt

Für wie gefährlich halten Sie steigende Lohnnebenkosten für den Arbeitsmarkt?



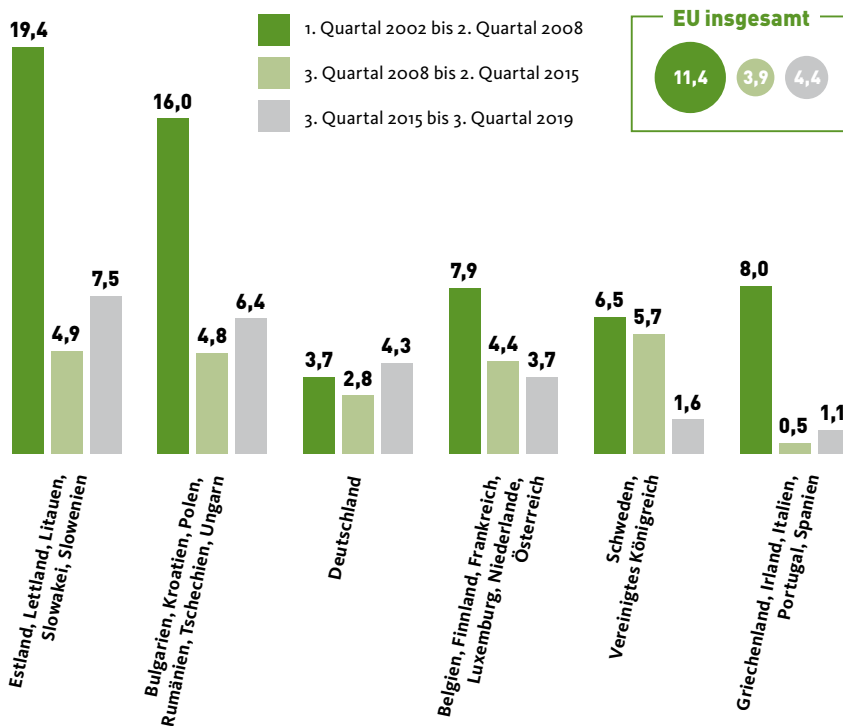
Quelle: CIVEY, 31.05.2020/ insm.de

Derzeit geht jeder fünfte Fall von Arbeitslosigkeit auf das Konto der Corona-Pandemie. Die steigenden Ausgaben der Sozialkassen drohen durch Beitragssteigerungen den Arbeitsmarkt zusätzlich zu belasten. Diese Gefahr sieht auch eine große Mehrheit der Bürger. Laut einer Ende Mai durchgeführten Civey-Umfrage halten 62 Prozent steigende Lohnnebenkosten für gefährlich (davon 28 Prozent „sehr gefährlich“, 34 Prozent „eher gefährlich“). 21 Prozent halten steigende Lohnnebenkosten für ungefährlich.

# Mehr Vermögen trotz niedriger Zinsen

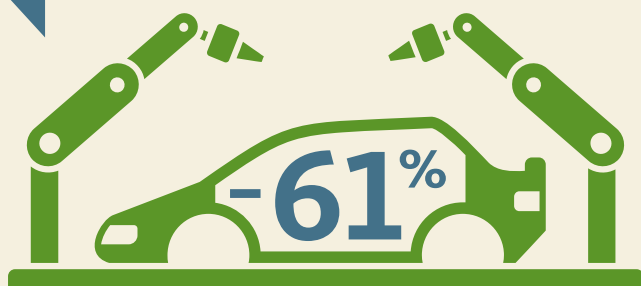
Trotz niedriger Zinsen konnten die Bundesbürger ihr Geldvermögen in den vergangenen Jahren deutlich steigern. Vom dritten Quartal 2015 bis zum dritten Quartal 2019 wuchs das Geldvermögen der privaten Haushalte im jährlichen Durchschnitt um 4,3 Prozent, so Berechnungen des Europäischen Statistikamts. Das dürfte vor allem am langen Konjunkturaufschwung und den damit verbundenen hohen Beschäftigungszuwächsen liegen. So stieg die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland von 2009 bis 2019 um mehr als 4,3 Millionen auf gut 45,2 Millionen. Die vielen neuen Jobs haben Einkommen geschaffen und somit auch die Sparmöglichkeiten verbessert. Das Institut der deutschen Wirtschaft sieht darin ein deutliches Signal an die Politik, ihre Strategie in der Corona-Krise vor allem am Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze auszurichten.

Um soviel Prozent ist das Geldvermögen der privaten Haushalte in diesen Zeiträumen im Jahresdurchschnitt gewachsen



Quelle: Eurostat, Institut der deutschen Wirtschaft © 2020 IW Medien/iwd

## „Angezählt“



Die Corona-Pandemie hat die deutsche Autoindustrie schwer getroffen. Nach Angaben des Kraftfahrtbundesamts wurden im April 61 Prozent weniger Autos neu zugelassen als im März. Bei der Frage nach Kaufprämien für Autos haben die Deutschen aber eine klare Meinung: 63 Prozent lehnen diese grundsätzlich ab, so eine Umfrage des ARD-Deutschlandtrends aus dem Mai. Nur 12 Prozent befürworten Kaufprämien für Neuwagen. Aus Sicht von 22 Prozent der Befragten sollten Prämien nur für klimafreundliche Autos gelten.

Foto: vitos/stock.adobe.com

# Merkel darf sich in Brüssel nicht verzetteln

Von  
Tobias Kaiser



**Dr. Tobias Kaiser** (44) ist seit September 2019 EU-Korrespondent der Zeitungen Welt und Welt am Sonntag in Brüssel. Zuvor arbeitete er zehn Jahre lang als Wirtschaftsredakteur für die Welt.

Die Planungen laufen seit zwei Jahren – und jetzt muss doch improvisiert werden. Deutschland übernimmt am 1. Juli die Ratspräsidentschaft in der Europäischen Union und für Europa ist die deutsche Präsidentschaft zu diesem Zeitpunkt ein Glücksfall. Denn die EU ist im Krisenmodus: Der Kampf gegen den Corona-Virus hat den Binnenmarkt zerrissen, eine Wirtschaftskrise losgetreten und andere Entwicklungen machen keine Pause. Boris Johnson steuert Großbritannien scheinbar unbeirrt auf einen ungeordneten Brexit zu, und an Europas Außengrenzen verschärft die Pandemie die Flüchtlingsströme.

Jetzt übernimmt ein Mitgliedstaat mit den entsprechenden diplomatischen Kapazitäten und mit Angela Merkel eine krisen- und verhandlungserfahrene Regierungschefin. Schon vor Corona wurden in Brüssel viele Projekte in Richtung des zweiten Halbjahrs geschoben, weil die deutsche Präsidentschaft Effizienz versprach.

Die Bundesregierung hat sich lange auf diese sechs Monate vorbereitet. Und dann kam Corona. Die Covid-19-Pandemie macht die bisherigen Pläne zur Makulatur, denn sie schafft neue drängende Probleme. Gleichzeitig bescheidet sie die Möglichkeiten zu beraten, zu verhandeln, und Kompromisse zu finden, weil persönliche Treffen in Brüssel zurzeit nicht mehr möglich sind. Videokonferenzen taugen für derlei delikate Verhandlungen nur begrenzt, zudem fehlen Kapazitäten für abhörsichere Videoschalten.

Für die Bundesregierung bedeutet das vor allem eines: Sie darf sich nicht verzetteln. Berlin muss akzeptieren, dass die Lage im Moment die Themen vorgibt: Oberste Priorität muss haben, dass Europa in der Corona-Krise geeint bleibt und geschlossen wieder aus der Krise kommt. Das Krisenmanagement, der koordinierte Ausstieg aus den Krisenmaßnahmen und Konjunkturfolgen stehen früher an, als es der Kanzlerin lieb sein dürfte. Schon Mitte Juli sollen Staats- und Regierungschefs nach Brüssel kommen, um das 750 Milliarden Euro schwere Konjunkturprogramm zu verabschieden – und den 1,1 Billionen-Haushalt ab 2021 gleich noch mit. So stellt es sich zumindest die EU-Kommission vor. Auch der Brexit drängt: Kaum jemand rechnet damit, dass Johnson um eine

Verlängerung der Übergangsfrist bitten wird. Verhandlungen mit London und Vorbereitungen auf einen harten Brexit müssen parallel stattfinden.

Neben diesen drängenden Themen wird Deutschland deshalb wenige Möglichkeiten haben, eigene Akzente zu setzen. Fraglich ist, ob sich jeder in Berlin zu solch einer Selbstbeschränkung durchringen kann. Jedes Ministerium hat bereits eigene Pläne für die Präsidentschaft entwickelt und jedes hält naturgemäß seine Vorhaben für die drängendsten.

Entscheidend ist deshalb, von vornherein die Liste konsequent auf zentrale Vorhaben zurecht zu stellen. Arbeitsintensive, aber weniger wichtige Initiativen wie eine Finanztransaktionssteuer müssen hintenanstehen, sonst fehlen die Ressourcen zur Lösung dringlicher Probleme. In vielen Bereichen, die Deutschland zur Priorität machen wollte, im Klimaschutz etwa, bei der Digitalisierung, der Flüchtlingspolitik oder der Durchsetzung der Rechtsstaatlichkeit, müssen sich die Häuser vielleicht darauf beschränken, Vorhaben anzustoßen, die dann von Portugal und Slowenien, den beiden kommenden Präsidentschaften, abgeschlossen werden.

Den geplanten EU-China-Gipfel musste Merkel bereits wegen Corona absagen. Es dürfte nicht das letzte Vorhaben dieser Ratspräsidentschaft sein, das der Pandemie zum Opfer fällt. ●

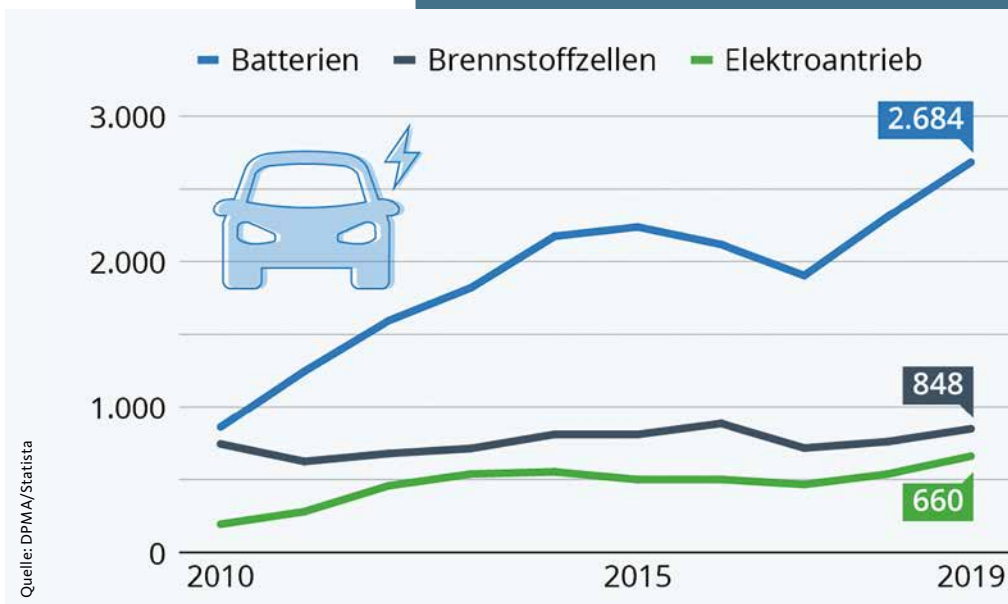
*Der Beitrag gibt die persönliche Meinung des Autors wieder.*



## Patentanmeldungen für E-Mobilität steigen stark

In Deutschland werden nach Zahlen des Deutschen Patent- und Markenamtes (DPMA) immer mehr Patente im Bereich Elektromobilität eingereicht. Mit einem Plus von 23 Prozent legten im vergangenen Jahr vor allem die Elektroantrieb-Anmeldungen zu. Diese Innovationen würden dem DPMA zufolge vor allem den Fahrkomfort erhöhen. Auch für Batterien (plus 16 Prozent) und Brennstoffzellen (plus 12 Prozent) wurde deutlich öfter als im Jahr zuvor Patentschutz beantragt.

### Patentanmeldungen mit Wirkung für Deutschland im Bereich Kfz-Antriebstechniken

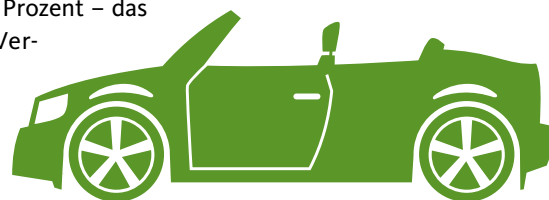


## Checks and Balances

Checks and Balances (deutsch Überprüfung und Ausgleich) bezeichnet ein System, das auf den Ausgleich unterschiedlicher Interessen abzielt. Immer dann, wenn (politische) Macht ausgeübt wird, soll gleichzeitig eine Gegenmacht vorhanden sein oder grundsätzlich gebildet werden können. In demokratischen Staaten wird dies durch die Gewaltenteilung ausgedrückt, also dem Zusammenspiel von Legislative (gesetzgebende Gewalt), Exekutive (ausführende Gewalt) und Judikative (rechtsprechende Gewalt). Dieses Prinzip wurde erstmals 1787 in der Verfassung der Vereinigten Staaten von Amerika festgeschrieben. In Deutschland greift auch das Aktienrecht das Prinzip auf, nämlich im Verhältnis von Vorstand zu Hauptversammlung und Aufsichtsrat.

## Junge entdecken Auto wieder

Bei den unter 35-Jährigen steigt wieder das Interesse an einem eigenen Auto. In einer Befragung der Beratungsgesellschaft Caggemini gaben 45 Prozent der jüngeren Kunden ohne Auto an, nun darüber nachdenken, sich in den kommenden Monaten einen eigenen Pkw anzuschaffen. Befragt wurden 11.000 Menschen in elf Ländern, welche Auswirkungen die Corona-Pandemie auf die eigene Mobilitätsnachfrage hat. In einer ähnlichen Umfrage der Boston Consulting Group unter 5000 Menschen lag das Auto ebenfalls an erster Stelle. Das DLR-Institut für Verkehrsforschung, das im April 1000 Personen zwischen 18 und 82 Jahren befragte, kam zu dem Ergebnis, dass rund ein Drittel der Menschen aus Haushalten ohne Pkw – das sind in Deutschland etwas mehr als 20 Prozent – das Auto als Verkehrsmittel vermisst.



## KONJUNKTURPROGRAMM

# Kraftpaket mit Defiziten

Mehrwertsteuersenkung, Sozialabgabendeckel, Verbesserung des Verlustrücktrags:

Das Konjunkturpaket der Großen Koalition setzt viele wichtige Impulse zur Wiederbelebung der Wirtschaft. Jetzt braucht es auch den Mut, echte Strukturreformen auf den Weg zu bringen.

**D**ie Koalitionsspitzen haben Anfang Juni ein rund 130 Milliarden Euro umfassendes Konjunkturpaket beschlossen. Damit sollen der Konsum der Bürger und die Wirtschaft insgesamt wieder angekurbelt werden, die in der Corona-Pandemie in eine tiefe Rezession gerutscht ist. Man habe versucht „das Beste in einer sehr, sehr schweren Situation“ zu tun, sagte Bundeskanzlerin Angela Merkel nach der Vorstellung des Koalitionskompromisses.

## Steuersenkung statt Autokaufprämie

Nach den ersten kurzfristigen Hilfen in der Corona-Krise (siehe Ausgabe 2-2020) reichen die Maßnahmen nun teils über die Legislaturperiode hinaus. Ein „Herzstück“ des Paketes ist nach den Worten des CSU-Vorsitzenden Markus Söder die Senkung der Mehrwertsteuer. Vom 1. Juli an bis zum

31. Dezember 2020 soll der Steuersatz von 19 Prozent auf 16 Prozent und für den ermäßigten Satz von 7 Prozent auf 5 Prozent gesenkt werden. Die zuvor strittig diskutierte Kaufprämie für abgasarme Benziner und Dieselaautos kommt nicht. Vor allem die MIT hatte sich hiergegen positioniert: „Entscheidend in dieser besonderen Krise ist, dass wir branchenübergreifend handeln, um unsere mittelständische Struktur zu erhalten“, argumentierte MIT-Vorsitzender Carsten Linnemann. Stattdessen kommen nun höhere Prämien für Elektroautos.

Bei den Stromkosten sollen die Bürger etwas entlastet werden. Dafür soll die EEG-Umlage zur Förderung von Ökostrom-Anlagen ab 2021 über Zuschüsse aus dem Bundeshaushalt abgesenkt werden. Die finanziell schwer getroffenen Kommunen und die Deutsche Bahn werden mit Milliardenhilfen bedacht. Zudem einigte



Foto: picture alliance/Alpa | Stejan Puchner



sich die Koalition auf einen Kita-Ausbau und einen Kinderbonus von einmalig 300 Euro pro Kind, der mit dem Kindergeld ausgezahlt werden soll.

### MIT setzt sich durch

Berücksichtigt werden ferner einige zentrale MIT-Forderungen. So hat sich die MIT erfolgreich für eine Deckelung der Sozialversicherungsbeiträge bei maximal 40 Prozent eingesetzt. Damit soll eine Steigerung der Lohnnebenkosten verhindert werden. Auch der steuerliche Verlustrücktrag wird erweitert. Betriebe können damit aktuelle krisenbedingte Verluste schon im laufenden Jahr mit Gewinnen aus dem Vorjahr verrechnen – das stärkt die Liquidität. Im Bereich der Unternehmensinsolvenzen wird, wie von der MIT gefordert, ein vorinsolvenzliches Restrukturierungsverfahren eingeführt.

Für besonders getroffene Unternehmen sind zudem „Überbrückungshilfen“ im Umfang von maximal 25 Milliarden Euro geplant. Damit soll eine Pleitewelle bei kleinen und mittleren Firmen verhindert werden. Antragsberechtigt sind Unternehmen, deren Umsätze im April und Mai um mindestens 60 Prozent im Vergleich zu April und Mai 2019 eingebrochen sind und deren Umsatzrückgänge von Juni bis August 2020 um mindestens 50 Prozent fortauern. Erstattet werden bis zu 80 Prozent der fixen Betriebskosten, allerdings nur bis zu einer Obergrenze von 50.000 Euro pro Monat. Die Umsatzrückgänge müssen belegt, Überzahlungen erstattet werden.

Neben einer von der MIT schon lange geforderten Modernisierung des Körperschaftsteuerrechts sind auch stärkere Investitionen in Zukunftstechnologien geplant. Die Mittel für Künstliche Intelligenz sollen deutlich erhöht werden. Der Ausbau des neuen Mobilfunkstandards 5G soll beschleunigt werden, ebenso der digitale Wandel in der öffentlichen Verwaltung. Für diese Aufgaben sind auch konkrete Milliardenbeträge vorgesehen. Deutschland soll zudem bei modernster Wasserstofftechnik Vorreiter werden. Nicht durchsetzen konnte sich die MIT mit zwei Langzeit-Forderungen: Weder die ungerechte Vorfälligkeit der Sozialversicherungsbeiträge noch der unfaire Solidaritätszuschlag werden abgeschafft oder, im Falle des Soli, zumindest etwas vorgezogen.

*Für besonders getroffene Unternehmen sieht das Konjunkturpaket „Überbrückungshilfen“ im Umfang von maximal 25 Milliarden Euro vor.*



### Maßnahmen helfen dem Mittelstand

Insgesamt begrüßt die MIT aber die Maßnahmen. „Viele der Vorschläge werden dem Mittelstand helfen und ihn stärken, insbesondere die steuerlichen Maßnahmen und die Absenkung der Energiekosten“, sagte Linnemann. Positiv sei auch, dass trotz der sich abzeichnenden Defizite in den Sozialversicherungen Arbeitnehmer und Arbeitgeber nun wüssten, dass die Sozialbeiträge nicht steigen

**„Entscheidend in dieser besonderen Krise ist, dass wir branchenübergreifend handeln, um unsere mittelständische Struktur zu erhalten.“**

Carsten Linnemann, MIT-Vorsitzender

werden. Beim von Wirtschaftsminister Peter Altmaier eingebrachten Überbrückungsfonds mahnte Linnemann eine schnelle Umsetzung und Nachbesserungen an. „Wir müssen bei der Umsetzung darauf achten, dass größere Familienunternehmen bis 500 Mitarbeiter und auch mehrere Unternehmen eines Eigentümers vom Rettungsfonds profitieren. Es ist unbedingt notwendig, unsere mittelständischen Strukturen und Arbeitsplätze zu erhalten“, so Linnemann.

### „Kraftpaket und Zeichen von Zuversicht“

Wirtschaft und Ökonomen nahmen die Maßnahmen überwiegend positiv auf. Arbeitgeberpräsident Ingo Kramer sprach von einem „Kraftpaket und Zeichen von Zuversicht.“ Clemens Fuest, Präsident des Wirtschaftsforschungsinstituts Ifo, lobte, das Paket kombiniere „Anreize zur kurzfristigen Belebung des Konsums mit Impulsen für öffentliche und private Investitionen sowie Unterstützung für kleine und mittlere Unternehmen.“ Wie Fuest zeigte sich auch der Chef der Wirtschaftsweisen Lars Feld erleichtert über die fehlende Autoprämie. Er lobte besonders die Erleichterung der steuerlichen Verlustrückträge für Unternehmen, wengleich noch Detailfragen offen seien. Industrie- und Handelskammer-Präsident Eric Schweitzer hob positiv hervor, dass „es bei zentralen Instrumenten einen branchenübergreifenden Ansatz geben soll.“

### Strukturelle Defizite bleiben

Die in Aussicht gestellten Investitionsmittel könnten jedoch nur dann einen

Die Große Koalition hat sich darauf verständigt, vom 1. Juli bis 31. Dezember 2020 die Mehrwertsteuer zu senken.



## „Die Aufgabe der Politik, verkrustete Defizite für die Wettbewerbsfähigkeit aufzubrechen, ist damit nicht vom Tisch.“

Wolfgang Große Entrup, VCI-Hauptgeschäftsführer

für die Wettbewerbsfähigkeit aufzubrechen, ist damit nicht vom Tisch. Wir brauchen ein Programm, das dauerhaft Wachstum stimuliert und den Standort stärkt.“ Dazu gehöre es, „die Unternehmenssteuern auf ein international wettbewerbsfähiges Niveau von 25 Prozent zu senken, die digitale und klassische Infrastruktur zu optimieren, schnellere Genehmigungsverfahren zu etablieren und den Bürokratieaufwand für die Unternehmen deutlich zu verringern“.

Punkte, an denen die MIT weiter ansetzen wird. Zwar weist das Paket einige strukturelle Verbesserungen im Steuerrecht, Investitionen in digitale Infrastruktur sowie die Bürokratieerleichterungen auf. „Hier brauchen wir aber auch schnell vorzeigbare Erfolge, damit die Programme schon in der Krise wirken und Deutschland wieder wettbewerbsfähiger wird“, sagt Linnemann. „Absichtserklärungen gibt es schon viele, jetzt muss auch umgesetzt werden.“

wirksamen Impuls auslösen, wenn die Planungsverfahren auch wie geplant beschleunigt würden, so Schweitzer. Diese strukturelle Perspektive rückt auch der Verband der Chemischen Industrie in den Vordergrund. Zwar stimmten „Inhalt und Timing des Pakets“, sagte VCI-Geschäftsführer Wolfgang Große Entrup. An den strukturellen Defiziten des Landes ändere sich dadurch aber nichts. „Die Aufgabe der Politik, verkrustete Defizite



**Hubertus Struck**  
Redakteur/CvD  
struck@mit-bund.de

Anzeige

## Sie wollen individuelle Sicherheit für Ihr Unternehmen.

Maßgeschneiderte Lösungen, keine überflüssigen Deckungen, persönliche Beratung und ab sofort noch attraktivere Konditionen - exklusiv für Mitglieder der MIT.

**Jetzt anrufen und vom neuen Rahmenvertrag der MIT profitieren.**



AXA Regionalvertretung **Oliver Pöpsel**  
Lippborger Str. 10a, 59510 Lippetal  
Tel.: 02923 8607, oliver.poepsel@axa.de

KREATIVER MITTELSTAND

# Mit Innovation und Marketing gegen Corona

Durch die Corona-Maßnahmen brach für viele Einzelhändler und andere Mittelständler von einem Tag auf den anderen die Geschäftsgrundlage weg. Viele von ihnen bewiesen Kreativität und Innovationsgeist, um der Krise zu trotzen. Hier stellen wir drei innovative Geschäftsleute vor, die aber trotz guter Ideen weiter um ihre Existenz bangen.

## 1 Ein Hut teilt etwas mit

Er kann sagen: ‚Küss mich‘ oder ‚Bleib mir vom Leib‘. In Coronazeiten braucht es demnach einen Hut, der sagt: bitte Abstand halten.“ Nicki Marquardt weiß, wovon sie spricht. Sie ist Hutmacherin und Modisten-Meisterin in München. „Meine Philosophie ist, dass es für jeden Kopf und jede Gelegenheit den passenden Hut gibt“, sagt sie. Aber welcher Hut passt zu einer Pandemie, die alles auf den Kopf stellt?

Die Idee mit dem Hut kam ihr schon Mitte März zu Beginn der Pandemie. Ihr Ziel: ein Hut mit einem Durchmesser von 1,50 Metern. „Natürlich habe ich schon große Hüte gemacht, aber das war eine andere Hausnummer.“ Der Hut besteht vor allem aus Stroh. Stroh hat zwar eine innere Festigkeit, beim ersten Probetragen klappte der Rand des Hutes



*Der Coronahut von Hutmacherin Nicki Marquardt verschafft der Trägerin automatisch einen Abstand von 1,5 Meter.*

*Nicki Marquardt in ihrer Boutique in München*





Die Autos von Löble Reisen werden mit Lebensmitteln beladen

Christian Löble ist Inhaber von Löble Reisen.



aber irgendwann herunter. „Damit wurde die Idee des Social Distancing ad absurdum geführt“, sagt Marquardt und lacht. Die Lösung: Ein Exoskelett, mit dem der Hut stabilisiert wird. Zwei Wochen lang arbeitete sie zusammen mit einer Mitarbeiterin an dem Hut. Gekauft wurde er vom Stadtmuseum München.

### „Durch Corona ist alles weggebrochen“

„Die Krise hat mein Unternehmen mit voller Wucht getroffen“, berichtet Marquardt. Eigentlich sei ihr Unternehmen sehr breit aufgestellt. „Wir verkaufen an Privatkunden. Wir arbeiten aber auch international mit Geschäftskunden in den USA, Asien und Europa zusammen.“ Sollte es auf einem Markt mal schlecht laufen, habe sie sich bislang immer auf ihre anderen Standbeine verlassen können. „Durch Corona ist aber alles komplett weggebrochen“, so Marquardt. Für sie und ihre Mitarbeiterinnen sei die Krise eine extreme Belastung gewesen. Sie musste ihre Mitarbeiterinnen in Kurzarbeit schicken und Soforthilfemaßnahmen beantragen.

„Ich bin seit 25 Jahren am Markt. Aber die Krise hat mich anfangs komplett ausgeknockt. Ich bediene eine absolute Nische. Wir stellen Hüte her und fertigen alles von Hand hier in Deutschland“, so Marquardt. Das macht die Produkte exklusiv und den Absatzmarkt klein. Der Coronahut zeige aber, warum sie so lange im Geschäft sei: „Wir haben Kreativität und Know-how und zeigen, wie man auf eine solche Krise reagieren kann.“ Der Hut sei nie

als dauerhafter Teil des Sortiments geplant gewesen. „Er ist ein Zeichen seiner Zeit. Er signalisiert den Menschen: Bitte haltet Abstand!“ Er kann die ausgebliebenen Umsätze natürlich nicht ersetzen. Als Marketingmaßnahme für ihr Geschäft hingegen hat er gut funktioniert. Trotzdem blickt Marquardt skeptisch in die Zukunft: „Eigentlich bin ich Berufsoptimistin. Aber ich habe Angst vor dem nächsten halben Jahr. Kommt im Herbst eine zweite Welle? Das Konsumverhalten ist ebenfalls nicht einschätzbar. Für uns kommt das Schlimmste erst noch, fürchte ich.“

## 2 Das Essen bringt der Omnibus

Christian Löble hat ein Busunternehmen in Öhningen-Wangen am Bodensee. „Corona war natürlich ein Schock. Es war ziemlich schnell klar, dass in nächster Zeit keine Omnibusse mehr fahren dürfen. Daraufhin habe ich meine neun Busse abgemeldet“, berichtet er. Doch

nur herumsitzen wollte er nicht. „Da kam mir die Idee mit dem Lieferservice. Das ist für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation. Ich bleibe mit dem Unternehmen im Gespräch. Die älteren Menschen müssen als Risikogruppe nicht einkaufen gehen. Und die Supermärkte sind auch froh, wenn weniger Leute gleichzeitig im Laden sind.“

Anfangs hatte er überlegt, Geld für den Lieferservice zu verlangen, sich dann aber schnell dagegen entschieden: „Das hätte negativ wirken können, nach dem Motto: Der Löble versucht Geld aus der Krise zu schöpfen.“ Jetzt zahlt jeder das, was ihm das Angebot wert ist. Seine Fixkosten kann er damit nicht decken. Das sei aber auch in Ordnung. „Das Ziel war nicht Umsatz, sondern Werbung. Ich kenne einen anderen Busunternehmer. Der fährt jetzt manchmal mit dem Bus am Bahnhof vorbei, damit die Leute das Unternehmen noch wahrnehmen. Ich liefere eben Lebensmittel aus.“

### Berufsverbot vom Staat

Auf die Regierung ist er nicht gut zu sprechen: „Der Staat hat mir de facto ein Berufsverbot erteilt. Stattdessen soll ich Soforthilfen und Kurzarbeit beantragen. Die Behörden sehen, wie viele Mitarbeiter ich habe und wie hoch meine Fixkosten sind. Wenn der Staat mir ein Berufsverbot erteilt, kann er mir das Geld auch direkt überweisen.“ Auch hat er das Gefühl, der Staat habe seine Branche vergessen.



storniert und es kommen auch keine neuen Buchungen mehr rein“, so Löble. Theoretisch darf er seit dem 15. Juni wieder fahren. Da die Buchungen bislang ausbleiben, ist er sich aber nicht sicher, ob er seinen Fuhrpark überhaupt

**„Die Leute wollen raus, das merkt man. Selbst Risikogruppen gehen wieder selbst einkaufen.“**

Christian Löble

Die ersten drei Monate der Krise seien machbar gewesen, doch nun werde es schwerer. „Das Problem ist: Wann fahren die Leute, vor allem die Älteren, wieder mit dem Bus? Normalerweise ist für mich jetzt Hochsaison. Aber sämtliche Buchungen wurden

wieder anmelden soll. Seine größte Sorge ist eine zweite Welle im Herbst: „Dann ist das Herbstgeschäft dahin und im Winter könnten die Skigebiete geschlossen werden.“ Die Nachfrage nach seinem Lieferdienst nimmt momentan stark ab. „Die Leute wollen raus, das merkt man. Selbst Risikogruppen gehen wieder selbst einkaufen“, berichtet Christian Löble.



Die Inhaberinnen der Buchhandlung Lesezeichen in Germering bei München, Helen Hoff (links) und Katrin Schmidt

Nicht erst seit der Krise nehmen viele Händler ihre Bestellungen über digitale Dienste wie WhatsApp entgegen.

### 3 Der digitale Buchladen

Der stationäre Buchhandel hätte zu den Gewinnern der Coronakrise zählen können. Der Internetriese Amazon beschloss zu Beginn der Pandemie, sich weitgehend aus dem Buchhandel zurückzuziehen. Haushaltswaren und Sanitätsartikel waren gefragt und Amazon brauchte seine Logistik- und Lagerkapazitäten um die Nachfrage stillen zu können. Doch die Buchläden durften nicht öffnen. „Dass wir den Laden schließen müssen, haben wir drei Tage vorher erfahren“, berichtet Katrin Schmidt, Inhaberin der Buchhandlung Lesezeichen in Germering. Vor allem die ersten Tage des Lockdowns seien komisch gewesen. „Wir saßen in dem leeren, geschlossenen Laden. Ein paar Kunden haben angerufen, aber sonst ist nicht viel passiert.“ So kamen sie und ihre Mitinhaberin Helen Hoff auf die Idee, Videoberatungen für die Kunden anzubieten. „Wir haben Flyer gedruckt. Die haben wir in Geschäften, die noch öffnen durften, ausgelegt“, sagt Schmidt. Schon zuvor seien sie in den sozialen Netzwerken aktiv gewesen, um ihren Buchladen zu bewerben. Auch Bestellungen via WhatsApp hätten sie schon vor der Krise entgegengenommen. „Dieses Angebot wollten wir ausbauen und als Service zusätzlich noch Videoberatungen anbieten. Wir waren dann jeden Tag von zehn Uhr morgens bis zehn Uhr abends beschäftigt. Wir haben mit den Leuten kommuniziert, sie zurückgerufen, Videotermine vereinbart und kurze Filme über Bücher gedreht“, berichtet sie.

#### „Mehr auf die Mittelständler hören“

Das Angebot wurde von der Kundschaft sehr gut aufgenommen. Doch so schön die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation sind, für Katrin Schmidt und Helen Hoff bedeuten sie einen erheblichen Mehraufwand. „Wir haben nur einen Bruchteil des Umsatzes mit dem dreifachen Aufwand generiert“, sagt Schmidt. Da die Bücher nur noch auf Rechnung ausgeliefert wurden, musste für jedes Buch eine Rechnung geschrieben werden. „Wir hatten sehr viele Rechnungen für unter zehn Euro. Jeder, der einen eigenen Betrieb hat weiß, wie schlecht sich das rechnet und wie hoch die Bankgebühren sind“, erklärt sie. „Wir haben die Bücher persönlich mit dem Auto oder dem Fahrrad ausge-



liefert, da die Post zu langsam war. Das kostete zusätzlich Benzin und Arbeitszeit.“ Der Einzelhandel habe seine Stärken nun mal nicht in der Logistik. „Dann hätten wir eine Halle auf der grünen Wiese und würden unsere Angestellten schlecht bezahlen“, witzelt sie unter Anspielung auf den großen Online-Konkurrenten. Wenn ein Einzelhändler seine Angestellten auch die Ware ausliefern lasse, entstünden hohe Kosten.

Katrin Schmidt sitzt für die CSU im Stadtrat von Germering. „Ich möchte die Entscheidungen, die Bundes- und Landespolitik in der Krise treffen mussten, nicht selbst treffen müssen. Aber es wäre großartig, mehr auf die Leute zu hören, die es betrifft. Und zwar nicht nur auf die Großunternehmen, sondern auch auf die Mittelständler“, sagt sie. Aus ihrer Sicht sind die aktuellen Zugangsbeschränkungen für Geschäfte immer noch zu strikt. „So wird das Konjunkturpaket seine Wirkung nicht entfalten. Die Kunden wollen nicht zum Einkaufen anstehen.“ ●



**Micha Knodt**  
Volontär  
knodt@mit-bund.de



Ab 2021 sollen Werkverträge nach dem Willen der Bundesregierung in der Fleischwirtschaft verboten werden. Für die Unternehmen stellt das Verbot ein großes Problem dar. Und auch andere Branchen fürchten, dass ihnen dieses wichtige Instrument der Arbeitsteilung verloren gehen könnte.

## FLEISCHWIRTSCHAFT

# Steht der Werkvertrag vor dem Aus?

**W**erkverträge sind ein wichtiger Bestandteil der arbeitsteiligen deutschen Wirtschaft. Doch nun sollen sie für die Schlachtindustrie verboten werden. Sollte der Gesetzentwurf von Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (SPD) vom Bundestag beschlossen werden, dürften Schlachthöfe künftig nur noch mit direkt bei ihnen angestellten Beschäftigten arbeiten. Die Zusammenarbeit mit Subunternehmen wäre verboten. Kleine Fleischereien sollen von dem Gesetz ausgenommen werden.

Dass ein vom Gesetzgeber vorgesehener Vertragstypus für eine einzige Branche verboten wird, wäre neu. In der Fleischwirtschaft stößt die Entscheidung der Bundesregierung auf Widerstand und Unverständnis. Heike Harstick, Hauptgeschäftsführerin des Verbands der Fleischwirtschaft, unterstreicht die Wichtigkeit der Werkverträge: „Viele Unternehmen in der Branche sind von Werkverträgen abhängig. Sie finden vor Ort nicht genügend Mitarbeiter und sind selbst nicht in der Lage, diese im europäischen Ausland anzuwerben.“ Werkverträge seien zudem keine Besonderheit dieser Branche. „90 Prozent der deutschen Unternehmen arbeiten in unterschiedlichem Ausmaß mit diesem Instrument“, sagt Harstick.

## Misstände in den Schlachthöfen

Auch wenn es nicht allein die Fleischwirtschaft ist, die Werkverträge einsetzt, ist sie doch maßgeblich für den schlechten Ruf der Werkverträge verantwortlich. Immer wieder gab es in den vergangenen Jahren Berichte über

schlechte Arbeitsbedingungen in der Branche. Die Betroffenen kommen häufig aus Osteuropa und arbeiten über einen Subunternehmer bei deutschen Fleischverarbeitern. Sie werden nach Mindestlohn bezahlt. Immer wieder wurden jedoch Fälle öffentlich, in denen vom Lohn Wohnkosten, Kosten für Arbeitskleidung, Werkzeuge oder Fahrtkosten zur Arbeitsstätte abgezogen wurden. In extremen Fällen

der MIT-Kommission Landwirtschaft und Ernährung, teilt diese Sorge: „Wer Werkverträge verbietet, greift massiv in die unternehmerische Freiheit ein. Dazu gehört das Recht, eine Leistung selbst zu verbringen oder fremd zu vergeben. Die Fleischindustrie wäre nur der Anfang. Andere Branchen werden folgen.“

Das wäre durchaus im Sinne der SPD. Deren Fraktionschef Rolf Mützenich sagte dem Redaktionsnetzwerk

**„Wer Werkverträge verbietet, greift massiv in die unternehmerische Freiheit ein.“**

Gitta Connemann

erhielten Arbeitnehmer am Ende des Monats einen Lohn von rund 700 Euro. Auch wurden Arbeitszeiten teils überschritten.

Dass die Werkverträge nun verboten werden, geschah aber vor allem unter dem Eindruck mehrerer Coronafälle in Schlachtbetrieben. Immer wieder gab es Ausbrüche in Schlachthöfen. Betroffen waren meist Mitarbeiter, die über einen Subunternehmer angestellt sind. Albert Stegemann ist im Bundestag Vorsitzender der Arbeitsgruppe für Ernährung und Landwirtschaft der Unionsfraktion. „Ich empfinde die gesamte Diskussion als Katastrophe. Das war ein Wunsch der SPD“, erklärt er. Nun bestehe die Gefahr, dass durch das Verbot das Instrument der Arbeitsteilung verloren gehe.

Auch Gitta Connemann, stellvertretende CDU/CSU-Fraktionsvorsitzende im Bundestag und Co-Vorsitzende

Deutschland: „Wir kümmern uns jetzt um die Fleischindustrie. Aber das Ziel ist klar: Ich will, dass der Missbrauch von Leih- und Werkverträgen in allen Bereichen der Wirtschaft verboten wird.“ Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber (BDA) kritisiert die Pläne: „Es ist inakzeptabel, wenn Verstöße und Mängel von einzelnen Unternehmen in bestimmten Branchen missbraucht werden, um erfolgreiche Instrumente unserer Wirtschaftsordnung, wie Werkverträge, abzuschaffen.“ Neben vereinzelt unternehmerischem Fehlverhalten sei auch staatliches Kontrollversagen mitverantwortlich für die Fehlentwicklungen in der Fleischindustrie. „Werkverträge sind notwendige und flexible Vertragsgestaltungen, die Arbeitsplätze sichern, und die Grundlage zahlreicher Branchen, die ihre Wertschöpfung beim Kunden erbringen“, so die BDA. Ein generelles Verbot von Werkverträgen

sei ein fragwürdiger Eingriff in die durch das Grundgesetz geschützte Berufsfreiheit.

### Versorgungsauftrag während der Pandemie

Für die Fleischbranche ist das Verbot der Werkverträge unter dem Eindruck der Coronafälle in der Branche doppelt ärgerlich. Sarah Dhem ist Geschäftsführerin eines Wurstwaren-Unternehmens im Landkreis Cloppenburg in Niedersachsen und Präsidentin des Bundesverbands der Fleischwarenindustrie. Sie betont: „Als systemrelevante Branche mussten wir unserem Versorgungsauftrag gerecht werden, ungeachtet des bundesweit angeordneten Shutdowns.“ Wegen des erhöhten Infektionsrisikos hätten die Betriebe viele Maßnahmen ergriffen, um die Mitarbeiter zu schützen.

Dennoch war es in mehreren Schlachtbetrieben zu großen Ausbrüchen unter den Arbeitern gekommen. „Wir müssen da ganz klar etwas ändern. Es nervt mich einfach, dass es die Branche nicht schafft, Ordnung reinzukriegen“, sagt Dhem. „Immer wieder machen einzelne schwarze Schafe uns mittelständischen, ordentlich arbeitenden Betrieben das Leben schwer.“ Wer Werkverträge einsetze, müsse aber trotzdem die Verantwortung für die Mitarbeiter übernehmen: „Missbrauch von Werkverträgen darf nicht sein.“

Eine Einschätzung, die Unionsfraktionsvize Connemann teilt: „Leider drängt sich der Eindruck auf, dass Corona-Ausbrüche in einzelnen Betrieben als Vorwand genutzt werden, um ein Verbot von Werkverträgen herbeizuführen“, sagt die Bundestagsabgeordnete. Werkverträge seien aber nicht das eigentliche Übel. „Es geht um die Arbeitsbedingungen. Und die können bei jedem Vertragstyp, wie auch beim Arbeitsvertrag, schlecht sein“, findet Connemann.

Sarah Dhem betont, dass das Verbot von Werkverträgen nicht nur Schlachthöfe, sondern auch Wurstwarenproduzenten treffen würde: „Auch

### Werkvertrag

Im Rahmen eines Werkvertrages verpflichtet sich ein Unternehmen zur Erbringung einer Leistung. Die Leistung kann dabei sowohl die Produktion oder Herstellung einer Sache als auch die Erbringung von Dienstleistungen umfassen. Das bestellende Unternehmen hingegen verpflichtet sich zur Vergütung dieser Leistung. Dabei spricht man auch vom Werklohn. Gerade in Branchen mit einem großen Niedriglohnssektor sind Werkverträge ein beliebtes und wichtiges Instrument. Auch in Branchen, die ihren Bedarf an Arbeitnehmern nicht am heimischen Arbeitsmarkt decken können, kommen sie häufig zum Einsatz. Zu diesen Branchen zählen unter anderem die Logistik, Gesundheit und Pflege sowie die Bauwirtschaft. Auch in der Fleischwirtschaft spielen Werkverträge eine große Rolle. Doch hier sollen sie ab 2021 verboten werden, wenn ein entsprechender Gesetzentwurf von Bundesarbeitsminister Hubertus Heil so vom Bundestag beschlossen wird.

verarbeitende Betriebe nutzen Werkverträge, um beispielsweise Saisonspitzen abdecken zu können.“ Dazu käme die angespannte Personalsituation: „Unsere Branche hat das große Problem, dass wir keine Leute finden. Wir können eben nicht mit den Gehältern der Automobil- oder der IT-Branche mithalten. Beim Handy guckt kein Mensch auf den Preis, beim Essen aber wird gespart.“ Wichtig sei, dass man kein „Fleisch-Bashing“ betreibe, wenn es um Arbeitsbeziehungen gehe. „Dieses Thema muss unabhängig davon diskutiert und gelöst werden“.

### Verbraucherakzeptanz trotz hoher Preise?

Problematisch ist darüber hinaus, dass ein Verbot der Werkverträge nur deutsche Unternehmen betreffen würde. Während ihre Produkte teurer werden dürften, blieben die Preise für Produkte aus dem EU-Ausland gleich. Das heißt:

Jede Regulierung, die zu Mehrkosten für die deutschen Produzenten führt, birgt die Gefahr, dass Betriebe schließen müssen oder ins Ausland abwandern. Sollte das Werkvertragsverbot tatsächlich kommen, ließe sich die Abwanderung oder Schließung hiesiger Betriebe aus Sicht von Branchenkennern nur durch eine höhere Verbraucherakzeptanz verhindern: Der Verbraucher müsste sich bewusst für regionale oder nationale Produkte entscheiden.

Gitta Connemann bezweifelt, dass eine höhere Akzeptanz ausreicht, um die Betriebe in Deutschland zu halten: „Bei einem Verbot von Werkverträgen in der Fleischindustrie werden Betriebe abwandern müssen.“ Es fehle schlicht an Arbeitskräften. „Momentan kann dies durch die Vergabe von Leistungen an Dritte ausgeglichen werden. Wenn diese Möglichkeit wegfällt, werden hier Standorte dicht machen.“ Dadurch werde das Problem nicht gelöst, sondern verschärft. „Im Europäischen Ausland liegen die Sozial- und Hygienestandards unter denen von uns in Deutschland“, so Connemann.

Für Albert Stegemann ist das Verbot der Werkverträge eine Überreaktion. Das heißt aber nicht, dass er keinerlei Handlungsbedarf sieht: „Ich bin schon der Meinung, dass wir bei der GSA Fleisch nachschärfen müssen. Der Bußgeldrahmen sollte beispielsweise angehoben werden.“ Für den CDU-Politiker ist aber ein anderer Punkt wichtiger: „Ein Arbeitnehmer aus dem EU-Ausland hat die gleichen Rechte wie ein deutscher Arbeitnehmer.“ Dieses Wissen sei jedoch bei vielen nicht vorhanden. „Wir wollen den Rechtsstaat, den wir haben, auch umsetzen. Durch Aufklärung und Bildung müssen wir die Mündigkeit der Arbeitnehmer stärken“, sagt Stegemann. Das sei für ihn letztendlich die Bedingung für den freien, aufgeklärten Bürger, der das Leitbild der CDU und der MIT ist. ●



**Micha Knodt**  
Volontär  
knodt@mit-bund.de



VDA-CHEFIN HILDEGARD MÜLLER IM INTERVIEW

# „Ich beobachte eine große Entfremdung zwischen Politik und Wirtschaft“

Nach der gescheiterten Kaufprämie für Verbrenner fürchtet die neue Präsidentin des Verbandes der Automobilindustrie (VDA), Hildegard Müller, dass Politik und Gesellschaft die Dramatik der Krise unterschätzen. Sie sieht Deutschlands Gesellschaftsmodell in Gefahr. Im Interview mit Mittelstandsmagazin-Chefredakteur Thorsten Alsleben spricht das MIT-Mitglied über die Rettungspakete der Regierung, weitergehende Reformen und die Zukunft der Autobranche.

**F**rau Müller, Sie sind von der Politik in die Wirtschaft gewechselt. Haben Sie in Ihrer jetzigen Rolle das Gefühl, dass Politik die Bedürfnisse der Wirtschaft richtig versteht?

**Müller:** Leider beobachte ich eine große Entfremdung zwischen Wirtschaft und Politik, an deren Überwindung beide Seiten arbeiten sollten. Ich bin dennoch davon überzeugt, dass unser Land am Anfang der Corona-Krise klug gehandelt hat. Wir haben durch eine sehr verantwortliche Politik die dramatischen gesundheitlichen Konsequenzen der Corona-Pandemie, wie

**„Branchen, die aktuell kaum Umsätze machen, hilft keine Mehrwertsteuersenkung.“**

es sie in anderen, auch europäischen, Ländern gibt, vermeiden können. Zudem wurde im Hinblick auf die Liquiditätshilfen schnell und entschlossen gehandelt. Das war möglich aufgrund des jahrelangen wirtschaftlichen Wachstums und funktionierender Sozialsysteme. Jetzt geht es um die grundlegenden Fragen, wie wir uns in unserem Land künftig aufstellen, einhergehend mit der aktuellen Krise: vom Bürokratieabbau bis zu den passenden Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln. Welche Bedeutung hat die Industrie mit ihrem großen Mittelstand? Welchen Ordnungsrahmen setzt die Politik?

**Also interpretiere ich das so, dass Ihrer Ansicht nach die Politik nicht immer versteht, was die Wirtschaft eigentlich bräuchte?**

Mich treibt die Sorge um, ob Politik und Öffentlichkeit wirklich schon ver-

standen haben, wie dramatisch die Krise ist, vor der die Wirtschaft und damit unser Land steht. Deutschland wird durch sein starkes Sozialsystem und das besondere Instrument der Kurzarbeit derzeit noch von den schlimmen Folgen der Rezession geschützt. Wenn die Wirtschaft allerdings jetzt nicht wieder in Gang kommt – natürlich stets unter Berücksichtigung des Gesundheitsschutzes –, dann werden auch wir dramatische Szenen erleben. Mitten in Europa stehen Menschen wieder für Lebensmittel an. Das ist in Deutschland alles Gottseidank noch nicht der Fall. Doch wenn jetzt nicht bald wieder in die Sozialsysteme eingezahlt wird, wenn aus Kurzarbeit nicht wieder reguläre Arbeit wird, sondern Millionen Menschen arbeitslos werden sollten, dann steht unser Gesellschaftsmodell infrage. Arbeitsplätze, die jetzt zum Beispiel im industriellen Mittelstand verlorengehen, werden mit großer Sicherheit nicht wieder in Deutschland entstehen. Es geht aber nicht nur um Deutschland: Europa ist noch nicht wieder im Tritt. Insofern kommt der deutschen EU-Ratspräsidentschaft eine besondere Rolle zu. Maßnahmen, die erst 2021 greifen, kommen für weite Teile der Unternehmen und ihre Beschäftigten viel zu spät.

**Im aktuellen Konjunkturprogramm der Großen Koalition ist die von Ihnen erhoffte Autoprämie ausgeblieben, dafür gibt es andere Maßnahmen: Elektroprämie, Ladeinfrastruktur, Zuschüsse für neue Antriebstechniken. Sind Sie enttäuscht oder zufrieden?**

Wir stellen die Frage, ob das Paket weit genug greift. Es wird zwar mit über 130 Milliarden Euro in 57 Einzelmaßnahmen ein Riesenvolumen in die Hand genommen. Nicht alles davon ist aber konjunkturell ausreichend wirksam. Natürlich ist es richtig, dass Krisen auch als Chancen gesehen werden müssen. Und es ist auch wichtig,



Transformationen zu unterstützen. Aber bezogen auf uns: Elektro- und Hybridfahrzeuge zum Beispiel decken bei uns nur knapp zehn Prozent des Neuwagenmarktes ab. Allein mit einer Elektroprämie wird daher kein breiter Konjunkturimpuls entstehen. Ich glaube, dass die Probleme der vielen mittelständischen Unternehmen mit dem Konjunkturpaket nicht ausreichend berücksichtigt werden.

**Aber helfen Verbesserungen wie der steuerliche Verlustrücktrag nicht auch Ihrer Branche?**

Doch, aber in der geplanten Dimension hilft das eher den noch kleineren Unternehmen, nicht den Mittelständlern insgesamt. Fünf bis zehn Millio-



*Interview per Videoschleife: VDA-Präsidentin und MIT-Mitglied Hildegard Müller im Homeoffice in Düsseldorf mit Mittelstandsmagazin-Chefredakteur Thorsten Alsleben in der MIT-Bundesgeschäftsstelle in Berlin.*

nen Euro mehr Verlustrücktrag sind selbst für viele mittelständische Zulieferbetriebe wahrscheinlich schon zu wenig. Ich hätte mir gewünscht, dass wir das Instrument flexibler und großzügiger handhaben.

#### **Und die Mehrwertsteuersenkung?**

Natürlich hilft die zeitlich befristete Mehrwertsteuersenkung. Wir haben als erste Branche erklärt, dass wir die Mehrwertsteuersenkung in vollem Umfang an unsere Kunden weitergeben. Ich bin aber nicht sicher, dass das in allen Branchen so sein wird. Meine Sorge hier ist, dass wir mit der Gießkanne ein Problem angehen, das in den Branchen unterschiedlich ausgeprägt ist. Branchen, die aktuell kaum Umsätze machen, hilft keine Mehrwertsteuersenkung. Umfragen unter unseren Zulieferern zeigen aber, dass die Lage vielfach dramatisch ist und wir ohne einen Konjunkturimpuls mit Entlassungen und sogar Insolvenzen rechnen müssen.

**Konnten Sie denn als MIT-Mitglied nachvollziehen, dass Ihre MIT gegen**

#### **die Autoprämie war oder waren Sie darüber verärgert?**

Es gab andere Stimmen, auch von renommierten Ökonomen, die die Position der MIT nicht geteilt haben. Ich hätte mir eine noch intensivere Debatte um das Für und Wider dieses Instruments gewünscht. Ich unterstütze viele Forderungen der MIT, aber aus der aktuellen Krise kommen wir meines Erachtens nicht ohne zusätzliche Impulse, die gezielt die Konjunktur anreizen. Eine gestaffelte Prämie, wie von uns vorgeschlagen, hätte hier wirken können. Deshalb wäre es fair gewesen, wenn die Kritiker die tatsächliche Wirkung zum Beispiel der Abwrackprämie 2008/2009 zur Kenntnis genommen hätten. Sie war ein erfolgreiches Instrument. Der oft zitierte angebliche Vorzieheffekt fand so wie behauptet nicht statt, in der Summe wurden mehr Autos abgesetzt, das hat auch dem Klimaschutz geholfen. Deutschland hat damals

**„Ich würde mir wünschen, dass die Krisen der Zukunft nicht mehr so gemanagt werden, dass wir in Europa wieder Grenzen schließen.“**

mit dieser Entscheidung die Krise überwunden und Beschäftigung gesichert. Die Prämie hat auch gerade deutschen Herstellern und Zulieferern geholfen. Ein Großteil der Ausgaben kam übrigens über steigende Mehrwertsteuereinnahmen schnell wieder zurück an den Staat. Etwas hat mich aber noch mehr bestürzt: Natürlich wurden Fehler gemacht und Vertrauen ging verloren. Wir haben das verstanden, nehmen die Themen ernst und arbeiten daran. Pauschale Vorwürfe gegen unsere Industrie treffen aber viele Unternehmen, die regional verantwortungsvolle und innovative Arbeitgeber sind, völlig zu Unrecht.

#### **Was würden Sie sich denn jetzt nach den Rettungspaketen an strukturellen Reformen noch wünschen? Was braucht Deutschland, um wettbewerbsfähiger zu werden?**

In dieser Frage sind VDA und MIT ganz einer Meinung: Die Innovationskraft am Standort Deutschland muss gestärkt werden. Darüber ist schon viel zu lange nur geredet worden. Investitionen in Infrastruktur, Digitalisierung, Vernetzung – das sind alles Punkte, die in Deutschland insgesamt kommen müssen. Wenn man sich ansieht, wie groß die Defizite in der öffentlichen Verwaltung sind, digital zu arbeiten, dann ist das für ein Land wie Deutschland ein Armutzeugnis. Auch der 5G-Ausbau ist für ein modernes Industrieland nicht ausreichend. Nun gilt es, endlich loszulegen, denn Lippenbekenntnisse haben wir genug gehabt. Neben der Stärkung der Innovationskraft ist für mich ein freier und fairer Welthandel genauso wichtig.

Die protektionistischen Tendenzen in vielen Ländern bereiten mir ebenso Sorgen wie die Tatsache, dass die alte Achse Europa-USA nicht mehr richtig funktioniert. Deshalb ist die Stärkung des freien Welthandels eine wichtige Aufgabe, und ich würde mich freuen, wenn auch die MIT dies stärker betont.

**Heißt das konkret, dass man nicht vorsichtiger sein sollte bei Investitionen, die zum Beispiel aus China kommen, die jetzt die verzerrte Marktlage nutzen, um hier günstig einzukaufen?**

Die Corona-Krise zeigt, dass wir die Effizienz unserer Lieferketten insgesamt überprüfen müssen. Maßstab

dafür ist aber nicht weniger, sondern mehr Europa. Wir sollten uns mehr darüber Gedanken machen, wie wir in solchen Krisen die Grenzen offenhalten. Ich würde mir wünschen, dass die Krisen der Zukunft nicht mehr so gemanagt werden, dass wir in Europa wieder Grenzen schließen. Wir haben gespürt, wie wichtig ein funktionierender Warentransport ist. Das scheint mir klüger zu sein als zu überlegen, Produktion aus Werken in Norditalien zurückzuholen. Die internationale Arbeitsteilung und Wertschöpfung bleiben extrem wichtig, besonders innerhalb der EU, aber auch global. Im Hinblick auf den Welthandel kommt die tektonische Verschiebung zwischen Asien, Europa und den USA hinzu. Damit wird das Selbstbewusstsein Chinas gestärkt,

**„Wenn die Wirtschaft jetzt nicht wieder in Gang kommt, werden wir dramatische Szenen erleben.“**

weltweit politisch und wirtschaftlich eine Rolle spielen zu können. Gleichzeitig bleibt das Land ein ganz wichtiger Absatzmarkt für uns. Ein Großteil unseres Wachstums und Wohlstandes in Deutschland und der EU liegt im Absatz in China begründet. Deshalb wäre es wichtig gewesen, auf dem leider verschobenen EU-China-Gipfel konkrete Fortschritte beim freien und fairen Welthandel zu erzielen. Ich hoffe, dass die Gespräche bald nachgeholt werden können.

**Sollte man jetzt angesichts der Krise und der Verwerfungen bei den Klimavorgaben ein bisschen defensiver rangehen und die Standards runterschrauben?**

Wir bekennen uns zum Pariser Klimaschutzabkommen und zu den Verpflichtungen, die wir eingegangen sind. Entscheidend ist, dass jetzt nicht neue Belastungen und zusätzliche Er-



wartungen hinzukommen. Leider fehlt im Vorschlag zum Green Deal der EU ein Hinweis, sich auf die beschlossenen Maßnahmen zu beschränken. Die aktuellen Diskussionen auf EU-Ebene

**haben. Wie lange wird es Diesel und Benzin überhaupt noch geben?**

Die Antwort mag überraschen: Ich sehe moderne Verbrenner als Teil der Lösung. Wir brauchen den optimalen Mix an Technologien. Die Automobilindustrie investiert in den nächsten Jahren über 50 Milliarden Euro in neue Antriebe und über 25 Milliarden in die Digitalisierung – das ist ein starkes Transformationssignal. Aber die Chance, auch im modernen, effizienten und schadstoffarmen Verbrenner einen Teil der Lösung zu sehen, wird nicht ausreichend berücksichtigt. Ich denke zum Beispiel an E-Fuels oder an Wasserstofftechnologien. Hier ist es ja nun doch noch gelungen, einen Kabinettsbeschluss herbeizuführen. Zurzeit sind über 85 Prozent der neu zugelassenen Autos in Deutschland Verbrenner und nur knapp zehn Prozent sind Elektroautos. Welche Gründe hat das? Sicherlich ist das Angebot an E-Fahrzeugen ein Grund, aber es gibt inzwischen über 60 Modelle von deutschen Herstellern. In den nächsten drei Jahren werden knapp 100 Modelle dazu kommen. Das ist eine enorme Modelloffensive. Ein Grund für die derzeitige Kaufzurückhaltung liegt aber auch in der fehlenden Ladeinfrastruktur. Verbrauchervertrauen kommt nur, wenn Kunden das Gefühl haben, sie können sich mit ihren Fahrzeugen frei bewegen – ohne Reichweitenangst. Leider wird diese Diskussion fast nur aus der Sicht der Städter ge-

gehen zudem leider in die falsche Richtung. Im Wiederaufbauplan der Europäischen Kommission wird, glaube ich, nur zweimal das Wort „Industrie“ erwähnt, aber über 60 mal der Begriff „Green Deal“. Dies zeigt mir, dass dort die Dramatik des wirtschaftlichen Einbruchs in der EU noch nicht verstanden wurde. Für den VDA hatte ich zu einem frühen Zeitpunkt darauf hingewiesen, dass ein Belastungsmoratorium ein wichtiges Signal wäre: Wir halten alle Klimaziele ein, aber neue Belastungen können wir voraussichtlich erst schultern, wenn wir wieder aus der Krise heraus sind. Mit Blick auf die Innovationsfähigkeit der Industrie gilt: Wenn die Wirtschaftskraft fehlt, kann Transformation nicht stattfinden.

**Der Autoindustrie wird vorgeworfen, trotz aller Vorgaben zu spät auf klimafreundliche Antriebe gesetzt zu**



## „Pauschale Vorwürfe gegen unsere Industrie treffen viele Unternehmen, die regional verantwortungsvolle und innovative Arbeitgeber sind, völlig zu Unrecht.“

**Hildegard Müller (52)** ist seit Februar Präsidentin des Verbandes der Automobilindustrie (VDA) und vertritt damit die Interessen der umsatzstärksten Branche Deutschlands. Sie war von 1998 bis 2002 Bundesvorsitzende der Jungen Union und engagierte sich einige Jahre als stellvertretende Landesvorsitzende der MIT Nordrhein-Westfalen und im MIT-Bundesvorstand. Die Diplom-Kauffrau arbeitete zunächst als Abteilungsdirektorin der Dresdner Bank und zog 2002 in den Deutschen Bundestag ein. Von 2005 bis 2008 war sie Staatsministerin im Bundeskanzleramt. Anschließend wechselte sie als Hauptgeschäftsführerin zum Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW). Von Mai 2016 bis Oktober 2019 war sie Netzvorstand des Energieversorgers Innogy.



führt, und nicht aus der Sicht der Menschen in ländlichen Regionen.

### Warum bietet die Autoindustrie selbst nicht mehr klimafreundliche Alternativen an?

Der moderne, saubere und effiziente Diesel Euro-6d ist ein großer Beitrag zum Klimaschutz und zur Reduktion von Stickoxidemissionen. Hier gibt es große Erfolge, die auch das Umweltbundesamt anerkennen muss. Das ist bislang in der Diskussion viel zu kurz gekommen. Diese Punkte wollen wir noch stärker kommunizieren, denn Aufklärungsarbeit ist notwendig. Stereotype helfen uns nicht weiter, und Kritiker des Diesels sollten einen Faktencheck vornehmen. Ich habe mir fest vorgenommen, hier offensiver zu werden.

### Wie sieht denn der Verkehr der Zukunft aus? Wird es in zehn, 20 Jahren überhaupt noch Individualverkehr geben wie heute?

Ich glaube, dass Verkehr sich dramatisch verändern wird, aber Individualverkehr auch in Zukunft eine große Rolle spielt. Zehn, 20 Jahre sind für Infrastrukturentwicklungen verhältnismäßig kurze Zeiträume. Natürlich müssen wir uns die Frage stellen, wie die Überlastung des Verkehrs in großen Städten verhindert werden kann. Einfache Verbote helfen dabei aber nicht. Ebenso wenig können kurzfristig eingerichtete Fahrradwege auf der Straße das Problem lösen, weil der objektiv vorhandene Mobilitätsbedarf der Menschen auf diese Weise nicht gedeckt werden kann. Das mag im Sommer für Fahrradfahrer schön sein, für Pendler ist es keine Lösung, son-

dern erschwert die notwendige Mobilität unnötig. Wir brauchen einen verkehrsträgerübergreifenden Ansatz, eine ganzheitliche Diskussion. Wenn gleichzeitig Planungs- und Genehmigungsverfahren schneller werden, hilft das bei der schnelleren Umsetzung.

Bei mancher politischen Diskussion habe ich den Eindruck, dass Mobilität der Zukunft nur in Berlin im Prenzlauer Berg stattfindet. Dabei reicht ein Blick ins Umland, um zu erkennen, dass öffentlicher Personennahverkehr bei weitem nicht flächendeckend vorhanden ist. Ich möchte im Übrigen nicht in einer Gesellschaft leben, in der es bei der Mobilitätswahl keine freie Konsumentenentscheidung mehr gibt. Wer gerne sein Auto nutzt, soll dies auch in Zukunft können.

**Jetzt kommen wir zu unseren traditionellen Ja-Nein-Fragen. Sie haben einen Joker. Wird die deutsche Autoindustrie in fünf Jahren besser dastehen als vor der Corona-Krise?**  
Ja.

**Wird es in zehn Jahren mehr CO<sub>2</sub>-neutrale Antriebe auf Deutschlands Straßen geben als Diesel und Benziner?**

Nein.

**Werden Sie als VDA-Präsidentin noch das selbstfahrende Auto in Serienproduktion erleben?**

Ja.

**Können Sie sich zumindest theoretisch vorstellen, wieder in die Politik zu gehen?**

Hier ziehe ich den Joker, ich weiß, zu was solche Diskussionen führen.

**Und dann noch eine Satzvervollständigung: „Mein absolutes Traumauto...“**

... war mein erstes Auto. Ein von meinen Eltern geschenkter Wartburg Deluxe mit Katalysator in meinen Studentenzeiten. Der hat in Düsseldorf schon ziemliches Aufsehen erregt.

# Warum kauft die EZB Staatsanleihen?

Das Bundesverfassungsgericht hat die milliarden schweren Staatsanleihekäufe der Europäischen Zentralbank für teilweise verfassungswidrig erklärt. Was bezweckt die EZB mit ihren Kaufprogrammen, wie funktionieren Staatsanleihen und was bedeutet das Urteil für den Euroraum?

## Was sind Anleihen?

Anleihen (engl. Bonds) gehören neben Aktien zu den wichtigsten Anlageklassen auf den weltweiten Börsenplätzen. Unternehmen und Staaten können sich über solche Instrumente Geld beschaffen. Während Aktien handelbare Anteile an einem Unternehmen darstellen, handelt es sich bei Anleihen um kleingestückelte Kredite: Anleger leihen einem Staat oder einem Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum Kapital und erhalten dafür Zinsen. Anleihen von Unternehmen heißen Unternehmensanleihen, Anleihen von Staaten heißen Staatsanleihen.

Gegenüber einem Bankkredit haben Anleihen den Vorteil, dass der Emittent, also der Staat oder das Unternehmen, keine zusätzlichen Sicherheiten bereitstellen muss. Am Ende der Laufzeit zahlt der Emittent dem Inhaber der Anleihe den eingezahlten Betrag wieder zurück. Während die Höhe der Verzinsung festgelegt ist, kann der Kurs der Anleihe schwanken.

## Geldpolitik der EZB

Im Euroraum sind die jeweiligen nationalen Zentralbanken – hierzulande die Deutsche Bundesbank – und als oberste EU-Behörde die Europäische Zentralbank (EZB) für die Geldpolitik

zuständig. Ihr oberstes Ziel ist es, die Preise im Euro-Raum stabil zu halten. Dazu soll die Inflationsrate auf mittlere Sicht nahe, aber unter zwei Prozent gehalten werden. So wie die Regulierung des Leitzinses ist der Kauf von Anleihen ein geldpolitisches Instrument.

Indem die EZB den nationalen Banken Staatsanleihen abkauft, steigt die im Umlauf befindliche Geldmenge. Das treibt sowohl die Konjunktur als auch die Inflation an. Für die EZB bietet sich das gerade jetzt an, da der Leitzins und die Inflation ohnehin niedrig sind. Fallende Preise können Unternehmen und Verbraucher verleiten, Investitionen aufzuschieben. Das kann die Konjunktur bremsen. Im Mai lagen die Verbraucherpreise im Euroraum nur noch um 0,1 Prozent höher als ein Jahr zuvor. In diesem Jahr dürfte die Teuerung gerade einmal 0,3 Prozent betragen.

Staaten und Unternehmen profitieren zudem davon, wenn die EZB als Großekäufer ihrer Wertpapiere am Markt auftritt. Sie müssen dann nicht so hohe Zinsen bieten und kommen günstiger an frisches Geld. Nach den EU-Verträgen ist es der EZB allerdings untersagt, selbst Wirtschaftspolitik zu betreiben. Das ist vorrangig Aufgabe der Mitgliedsstaaten. Eindeutig geregelt ist auch das „Verbot monetärer Staatsfinanzierung“. Heißt: Die EZB darf nicht die Haushalte überschuldeter EU-Staaten retten.

### Illegale Staatsfinanzierung?

Unter anderem diesen Vorwurf erhoben die Kläger um den früheren CSU-Bundestagsabgeordneten Peter Gauweiler und den Finanzwissenschaftler Markus C. Kerber. Zwar urteilte das Bundesverfassungsgericht Anfang Mai nun, dass eine „offensichtliche Umgehung des Verbots monetärer Staatsfinanzierung noch nicht festgestellt werden kann.“ Die milliardenschweren Anleihekäufe der EZB seit 2015 seien dagegen kompetenzwidrig ergangen. Bundesregierung und Bundestag hätten Grundrechte verletzt, indem sie nicht dagegen eingeschritten seien.

„Obwohl die EZB Staatsanleihen aller Eurostaaten kauft, ist das Ankaufprogramm der Sache nach ein Programm zur finanziellen Unterstützung der überschuldeten Staaten“, kommentierte Gauweiler den Richterspruch. Politiker würden dadurch angeleitet, zusätzliche Schulden auf Kosten Dritter zu machen. „Sie werden durch die EZB-Politik um dreistellige Milliardenbeträge ‚entlastet‘, während den deutschen Sparern die Nullzinspolitik bereits weit über 200 Milliarden gekostet hat“, so Gauweiler.

In den Jahren 2015 und 2018 hatte die EZB für rund 2,6 Billionen Euro Staatsanleihen und andere Wertpapiere gekauft. Den Großteil machte das „Public Sector Purchase Programme“ (PSPP) aus, auf das sich das Urteil bezieht. Zum 1. November 2019 wurde das Programm in geringerem

anleihen in die Hand nehmen. Anfang Juni sattelte die EZB noch einmal auf: aus 750 Milliarden Euro werden nun 1,35 Billionen Euro.

Das neue Programm enthält zudem eine wesentliche Änderung. Bislang galt die Regel, dass die EZB höchstens ein Drittel der ausstehenden Anleihen eines Staates kaufen darf. Das soll für PEPP nicht mehr gelten. Es ist deshalb wahrscheinlich, dass auch das neue Programm angefochten wird.

### Wie geht es weiter?

Sowohl EZB-Direktorin Isabel Schnabel als auch Präsidentin Christine Lagarde bekräftigten, dass nur der EuGH rechtlich für die EZB und ihr Handeln zuständig sei. Die Bundesbank habe sich nach den geldpolitischen Beschlüssen im Euroraum zu richten. EU-Kommissionspräsidentin Ursula von

**„Obwohl die EZB Staatsanleihen aller Eurostaaten kauft, ist das Ankaufprogramm [...] ein Programm zur finanziellen Unterstützung der überschuldeten Staaten.“**

Umfang neu aufgelegt. Die Verfassungsrichter stellten sich mit ihrem Urteil gegen den Europäischen Gerichtshof (EuGH). Dieser hatte das Kaufprogramm im Dezember 2018 abgesegnet. Nach dem Karlsruher Urteil darf sich die Deutsche Bundesbank künftig nur unter bestimmten Bedingungen am PSPP beteiligen. Die Bundesregierung hat nun bis zum 5. August Zeit, die EZB zu einer Überprüfung des Kaufprogramms zu bewegen.

### Bedeutung in der Coronakrise

Die aktuellen Notprogramme der EZB in der Coronakrise klammerten die deutschen Verfassungsrichter in ihrem Urteil ausdrücklich aus. Die Zentralbank reagierte prompt: Sie kündigte an, über ein zusätzliches Kaufprogramm (PEPP) weitere 750 Milliarden Euro für Staats- und Unternehmens-

der Leyen kündigte sogar an, ein Vertragsverletzungsverfahren gegen Deutschland zu prüfen.

Damit steckt die Bundesbank in einer Zwickmühle: Entweder sie verstößt zukünftig gegen das Urteil des Bundesverfassungsgerichts oder gegen ihre Verpflichtungen im Rahmen der europäischen Geldpolitik. Darüber steht die grundsätzliche Frage, ob europäisches Recht immer Vorrang vor nationalem Recht haben muss (siehe auch Pro und Contra, S. 28). Solange diese Frage offen bleibt, wird der angeheizte Streit um die EZB-Anleihekäufe nur in die nächste Runde gehen. ●



**Hubertus Struck**  
Redakteur/CvD  
struck@mit-bund.de

PRO &amp; CONTRA

# Sollte europäisches Recht immer Vorrang vor nationalem Recht haben?

In dieser Rubrik lassen wir Mitglieder der MIT zu Wort kommen.

Die Beiträge geben ihre persönliche Meinung wieder.

## Europäische Idee und Rechtssicherheit erhalten



**Gunther Krichbaum (56)** ist seit 2002 Mitglied des Deutschen Bundestages und dort Vorsitzender des Ausschusses für Angelegenheiten der Europäischen Union.

Die Europäische Union ist mehr als ein Verbund souveräner Nationalstaaten. Sie ist ein politischer Akteur und eine Rechtsgemeinschaft, deren Rechtsordnung neben den nationalen Rechtsordnungen steht. Das Unionsrecht beansprucht in allen Mitgliedstaaten der EU einheitliche Geltung und einen Anwendungsvorrang gegenüber entgegenstehendem nationalem Recht. Dass es im Einzelfall Kollisionen zwischen Unionsrecht und nationalem Recht geben kann, ist keine deutsche Besonderheit. Grundsätzlich stimmen der Europäische Gerichtshof und das Bundesverfassungsgericht darin überein, dass in einem solchen Fall das Europarecht Vorrang genießt. Die Betonung liegt auf „grundsätzlich“. Denn wie das EZB-Urteil zeigt, sind Ausnahmen von diesem Grundsatz möglich. Dies schafft im konkreten Fall für Bundestag und Bundesregierung ein Dilemma. Sie müssen darauf hinwirken, dass eine unabhängige europäische Institution die von den deutschen Richtern verlangte Verhältnismäßigkeitsprüfung vorlegt. Andernfalls darf sich die deutsche Bundesbank nicht länger an dem Ankaufprogramm beteiligen. Der Anwendungsvorrang des Unionsrechts ist von großer Bedeutung, denn es sichert seine Wirk-

samkeit. Schließlich verfolgt die EU das, was viele eine europäische Gemeinwohlkonzeption nennen. Ohne den Anwendungsvorrang und die damit verbundene einheitliche Wirkung des Unionsrechts würde dieser Anspruch ins Leere laufen. Könnten nationale Gerichte über die Gültigkeit von Unionsrecht entscheiden, entstünde ein Flickenteppich an Regelungen, der letztendlich die Arbeitsfähigkeit der Union gefährdet. Die Grenzen, die das Bundesverfassungsgericht in seinem Urteil aufgezeigt hat, sind bewusst sehr eng gesteckt. Die sogenannte Ultra-vires-Kontrolle ist eine Ausnahme, die Vertragsänderungen oder Kompetenzerweiterungen durch die Hintertür verhindern soll. Allerdings muss in diesem Zusammenhang deutlich gesagt werden, dass diese Kompetenz zurückhaltend ausgeübt werden sollte, um die europäische Idee und Rechtssicherheit aufrechtzuerhalten.

Dennoch haben nationalistische Kreise in Polen und Ungarn leider begonnen, das Verfassungsurteil als Steilvorlage für ihre eigenen Interessen zu missbrauchen und versuchen, unter falscher Bezugnahme auf Karlsruhe europäische Gerichtsentscheidungen infrage zu stellen. Dem kann und darf sich der Rechtsstaat nicht beugen. ●

PRO

Mit dem Urteil zu den milliardenschweren Staatsanleihekäufen der Europäischen Zentralbank stellte sich das Bundesverfassungsgericht gegen eine Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes. Das Urteil löste eine heftige Debatte aus. Hat das oberste deutsche Gericht mit seinem EZB-Urteil eine Grenze überschritten?

## Ihre Meinung zählt

Stimmen Sie mit ab auf der MIT-Webseite! Unter [www.mit-bund.de/mitmachen/umfrage](http://www.mit-bund.de/mitmachen/umfrage) können Sie Ihre Meinung zum aktuellen Pro und Contra äußern. Über das Abstimmungsergebnis informieren wir im MIT:NEWSLETTER. Sollten Sie diesen noch nicht erhalten, können Sie ihn unter [www.mit-bund.de/newsletter](http://www.mit-bund.de/newsletter) kostenlos abonnieren.

## Europäische Kompetenzüberschreitung

Das Urteil des Bundesverfassungsgerichts hat für Furore gesorgt. In der Fachwelt stößt es indes auf Zustimmung, wird doch die zentrale Argumentation des Urteils nicht nur als valide, sondern auch als geboten betrachtet: Mit dem Kauf von Staatsanleihen verfolgt die EZB ein rein währungspolitisches Ziel, ohne dies gegen die wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Programms für nahezu alle Bürger abzuwägen. Das Bundesverfassungsgericht qualifizierte dabei die EZB-Beschlüsse sowie ein entsprechendes Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) als „Ultra-vires“ – kurz: als Kompetenzüberschreitung. Mit ausführlicher Begründung sieht es den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit eklatant verletzt, da die tatsächlichen Auswirkungen des währungspolitisch getriebenen Staatsanleihekaufs auf die Wirtschaftspolitik vollständig ausgeklammert würden. Das oberste deutsche Gericht mahnt damit demokratische und rechtsstaatliche Prinzipien an, die auch auf europäischer Ebene Geltung beanspruchen – ohne damit seinerseits Kompetenzen zu überschreiten: Denn das Verhältnis von EuGH und Bundesverfassungsgericht ist nicht etwa von Über- oder

Unterordnung, sondern von Kooperation auf Augenhöhe geprägt. Es gehört seit jeher zum Selbstverständnis Karlsruhes, auch gegenüber EU-Recht die Befugnis zur „Letztkontrolle“ zu haben. Auch als überzeugte Europäer sollten wir darüber froh sein.

Ja, die EU ist eine Rechtsgemeinschaft. Aber sie ist eben „nur“ ein Staatenverbund, kein Bundesstaat. Die demokratische Legitimation der EU geht von den Mitgliedstaaten aus, die ihrerseits Herr über die Verträge sind. Die europäischen Organe, auch der EuGH, sind bloß ihr Hüter.

In diesen Tagen hört man oft als Argument: „Das Gemeinschaftsrecht geht grundsätzlich vor.“ Dieser Satz ist richtig – wenn man ihn richtig versteht. Denn im juristischen Kontext bedeutet „grundsätzlich“ eben anders als in unserem Sprachgebrauch nicht „immer“, es bedeutet streng genommen nicht einmal „meistens“. Sondern „grundsätzlich“ bedeutet, es gibt einen Regelfall und zu diesem gibt es Ausnahmen und abweichende Fallgestaltungen, die rechtlich anders zu beurteilen sind. Kompetenzüberschreitung durch EU-Organen dürfte eindeutig eine solche abweichende Fallgestaltung sein. ●

CONTRA



**Andrea Klieve (47)** ist Rechtsanwältin und Unternehmerin aus Essen. Sie ist Mitglied im Bundesvorstand der MIT.

## EU-Check

Irrwitzige Verordnung oder sinnvolle Richtlinie? In dieser Rubrik bewerten unsere EU-Experten des PKM Europe regelmäßig neue EU-Vorhaben.



### Grüne Taxonomie ohne Bürokratie

Mit der Taxonomie schafft die EU das grüne Label, den höchsten globalen Standard für Investitionen in nachhaltige ökonomische Aktivitäten. Die Europäische Volkspartei konnte durchsetzen, dass keine „braune Liste“ geführt wird, die klimaschädliche Geschäftsaktivitäten kennzeichnet. Zudem wird es keine soziale Taxonomie geben, die zu höheren Bürokratielasten geführt hätte. Der Mittelstand ist nicht direkt betroffen, denn die zur KMU-Finanzierung essentiellen Unternehmenskredite bleiben außen vor. Erst börsennotierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern müssen Einnahmen und Kapitalausgaben für umweltfreundlichen Aktivitäten offenlegen.



### Verkleinerung der Carbon-Leakage-Liste

Für die nächste CO<sub>2</sub>-Handelsperiode ab 2021 wurde die Carbon-Leakage-Liste bereits von 175 auf 63 Sektoren gekürzt. In der Liste stehen Unternehmen, die Zertifikate für den EU-Emissionshandel kostenlos erhalten. Doch die Kommission macht mit dem Rotstift nicht Halt und will auch staatliche Entschädigungen für stromintensive Nutzer beim Emissionshandel weiter einschränken. Für die von der Coronakrise gebeutelten mittelständischen Industriebetriebe sind die hohen Strompreise kaum noch bezahlbar. Das erhöht die Gefahr, dass energieintensive Industrie aus der EU in Länder mit geringeren CO<sub>2</sub>-Vorgaben abwandert. Dann ginge die Wirtschaftstätigkeit in der EU zurück, ohne dass der CO<sub>2</sub>-Ausstoß global gesehen sinken würde und ohne dass man den Pariser Klimavorgaben näherkommt.

### Die Jury

Markus Ferber (CSU) und Dr. Markus Pieper (CDU) sind Mitglieder des Europäischen Parlaments und Sprecher des Parlamentskreises Mittelstand Europe



**PKM**Europe  
der CDU/CSU-Gruppe im Europäischen Parlament

## EU-Finanzierung

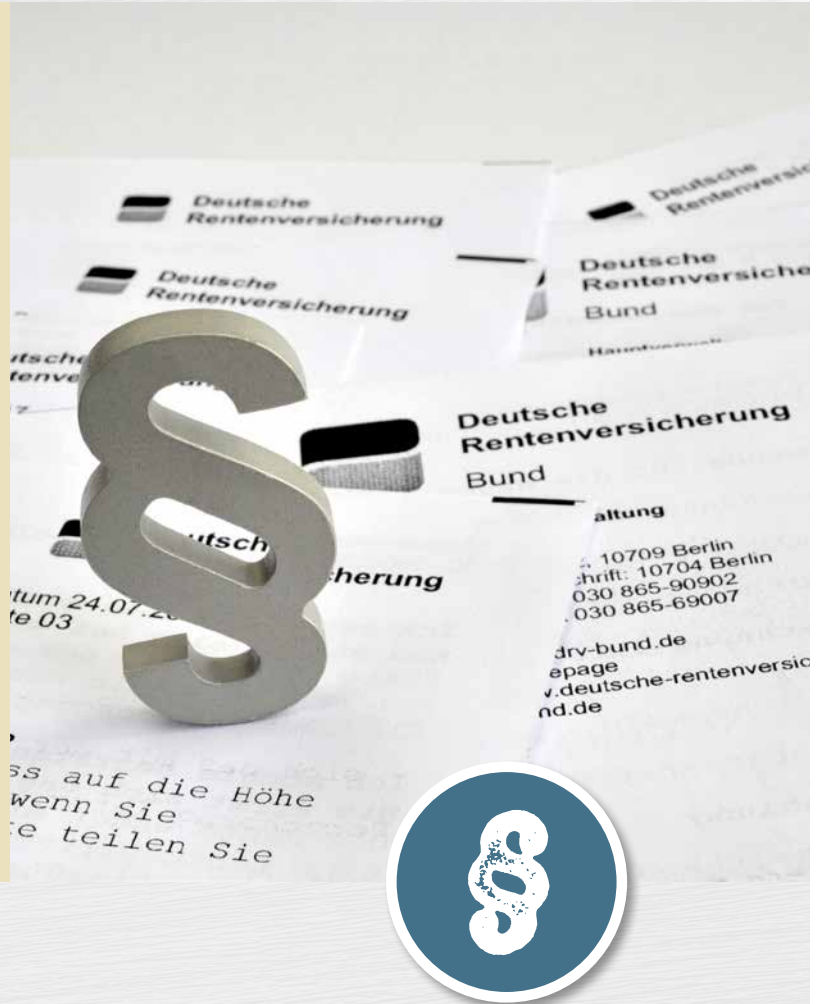
### Wiederaufbaufonds nur unter Bedingungen

Die MIT steht zur europäischen Solidarität mit besonders unter der Coronakrise leidenden EU-Ländern. Ein möglicher EU-Wiederaufbaufonds darf nach Ansicht des MIT-Präsidiums aber nur unter strengen Bedingungen kommen. Unter anderem müsse eine EU-Haftungsgemeinschaft ausgeschlossen werden. Die europäischen Verträge dürften nicht verletzt werden. Risiken für nationale Haushalte müssten von den jeweiligen Parlamenten gebilligt werden. Der Wiederaufbaufonds dürfe nur Zukunftsinvestitionen unterstützen, wie zum Beispiel der Ausbau digitaler Netze, einer Verkehrs- und Energieinfrastruktur. Zudem müsse der Wiederaufbaufonds inhaltlich und zeitlich auf die Corona-Krise begrenzt werden.



## Grundrente nicht zustimmungsfähig

Schon im Februar hat sich gezeigt, dass die Grundrente nicht wie geplant zum 1. Januar 2021 umsetzbar ist. Die Corona-Krise erschwert die Personalsituation bei der Rentenversicherung weiter und auch die Finanzierung wird schwieriger. „Wir sollten uns ehrlich machen: Die Grundrente wird bis auf weiteres nicht kommen“, sagt MIT-Vorsitzender Carsten Linnemann mit Blick auf den vorgelegten Gesetzentwurf. Dieser sei in der Form nicht zustimmungsfähig. MIT-Vize Jana Schimke macht deutlich: „Die Grundrente ist verfassungswidrig, nicht finanziert und in der jetzigen wirtschaftlichen Lage nicht vertretbar. Eine schlechte Kombination, die ich nicht für tragbar halte.“



## Schulen und Kitas schnell öffnen

Die MIT hat sich frühzeitig für eine schnelle Öffnung von Schulen, Kindergärten und Kitas ausgesprochen. Bis Mitte Mai müsse es professionelle Beschulungs- oder Betreuungsangebote für alle Schulkinder und einen Großteil der Kita-Kinder geben, forderte das MIT-Präsidium Ende April. Diese Angebote sollten „schrittweise, aber möglichst mit klarer Perspektive“ und unter Beachtung des Gesundheitsschutzes hochgefahren werden. „Wir vernachlässigen die Sorge von Millionen Eltern, die an ihre Arbeitsplätze zurückkehren wollen, aber nicht können“, sagte MIT-Vize Jana Schimke. Betreuung, Beschulung und das Arbeiten im Homeoffice müssten unter einen Hut gebracht werden. Das MIT-Präsidium sprach sich für ein Digitalisierungsprogramm für die Schulen aus. Jeder Schüler müsse im laufenden Schuljahr ein Tablet oder Notebook als Leihgabe bekommen.

## Lufthansa

### Staatsbeteiligungen zeitig zurückfahren

Die MIT begrüßt, dass ein bestimmender Staatseinfluss bei der Lufthansa-Rettung verhindert werden konnte. Die SPD wollte dem Bund durch eine Beteiligung am Stammkapital von 25 Prozent plus einer Aktie Einfluss auf die Geschäftspolitik sichern. Die MIT hatte sich in einem Beschluss des Bundesvorstands dagegen gewandt. Begründung: Die Lufthansa war vor Corona ein gesundes, profitables Unternehmen. Oberstes Ziel müssten daher die Stabilisierung und der Erhalt der Lufthansa als systemrelevanter Bestandteil der Verkehrsinfrastruktur sein, so der MIT-Vorstandsbeschluss. Der Staat dürfe aber aufgrund der finanziellen Hilfen keinen Einfluss auf das operative Geschäft oder die strategische Ausrichtung der Lufthansa nehmen. Aus Sicht der MIT ist es essenziell, dass das finanzielle Engagement des Staates schnellstmöglich beendet wird. Die Hilfe des Staates solle sich im Wesentlichen auf Kredite und stille Beteiligungen beschränken. Boni oder Dividenden dürften in dieser Zeit nicht gezahlt werden. Im Gegenzug solle der Staat auch an künftigen Gewinnen beteiligt werden. Sollte der Bund über den Wirtschaftsstabilisierungsfond Aufsichtsratsmandate beanspruchen, müssten diese von unabhängigen Experten und nicht von Politikern oder Beamten besetzt werden.



## Restrukturierung

### Sonder-Insolvenzrecht

Die MIT und der Verband „Die Jungen Unternehmer“ haben angesichts der Corona-Krise schnelle Anpassungen der Restrukturierungs- und Insolvenzverfahren gefordert. Die Überschuldung als Insolvenzgrund müsse abgeschafft, die positive Fortführungsprognose an die Krise angepasst und die EU-Restrukturierungsrichtlinie schnell umgesetzt werden. Zudem solle es ein Sonder-Insolvenzverfahren geben, mit dem unverschuldet in Not geratene Betriebe in einer Art „Winterschlaf“ die Krise überdauern können.

## Reisebeschränkungen

### Grenzen unverzüglich öffnen

Die MIT begrüßt die von der Bundesregierung beschlossene Öffnung der Grenzen zu den europäischen Staaten zum 15. Juni. Der MIT-Bundesvorstand hatte zuvor Bundesinnenminister Horst Seehofer aufgefordert, die Grenzen der Bundesrepublik Deutschland für alle geschäftlichen und privaten Reisen wieder zu öffnen. Angesichts der Infektionslage und der Prognosen gebe es keinen Grund dafür, die schädlichen und nicht mehr nachvollziehbaren Reisebeschränkungen aufrechtzuerhalten. Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kollateralschäden seien bereits heute enorm und müssten unbedingt durch unverzügliches Handeln reduziert werden, so der MIT-Beschluss.



## Medienstaatsvertrag

### MIT gegen Erhöhung des Rundfunkbeitrags

Die MIT hat die Ministerpräsidenten aufgefordert, die beschlossene Erhöhung der Rundfunkbeiträge zurückzunehmen. Die vor der Coronakrise geplante Erhöhung um 86 Cent von 17,50 Euro auf 18,36 Euro sei aufgrund der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage nicht mehr vertretbar, so der MIT-Bundesvorstand. Wenn die Zahler sich einschränken müssten, dürften die Empfänger keine Zuwächse erwarten. Die MIT hat sich bereits auf dem 14. Bundesmittelstandstag im September 2019 gegen eine Erhöhung der Rundfunkbeiträge ausgesprochen. Außerdem soll der öffentlich-rechtliche Rundfunk eine Aufgabenkritik sowie einer Strukturreform unterzogen werden, weil Aufgaben und Strukturen nicht mehr in die aktuelle Zeit anpassen. Die MIT will in diesem Jahr ein Reformkonzept erarbeiten.



## Bundesvorstand

### MIT lehnt Vermögensabgaben ab

Die MIT lehnt jede weitere Besteuerung von Vermögen, auch in Form einer einmaligen Vermögensabgabe zur Finanzierung der Coronakrise, ab. Gerade die Krise habe noch einmal gezeigt, dass eine starke Eigenkapitalbasis eine Voraussetzung ist, um die bewährten mittelständischen Strukturen, um Arbeitsplätze und Innovationskraft zu erhalten, so der Vorstandsbeschluss. In weiteren Beschlüssen befasste sich der Bundesvorstand mit der Versorgungssicherheit in der Energiewende, der EU-Medizinprodukteverordnung, der EU-Verhältnismäßigkeitsrichtlinie für Berufsreglementierungen sowie mit der 13. Verordnung zur Durchführung des Bundes-Immissionsschutzgesetzes.



### Die fünf größten MIT/MU-Kreisverbände (31.05.2020)

**Vechta**  
(Niedersachsen)  
**866 Mitglieder**  
Kreisvorsitz:  
Werner Lübbe

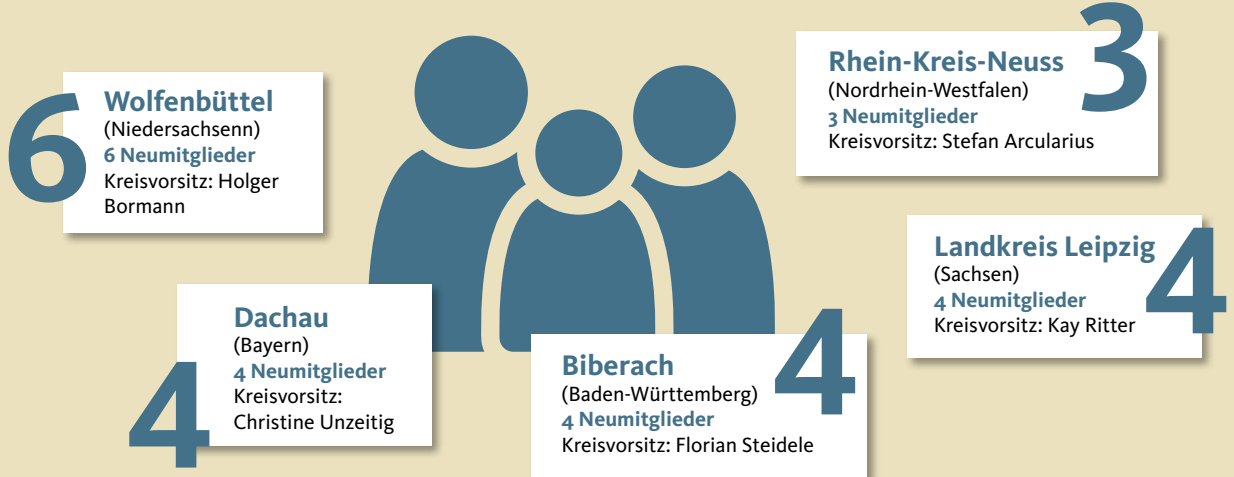
**Fulda**  
(Hessen)  
**580 Mitglieder**  
Kreisvorsitz:  
Jürgen Diener

**Paderborn**  
(Nordrhein-Westfalen)  
**579 Mitglieder**  
Kreisvorsitz:  
Ulrich Lange

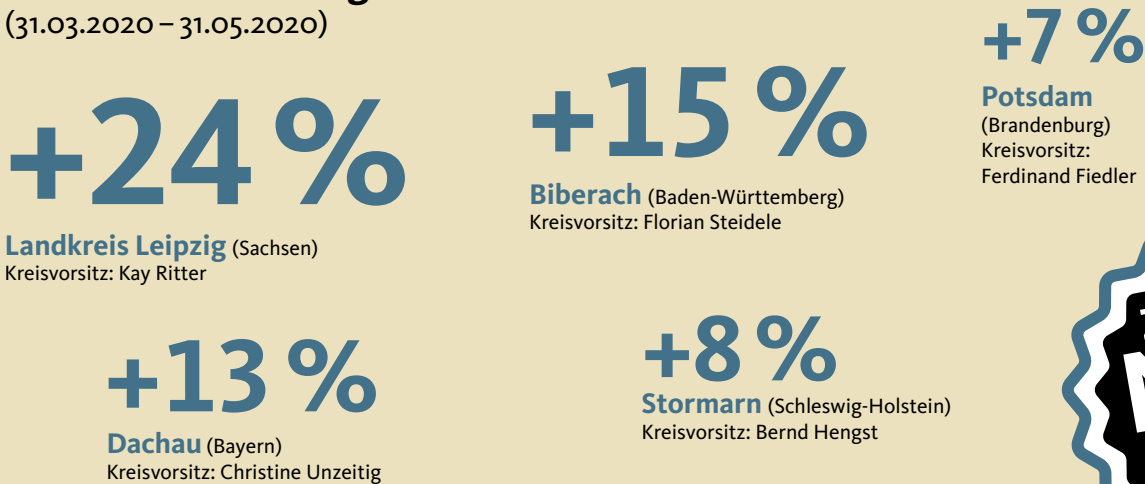
**Rhein-Kreis-Neuss**  
(Nordrhein-Westfalen)  
**451 Mitglieder**  
Kreisvorsitz:  
Stefan Arcularius

**Meppen**  
(Niedersachsen)  
**402 Mitglieder**  
Kreisvorsitz:  
Reinhard Winter

### Verbände mit dem größten absoluten Zuwachs (31.03.2020 – 31.05.2020)



### Verbände mit dem größten relativen Zuwachs (31.03.2020 – 31.05.2020)



# „Ich bin neu in der MIT, weil ...“

*... der Mittelstand das Fundament der deutschen Gesellschaft ist.“*



**Inga Storck**

Winzerin  
MIT Nordwestpfalz

*... weil die Musik- und Kreativwirtschaft als emotionaler Puls- und Taktgeber unserer Gesellschaft von essentieller Bedeutung ist und sowohl in der CDU als auch im Mittelstand einen entsprechenden Platz finden muss.“*



**Joe Chialo**

Musikexperte,  
MIT Berlin-Mitte

*... weil die Soziale Marktwirtschaft das Rückgrat sowohl für die Unternehmen als auch die Gesellschaft in Deutschland ist.“*



**Markus Mader**

Executive Vice President & CFO  
MIT Heidenheim

Inga Storck (25) studierte dual Weinbau und Oenologie am Weincampus in Neustadt (Hochschule Ludwigschafen). Während der Ausbildung arbeitete sie in Weingütern in Rheinland-Pfalz, im Südburgenland (Österreich) und in Südengland. 2015 absolvierte sie eine einjährige Fortbildung zur Kultur- und Weinbotschafterin.

Während ihres Studiums engagierte sie sich ehrenamtlich als pfälzische Weinkönigin und deutsche Weinprinzessin und nahm für die Winzer im In- und Ausland repräsentative Aufgaben wahr. Seit 2018 ist sie im Vertrieb eines Pfälzer Weingutes tätig. Storck ist Mitglied des Kreistages und des Gemeinderates in ihrer Heimat sowie stellvertretende Kreisvorsitzende der CDU Donnersberg.

Joe Chialo (49) gründete 2009 die Airforce1.TV Music GmbH mit dem Schwerpunkt Künstler-Management. Nach einigen Zwischenstationen hob er drei Jahre später das Musiklabel Airforce1 Records als Joint Venture mit Universal Music Central Europe aus der Taufe. Dort hat er Künstler wie Santiano, The Kelly Family und Ben Zucker unter Vertrag. Im April 2020 gründete er zusammen mit Universal Music Africa das Joint-Venture-Label Afroforce1 mit Sitz in Johannesburg. Joe Chialo verantwortet in seiner Position als Executive Vice President A&R Universal Music Central Europe & Africa die Identifizierung und den Aufbau von Künstlern des afrikanischen Kulturraums sowie deren weltweite Vermarktung.

Markus Mader (43) arbeitet seit seinem Studium beim Maschinen- und Anlagenbauer Voith. 2003 wurde er kaufmännischer Leiter in der Division Voith Turbo für die Einheit Busantriebe im Automotive-Umfeld. 2008 nahm er als Vice President Supply Chain Management und Controlling die Verantwortung für Einkauf, Lieferantenqualität und Wertanalyse. Ab 2014 zeichnete er dann als CFO für den Anlagenbau des weltweiten Papiermaschinengeschäftes von Voith Paper verantwortlich. Seit 2018 ist er Mitglied der Geschäftsführung von Voith Hydro und zuständig für Finanzen und Controlling. Neben seiner beruflichen Tätigkeit engagierte sich Mader 18 Jahre in der Kommunalpolitik als Ratsmitglied seiner Heimatgemeinde Dürrlaingen.

Die MIT ist mit rund 25.000 Mitgliedern der stärkste und einflussreichste parteipolitische Wirtschaftsverband in Deutschland. In unserer Vereinigung ist jeder willkommen, der die ordnungspolitischen Grundsätze der Sozialen Marktwirtschaft schätzt. In dieser Rubrik stellen wir mit jeder Ausgabe drei unserer Neumitglieder vor. Mehr Infos zur Mitgliedschaft: [www.mit-bund.de/mitgliedschaft](http://www.mit-bund.de/mitgliedschaft)



DER LEXUS RX 450 HYBRID

# KRAFT, KOMPROMISSLOS ANDERS.

Das Prinzip hocheffizienter Kraft bringt der Lexus RX Hybrid zur Perfektion – und weist damit den Weg in die Zukunft. Mit dem leistungsstarken Lexus Hybridantrieb fährt der Luxus-SUV bis zu 50 % der Zeit elektrisch – ohne Aufladen und bei extrem niedrigen Emissionen. Genießen Sie direktes Ansprechverhalten, präzises Handling und sportliche Dynamik in einem SUV-Erlebnis, das Design, Komfort und Konnektivität auf das nächste Level hebt.

> Mehr entdecken auf [lexus.de/rx](https://lexus.de/rx)

Lexus RX 450h Business Line: Hybrid mit Benzinmotor 193 kW (262 PS) und Elektromotor 123 kW (167 PS), Gesamtsystemleistung 230 kW (313 PS), Kraftstoffverbrauch innerorts/außerorts/kombiniert 6,0/5,9/5,9 l/100 km, CO<sub>2</sub>-Emissionen kombiniert 134 g/km, CO<sub>2</sub>-Effizienzklasse A+. Abbildung zeigt Sonderausstattung.

Gesetzlich vorgeschriebene Angaben gem. Pkw-EnVKV, basierend auf NEFZ-Werten. Die Kfz-Steuer richtet sich nach den häufig höheren WLTP-Werten.

 **LEXUS**  
EXPERIENCE AMAZING





Ausgabe Nr. 20

goo.gle/aufbruch-de

# AUFBRUCH

Mensch und Gesellschaft im digitalen Wandel



## Lernen und Arbeiten

**Unterricht im Videocall:**  
Wie diese Schule digital wurde

**Tausende zu Hause:**  
Ein Mittelständler im Krisenmodus

**Ideenreich:**  
Ein Zeitungsverlag geht völlig neue Wege

Google

# Inhalt



4

14



22



16

## Das streamende Klassenzimmer

So führt eine Lehrerin ihre Schülerinnen und Schüler online zum Abschluss  
– Seite 4

## Gezeigt, gelikt, gekauft

Zwei Modehändler machen in der Krise mithilfe der sozialen Medien Umsätze  
– Seite 8

## Wenn die Zeitung den Einkauf bringt

Ein Dresdner Verlag wird vom Informations- zum Lebensmittellieferanten  
– Seite 11

## Mehr vom Aufbruch online erfahren

Alle Texte und ein PDF dieses Magazins finden Sie ab sofort auch online auf [goo.gl/aufbruch-de](http://goo.gl/aufbruch-de)

## Endlich die digitale Lücke schließen

Berlins Wirtschaftssenatorin verknüpft klassische Unternehmer mit digitalen Vorreitern  
– Seite 14

## Und plötzlich sind alle weg

Wie ein Weltmarktführer für Sensortechnik den Umzug ins Homeoffice managt  
– Seite 16

## Impressum

Google Ireland Limited, Gordon House, Barrow Street, Dublin 4, Irland | Tel.: +353 1 543 1000 | Fax: +353 1 686 5660 | E-Mail: support-deutschland@google.com | Geschäftsführung: Elizabeth M. Cunningham, Nicholas Leeder | Google Ireland Limited ist eine nach irischem Recht gegründete und registrierte Gesellschaft | Registernummer: 368047 | Umsatzsteuer-ID.-Nr.: IE6388047V

Dies ist eine Anzeigensonderveröffentlichung von Google. Danke an das Team von SZ Scala GmbH.

## Vom Sofa mitten auf die Bühne

Das Staatstheater Augsburg liefert dem Publikum VR-Brillen – und holt es so auf die Bühne  
– Seite 20

## Neuer Stolz und alte Kämpfe

ver.di-Chef Frank Werneke spricht über Kurzarbeit und Chancen der Digitalisierung  
– Seite 22



# Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

zu den vergangenen Monaten gibt es keinen Vergleich. Unser Leben wird durchgerüttelt, dieses Jahr zwingt uns immer wieder zum Umdenken, zur Neuausrichtung.

Mit der Magazinreihe *Aufbruch* widmen wir uns der Digitalisierung in all ihren Facetten. In dieser Ausgabe versuchen wir uns an einer Zwischenbilanz: Wie verändern sich Bildung und Arbeit in der Krise? An welchen Stellen ist das Digitale hilfreich? Wo zeichnet sich dank digitaler Hilfe so etwas wie Zuversicht ab?

Viele Anwendungen für Smartphone, Tablet oder Computer können beim Lernen und Arbeiten nützlich sein. In den Geschichten auf den folgenden Seiten stellen wir deshalb ausgewählte Programme vor oder verweisen auf weiterführende Informationen. Meine Hoffnung ist, dass Sie Anregungen für Ihren digitalen Aufbruch finden – egal ob in der Schule, für Ihre Weiterbildung oder zur Entwicklung Ihres Unternehmens.

**Bleiben Sie gesund!**

**Ihr Philipp Justus**

Managing Director Google Deutschland



## Digitale Werkzeuge

An mehreren Stellen in diesem Heft haben wir Hinweise zusammengetragen, mit deren Hilfe Sie Ihren eigenen digitalen Aufbruch angehen können. Ein umfangreiches Angebot an kostenlosen Online- und Präsenzs Schulungen hält überdies die Google Zukunftswerkstatt vor: Die Trainerinnen und Trainer vermitteln vielfältiges Wissen, das in der digitalen Wirtschaft nützlich ist: → [zukunftswerkstatt.de](https://www.zukunftswerkstatt.de)

# Per Videokonferenz zum Abitur



TEXT: CHRISTOPH HENN  
FOTOS: MAX BRUNNERT

**Schulschließungen haben das deutsche Bildungssystem vor völlig neue Herausforderungen gestellt, über Nacht gewannen digitale Unterrichtsmethoden an Bedeutung. Ein Erfahrungsbericht von der August-Dicke-Schule, einem Gymnasium in Solingen**

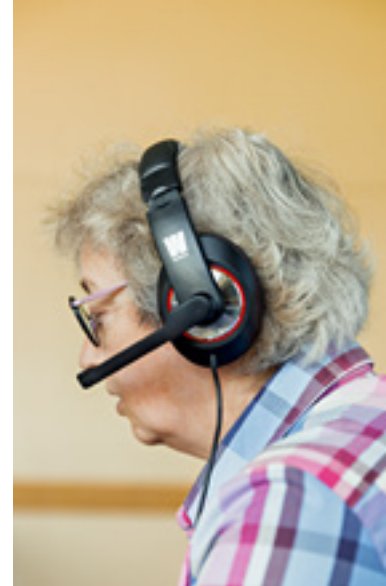
## Schule

Tom\* wirkt ein bisschen nervös, vor allem aber konzentriert. »Amerika war einmal eine britische Kolonie«, sagt seine Lehrerin auf Englisch und fragt dann: »Auf welche Länder trifft das noch zu?« Tom überlegt kurz, ehe er auf Englisch über Indien zu sprechen beginnt. Er ist gut vorbereitet, auch die Nachfragen beantwortet er ausführlich. Tom ist hörbar erleichtert, als die Befragung vorüber ist und die Lehrerin seine Leistung lobt. Immerhin war das gerade kein einfaches Ausfragen, es war eine realitätsnahe Simulation der mündlichen Abiturprüfung in Englisch. Und auch die Umstände sind alles andere als gewöhnlich: Statt im Klassenzimmer sitzt Tom zu Hause vor seinem Computer. Die Lehrerin und die Mitschülerinnen und Mitschüler seines Kurses hören und sehen ihn per Videokonferenz über die Bildschirme ihrer Laptops und PCs.

### Die virtuelle Schule ähnelt in mancherlei Hinsicht der echten

»Ich habe meine Klassen online zum Abitur geführt«, sagt Petra Hobrecht mit gelassener Stimme, als sei das eine Selbstverständlichkeit. Dabei gilt gerade Deutschland nicht als Vorbild für digitale Bildung. Im Gegenteil: Als Ende 2019 die zweite Auflage der internationalen Vergleichsstudie »International Computer and Information Literacy Study« (ICILS) erschien, welche die Digitalkompetenz von Achtklässlern untersucht, waren hierzulande kaum Fortschritte zu erkennen. Wie schon 2013 schnitten deutsche Schüler im 14-Länder-Vergleich nur mittelmäßig ab. Noch schlechter sah das Zeugnis für die Schulen aus: Nur gut drei Prozent der Lehrer bekommen einen Computer gestellt, so wenige wie in keinem anderen der untersuchten Länder. Während sich in Dänemark 97 Prozent der Schüler und Lehrer über digitale Lernplattformen austauschen, lag die Quote in Deutschland im Untersuchungszeitraum 2018 nur bei 17 Prozent.

Petra Hobrecht und ihre Klassen gehörten schon vor der Corona-Zeit zur fortschrittlichen Minderheit. Die Gymnasiallehrerin für Englisch und



Kopfhörer auf, Computer und Tablet hochfahren, ab ins virtuelle Klassenzimmer: Lehrerin Petra Hobrecht beim Unterrichten.

Mathematik befasst sich seit Jahren mit digitalen Medien in der Schulbildung. Unter anderem organisierte sie an ihrem Gymnasium, der August-Dicke-Schule (ADS) im nordrhein-westfälischen Solingen, die Anschaffung von elektronischen Tafeln und Tablet-Computern für die Oberstufe. Mithilfe der Tablets können die Schüler auch auf die elektronische Tafel zugreifen und gemeinsam Aufgaben lösen. Die zu bearbeitenden Dateien werden über »Google Classroom« ausgetauscht, einer Anwendung innerhalb von G Suite for Education, in der Lehrkräfte ihren Schülern Aufgaben zuweisen können.

Als im Zuge der Corona-Krise die Schulen in Nordrhein-Westfalen schlossen, erkannte Petra Hobrecht schnell: Was sie in ihren Kursen bereits gelebt hatte, könnte die gesamte Schule durch die Schließzeit tragen. Gleich am ersten Tag des Lockdowns überzeugte sie einen Großteil der Kollegen von Google Classroom. Dabei wurde auch über Datenschutz diskutiert. Dem trägt die Schule Rechnung, indem sie ein zentrales Konto für die Plattform anlegt und die Schülerinnen und Schüler sich dort pseudonymisiert und nur für schulische Zwecke bewegen. Zwei Tage später waren 700 Schüler ab der siebten Jahrgangsstufe über individuelle E-Mail-Adressen, die weder Vor- noch Nachnamen enthalten, mit der Plattform verbunden. »Wir haben sogar noch Anleitungen für die Lehrer und die Schüler verfasst«, erinnert sich Hobrecht. »Dann konnte es losgehen.«

### Auf der Classroom-Plattform regulieren Lehrkräfte den Zutritt

Die virtuelle Schule, die an der ADS in kürzester Zeit ihre Pforten öffnete, ähnelt in mancherlei Hinsicht der echten. Auf der Classroom-Plattform richten Lehrkräfte ihre Kurse ein, aber auch Bereiche, zu denen die Kinder keinen Zutritt haben – zum Beispiel ein Lehrerzimmer, in dem sich das Kollegium über die Erfahrungen mit dem digitalen Unterricht austauscht. Die Schüler wiederum nutzen für jedes Fach einen eigenen Bereich, in dem die jeweilige Lehrkraft Aufgaben einstellt und korrigiert, aber auch Erklärungen postet und Fragen beantwortet.

Neben dem schriftlichen Austausch binden Hobrecht und ihre Kolleginnen und Kollegen immer wieder Unterrichtsstunden mit Videoübertragung ein, in denen sich Lernende und Lehrende zumindest ähnlich wie

\* Name geändert

im Klassenzimmer austauschen können. »Der intuitive Umgang vieler Schüler mit der Technik ist von Vorteil«, sagt Hobrecht mit Blick auf die vielfältigen digitalen Anwendungsmöglichkeiten. Weil sich etwa mathematische Gleichungen schneller per Hand als über die Tastatur formulieren und bearbeiten lassen, tun Hobrechts Schüler das auch. Danach fotografieren sie den Lösungsweg mit dem Smartphone und laden ihn direkt über die Classroom-App ins virtuelle Klassenzimmer.

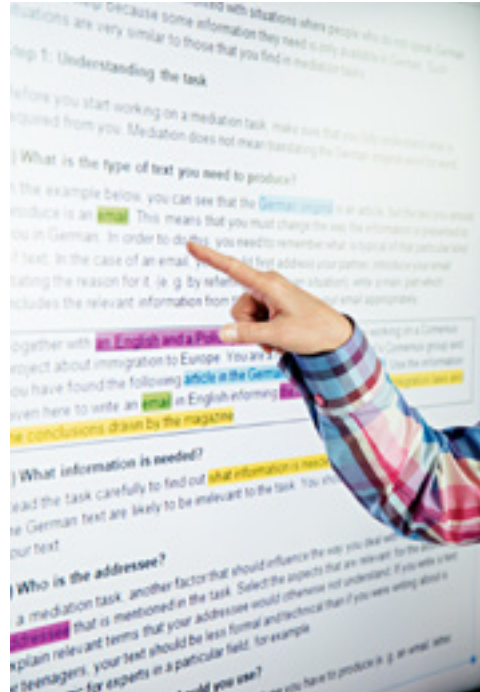
»Wir haben von Schülern, Eltern und Lehrern nur positives Feedback bekommen«, bilanziert Petra Hobrecht nach den ersten Wochen ohne Präsenzunterricht, die sie genauso wie ihre Klassen zu Hause verbracht hat. Am meisten vermisst hat sie dabei die realen sozialen Kontakte mit ihren Zöglingen und dem Kollegium. Die technische Ausstattung der Lernenden und Lehrenden ist an der ADS kein wirkliches Problem. Ihr ist aber auch bewusst, dass die Voraussetzungen für digitales Lernen an

vielen deutschen Schulen deutlich schlechter sind: Längst nicht alle Kinder haben zu Hause Zugriff auf Computer, längst nicht alle Eltern können beim Heimunterricht unterstützen. Viele Experten befürchten, dass dadurch Kinder aus sozial schwächeren Haushalten deutlich benachteiligt werden und die Chancenungleichheit im Bildungssystem wächst. Sie fordern deshalb, diese Familien besser mit digitaler Ausstattung und Betreuungsangeboten zu fördern.

Petra Hobrecht hofft, dass sich die Perspektive auf das digitale Unterrichten verändert. »Ich kann mir gut vorstellen, dass viele Vorbehalte von Eltern, aber auch Lehrern abgebaut werden und die Akzeptanz für digitale Unterrichtsmethoden steigt«, sagt die Lehrerin. Für sie wäre das, nach vielen Jahren der Beschäftigung mit diesem Thema, ein persönlicher Erfolg. Für Deutschland könnte diese Entwicklung einen Weg aus dem internationalen Mittelfeld in Sachen schulischer Digitalkompetenz bedeuten. ●

**» Ich kann mir gut vorstellen, dass nun viele Vorbehalte von Eltern, aber auch Lehrern abgebaut werden und die Akzeptanz für digitale Unterrichtsmethoden steigt «**





### Digitale Werkzeuge

Eine Auswahl für Lehrkräfte und Schüler

Unter dem Motto »Schule von zu Hause« stellt Google viele Anwendungen zum Unterricht von zu Hause sowie Links rund um digitale Bildung zur Verfügung:  
→ [teachfromhome.google](https://teachfromhome.google)

Im März und April 2020 trugen Hunderte Freiwillige eine »Wissensbasis für zeitgemäße Bildung online« zusammen und veröffentlichten die Ergebnisse: → [faq-online-lernen.de](https://faq-online-lernen.de)

Die FWU-Mediathek hält Tausende von Unterrichtsfilmen, Arbeitsblättern und Bildergalerien entsprechend den Lehrplänen der Bundesländer vor: → [fwu-mediathek.de](https://fwu-mediathek.de)

Eine umfangreiche Auflistung von Apps, digitalen Werkzeugen und innovativen didaktischen Methoden findet sich auf den Seiten der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft: → [gew.de/bildung-digital](https://gew.de/bildung-digital)

»Anton – Lernplattform für die Schule« ist eine kostenlose und werbefreie App für Schülerinnen und Schüler der Klassen 1 mit 10 für die Fächer Deutsch, Mathematik, Biologie und Sachunterricht: → [anton.app](https://anton.app)

»fragFINN« ist eine Suchmaschine für Kinder bis zwölf Jahre. Kinder finden dort nur altersgerechte und von Medienpädagogen überprüfte Internetseiten: → [fragfinn.de](https://fragfinn.de)

Die Videoplattform YouTube versammelt hochwertige Erklärfilme zu unterschiedlichen Fächern unter den Links: → [youtube.com/learning](https://youtube.com/learning) sowie: → [learnathome.withyoutube.com](https://learnathome.withyoutube.com)

»planet schule« ist das gemeinsame Internetangebot des Schulfernsehens von SWR und WDR und bietet Filme, Spiele und interaktive Angebote für das Lernen zu Hause: → [planet-schule.de](https://planet-schule.de)

Die ARD bündelt ihre Lernangebote für Schüler aller Altersklassen auf einer eigenen Website: → [bit.ly/3bsx7W8](https://bit.ly/3bsx7W8)

Das ZDF führt seine Informationen auf dieser Seite zusammen:  
→ [bit.ly/3dDD6ZI](https://bit.ly/3dDD6ZI)



Morgens halb elf in der August-Dicke-Schule: Der Pausenhof ist leer, die Gänge sind es auch. Und doch lernen die Schüler dank Petra Hobrecht weiter.



TEXT: CHRISTOPH HENN  
FOTOS: THOMAS EUGSTER

# Solidarität in der Krise

Innerhalb von Tagen brach im März der Umsatz von Hunderttausenden Einzelhändlern, Gastronomen und Dienstleistern ein. Viele entwickelten digitale Rezepte für den Ausnahmezustand, von denen manche nun dauerhaft profitieren – zum Beispiel die Wartners mit ihren Modegeschäften in Waldshut-Tiengen

Seit Anette und Thomas Wartner ihre drei Modegeschäfte nahe der Schweizer Grenze wieder aufsperrten dürfen, machen sie das eine halbe Stunde später als noch vor Beginn der Corona-Krise: Die Türen öffnen sich erst um 10 Uhr. Diese Verzögerung hat allerdings nichts mit Sparmaßnahmen zu tun, denn die Mitarbeiter kommen genauso wie früher um 9 Uhr. Sie nutzen die gewonnene Zeit, um neu angelieferte Accessoires, Hemden, Hosen oder Kleider mit Blick auf die digitalen Kanäle zu analysieren: Welches Stück können sie welchen Kunden gezielt über WhatsApp vorstellen? Welches Teil sollte lieber allen Followern auf Instagram oder Facebook gezeigt werden? Wo ergibt ein Foto Sinn, wann ein Video? Wie wird ein Kleidungsstück präsentiert? Von welchem Teammitglied?

## Düstere Branchenprognosen

Als die Wartners am 18. März 2020 mit ihren engsten Mitarbeitern zur Strategiesitzung zusammenkamen, einigten sie sich auf ein neues Motto: »Wir müssen noch digitaler werden.« Es war der Tag, als alle drei Geschäfte schlossen, die das Ehepaar unter dem Namen »Stulz – Mode : Genuss : Leben« in Waldshut-Tiengen betreibt. Die Umsätze der sogenannten Concept-Stores waren schon Tage vorher eingebrochen, als die Grenzen zur Schweiz abgeriegelt wurden – Kunden aus dem Nachbarland sorgen bei »Stulz« und vielen anderen Händlern des historischen Ortes am Rande des Schwarzwalds für bis zu 50 Prozent des Umsatzes. Am 18. März dann der Absturz auf null Prozent Umsatz als Folge von Ausgangssperre und Zwangsschließung von Geschäften auch in Deutschland. »Es ist unfassbar, wenn du auf einmal nicht mehr tun darfst, was du so gern machst«, erinnert sich Anette Wartner an das Gefühl der Ohnmacht. Seit 2008 betreiben sie und ihr Mann das vor mehr als 90 Jahren gegründete Traditionsunternehmen, sie beschäftigen neun Mitarbeiter und statten mehr als 6000 Stammkunden mit Mode aus.

Die Ohnmacht überwältigte damals zeitgleich die gesamte Republik: Mehr als 3,5 Millionen Menschen arbeiten in Deutschland laut Statistischem Bundesamt im Einzelhandel. Allein 60 000 Bekleidungs- und Schuhgeschäfte schlossen von einem auf den anderen Tag ihre Türen. Inhaber wälzten die Frage, wie sie ohne Einnahmen ihre Mieten und die meist kurz vorher eingetroffene Frühjahrsware bezahlen können. Viele

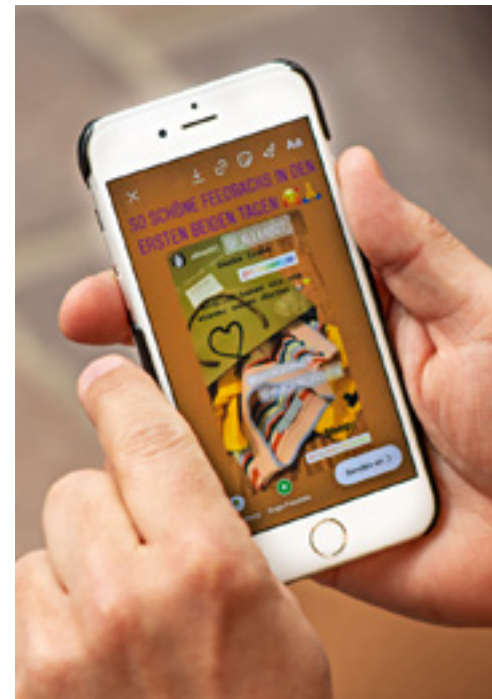
meldeten Kurzarbeit an, auch die Angestellten der Stulz-Concept-Stores waren betroffen. Obwohl der Lockdown erst Mitte des Monats erfolgte, fielen die März-Umsätze des stationären Modehandels in Deutschland im Vergleich zum Vorjahr laut einer Umfrage der Fachzeitschrift *TextilWirtschaft* um 60 Prozent niedriger aus. Wie rasant Covid-19 die Branche veränderte, verdeutlicht auch ein Blick auf die Titelblätter des wöchentlich erscheinenden Magazins: Noch am 12. März 2020 war die »Corona-Angst« eine Randnotiz auf der Titelseite. Vier Wochen später las sich die Schlagzeile auf der ersten Seite geradezu apokalyptisch: »Viele werden es schaffen. Viele aber nicht.«

Für Anette und Thomas Wartner stand von Anfang an fest, dass sie mit »Stulz« zu denen gehören wollten, die es schaffen – mit unternehmerischer Energie und digitaler Hilfe. Wie viele andere Einzelhändler fingen die beiden nicht bei null an. Das Geschäft unterhält eine Website, auf den Kanälen in den sozialen Medien postet »Stulz« seit Längerem Beiträge, im Herbst wurde sogar die eigene App gelauncht, in der Kunden unter anderem neue Artikel ansehen und reservieren können. Doch so weitreichend das Engagement bislang schon war, es formte sich »nur« zu einem digitalen Schaufenster. Verkauft wurde ausschließlich in den Stulz-Concept-Stores.

## Eine erste digitale Strategie

Dabei blieb es in der Krise zunächst auch. »Wir wollten unsere Kunden in dieser schwierigen Zeit nicht sofort mit Verkaufswerbung bombardieren«, beschreibt Thomas Wartner seine digitale Corona-Strategie, die aus mehreren Phasen bestand. In der ersten Phase informierten die Inhaber auf ihrer Website mit dem Hashtag #NichtUnterkrigelnLassen über die Schließung der Geschäfte, über den Lieferservice und telefonische und digitale Erreichbarkeit. In den sozialen Medien zeigten die Wartners Gesicht und warben um Solidarität für Kollegen: Statt eigene Produkte zu bewerben, posteten sie auf Instagram und Facebook Fotos und Videos vom Einkauf auf dem Markt und in der örtlichen Konditorei oder schwärmten vom To-go-Burger eines Waldshuter Restaurants. Dabei verwendeten sie den Hashtag #buylocal – ein Motto, das allein bei Instagram bis April rund fünf Millionen Mal benutzt wurde, um regionale Einzelhändler, Gastronomen und Handwerker zu unterstützen.

»Für uns war der Einbruch der Auslöser, viel stärker als vorher auf eine personalisierte Digitalisierung zu setzen«, sagt Thomas Wartner.



Nach etwa einer Woche gingen die Waldshuter Modehändler die zweite Phase ihrer Digitalstrategie an: Sie widmeten sich wieder dem Umsatz. Tag für Tag stellten Mitglieder des Stulz-Teams je drei komplette Outfits bei Instagram und Facebook vor. Zugleich kommunizierten sie mit Stammkunden über WhatsApp und füllten den ursprünglich zur Reservierung von Lieblingsteilen gedachten Bereich der App mit immer mehr Fotos ihres Sortiments. Die Bestellungen, die auf diesem Weg ausgelöst wurden, lieferten Mitglieder des Stulz-Teams wann immer möglich persönlich aus. So kamen während der Zwangsschließung immerhin mehrere Tausend Euro Umsatz zusammen. Weiterer Umsatz entstand durch den Verkauf von Gutscheinen in der App. »An der Aktion beteiligten sich sogar Leute, die nie vorher in unseren Läden eingekauft hatten«, erzählt Anette Wartner. Sie freut sich noch immer über die Solidarität in Zeiten der Krise.

Zur Wahrheit gehört aber auch: Die Einnahmen, die das Paar während der Zwangsschließung mithilfe seiner digitalen Kanäle erwirtschaftete, kompensierten nicht annähernd die entgangenen Verkäufe in den Geschäften. Wie sollten sie auch, wenn selbst die großen Online-Modehändler im März und April angesichts verunsicherter Verbraucher deutliche Umsatzrückgänge meldeten. Auf rund 85 Prozent beziffern die Wartners die Einbußen zwischen der Schließung im März und der Wiedereröffnung Ende April. Ihre Mitarbeiter konnten sie nur mithilfe des Kurzarbeitergelds bezahlen. Mit den verschiedenen Modelabels verhandelten sie über Zahlungsaufschub und Verkleinerungen der noch nicht gelieferten Aufträge für Sommer und Herbst, damit sie sich auf den Verkauf des Bestandes konzentrieren können. Gelohnt hat sich die »Digital Only«-Phase nach Angaben der Inhaber dennoch. Sie half ihnen bei der Etablierung einer Strategie, die online und offline besser miteinander verbindet, erklärt Thomas Wartner: »Für uns war der Einbruch der Auslöser, viel stärker als vorher auf eine personalisierte Digitalisierung zu setzen.« Über die App, die bereits 600 Nutzer hat, kann man inzwischen einkaufen. Der aus der Not geborene Lieferservice mit Beratungsoption (»Stulz to go«) hat sich als festes Serviceangebot etabliert. Und anstatt sich mit den großen Modeplattformen in einen überregionalen Online-Wettbewerb um anonyme Kunden zu stürzen,

Anette Wartner liefert persönlich die Bestellung an die Haustür.



nutzen die Unternehmer die verschiedenen digitalen Kanäle als »Live-Touchpoints«: Sie sprechen Modebegeisterte aus der Region direkt und mit möglichst relevanten Informationen an. »Der eine Stammkunde bekommt beispielsweise von seiner Lieblingsverkäuferin über WhatsApp ein Foto der neu eingetroffenen Sommerschuhe, während wir über Social Media eine größere Gruppe über neue Produkte für die nächste Saison abstimmen lassen können«, sagt Anette Wartner. Auf diese Weise stärke sich die Bindung zu den Kunden und damit das Kerngeschäft, ist Thomas Wartner überzeugt. Die Zeit zwischen 9 Uhr und 10 Uhr sei dazu jeden Tag gut investiert. ●



Gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen stellen die Wartners jeden Tag Outfits in den sozialen Medien vor.

### Digitale Werkzeuge

Hilfreiche Informationen des »Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Handel« zur sinnvollen Nutzung von Verkaufs- und Social-Media-Plattformen: → [kompetenzzentrumhandel.de](https://www.kompetenzzentrumhandel.de)

Expertenwissen und Fallbeispiele für kleine und mittlere Unternehmen auf der Plattform des Bundeswirtschaftsministeriums: → [mittelstand-digital.de](https://www.mittelstand-digital.de)

Mit »Google My Business« erreichen Unternehmer kostenlos Kunden durch die Google-Suche und Google Maps: → [google.com/business](https://www.google.com/business)

Wie Unternehmen mit digitalen Mitteln wachsen, zeigt die Website »Think with Google«: → [thinkwithgoogle.com](https://www.thinkwithgoogle.com)

Mit der Initiative »go-digital« begleitet das Bundeswirtschaftsministerium den Mittelstand bei der Digitalisierung: → [bmwi-go-digital.de](https://www.bmwi-go-digital.de)

Die Google Zukunftswerkstatt bietet kostenlose Onlinekurse und Live-Webinare zu Themen wie Onlinemarketing, E-Commerce oder IT-Sicherheit: → [zukunftswerkstatt.de](https://www.zukunftswerkstatt.de)



# Was in uns steckt

Manche Unternehmen entdecken in der Krise verborgene Fähigkeiten und erarbeiten sich daraus neue Geschäftsideen – so wie der Verlag hinter der *Sächsischen Zeitung* in Dresden

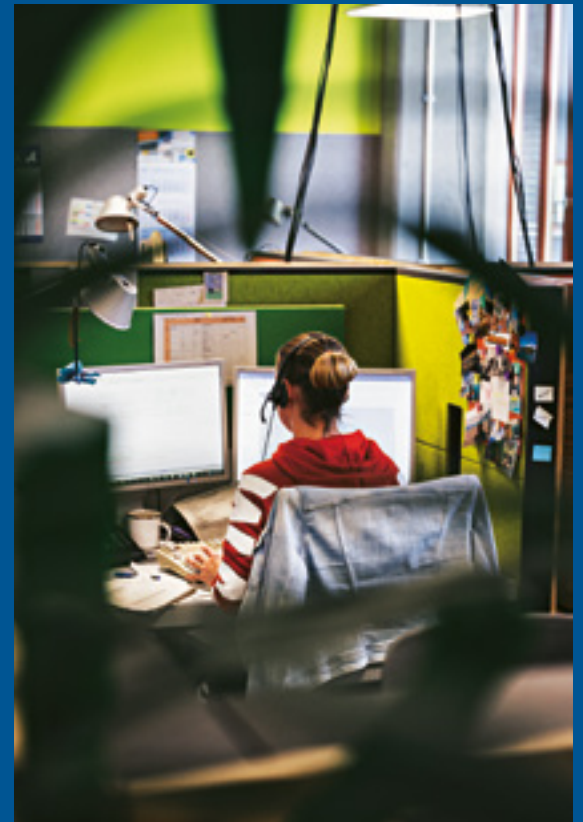
TEXT: CATALINA SCHRÖDER  
FOTOS: FELIX ADLER



»Wir können nicht nur Journalismus, sondern auch Logistik«, sagt Denni Klein, Verlagsgeschäftsführer der *Sächsischen Zeitung*.

Als die Corona-Krise begann, schaltete Denni Klein in den Lösungsmodus. Klein ist Geschäftsführer der *Sächsischen Zeitung* mit Hauptsitz in Dresden. Sechsmal pro Woche liefert sein Verlag mit einem hauseigenen Postdienst an knapp 200 000 Abonnenten seine Tageszeitung aus. Als die Bundesregierung Ende März eine Kontaktsperre verhängte, erkannte Klein in seinen Zeitungszustellern neues Potenzial: Warum, fragte er sich, sollten sie nicht während der Corona-Krise neben der Zeitung auch Lebensmittel ausliefern und so dazu beitragen, dass mehr Menschen zu Hause bleiben? »Wir können schließlich nicht nur Journalismus, sondern auch Logistik«, sagt Klein. »Und diese Stärke können wir jetzt noch stärker in den Vordergrund stellen.«

Nur wenige Tage später war der ungewöhnliche Lieferservice einsatzbereit: Jeden Tag druckt die *Sächsische Zeitung* nun in Einkaufszettel-Optik eine Liste mit etwa 50 Produkten, die das Team eines Dresdner Edeka-Geschäfts zusammengestellt hat. Von Milch über Bananen bis zum begehrten Toilettenpapier ist alles dabei. Ihre Bestellung können die Menschen telefonisch in den Geschäftsstellen der *Sächsischen Zeitung* aufgeben. Jeder kann das Angebot nutzen, nicht nur die Abonnenten. Von den Geschäftsstellen gehen die Listen an den Supermarkt. Das Edeka-Team packt die Produkte zusammen und Kleins Zusteller liefern sie an die Kunden aus. »Das Ganze ist eine Win-win-win-win-Situation«, sagt Denni Klein und freut sich: »Die Kunden profitieren, weil sie das Haus nicht verlassen müssen. Die Gesellschaft hat was davon, weil weniger Menschen unterwegs sind. Edeka profitiert, weil sie Umsatz machen. Und für das Image unseres Verlags ist das auch eine tolle Sache.«



Neue Kooperationen in neuen Zeiten: Die Zeitung druckt die Einkaufsliste, Anzeigenmitarbeiter nehmen sie entgegen, und das Edeka-Team packt die Produkte zusammen.



## Verlag

Weltweit zwingt die Corona-Krise Unternehmer zum Umdenken: Aus analogen Geschäftsmodellen werden digitale. Stationäre Händler werden zu Lieferanten. Einige Unternehmen haben sich mitten in der Krise neu erfunden, weil sie erkannt haben, wie sich ihre Kompetenzen auch in anderen Bereichen einsetzen lassen. Oder weil eine Fähigkeit, die bislang eine untergeordnete Rolle spielte, in der Krise plötzlich besonders gefragt ist. So wie bei Denni Klein und dem Verlag der *Sächsischen Zeitung*. Die Resonanz auf den Lieferservice, erzählt Klein, ist überwältigend. Erwachsene Kinder schreiben ihm Dankmails, weil sie trotz Kontaktsperre ihre betagten Eltern versorgen können. Menschen in Quarantäne sind froh, weil konventionelle Supermarkt-Lieferdienste längst Wartezeiten von mehreren Wochen haben. Und auch viele von Kleins 400 Verlagskollegen sind erleichtert: An der Bestellhotline sitzen Mitarbeiter, die sich sonst beispielsweise um den Verkauf von Veranstaltungstickets kümmern. Eigentlich hätten sie wie gut 60 Prozent der Mitarbeiter des Hauses während der Krise in Kurzarbeit gehen müssen. Durch die Hotline haben sie plötzlich eine neue Aufgabe.

Geld verdient Kleins Verlag mit dem Krisen-Lieferservice allerdings nicht. Die Einnahmen gehen direkt an Edeka. Der Verlag berechnet zwar eine Lieferpauschale von 6,90 Euro, doch die deckt laut Klein nur die tatsächlichen Zustellkosten. Denni Klein hofft aber, dass das Angebot langfristig dem primären Geschäft seines Hauses zugutekommt: dem Journalismus. Jeder Lebensmittellieferung legt der Verlag eine kostenlose Ausgabe der Zeitung bei. Wer noch kein Abonnent ist, kann zunächst ein Probeabo nutzen. »In den vergangenen Wochen wurde das auch schon rege genutzt, und wir merken an vielen Rückmeldungen, dass verlässliche Informationen in der Krise so gefragt sind wie schon lange nicht mehr«, sagt Klein.

Ob es diese Informationen nach der Krise weiterhin geben wird, hängt auch davon ab, wie sich der Anzeigenmarkt entwickelt. Viele Medienhäuser verzeichnen bereits massive Umsatzrückgänge. Auch Denni Klein treibt diese Sorge um. Bricht bei den Unternehmen in der Region das Geschäft ein, schalten sie weniger Anzeigen in der Tageszeitung. Im schlimmsten Fall muss Kleins Verlag in der Konsequenz Stellen abbauen. Doch wer mit Denni Klein spricht, dem wird schnell klar, dass in dem gelernten Journalisten ein Kaufmann steckt, der gern agil arbeitet und ein Händchen für Win-win-Ideen hat. »Unserem Verlag«, sagt Klein, »geht es immer nur so gut wie den Unternehmen in der Region.« Sein Krisen-Portfolio beinhaltet deshalb noch weitere Bausteine: So stellt der Verlag seinen Onlineshop nun Händlern aus der Umgebung zur Verfügung, die selbst noch nicht im Netz sind und ihren Laden auf Anweisung der Regierung vorübergehend schließen mussten.

Mehr als 1000 Einzelhändler aus Dresden und Umgebung haben sich schon in den ersten Tagen registriert. Von jedem Produkt, das sie über den Onlineshop verkaufen, erhält Kleins Verlag zehn Prozent Umsatzprovision. Ein kleines Geschäft, aber immerhin überhaupt ein Geschäft in einer Zeit, in der viele andere fast gar keine Einnahmen haben. Zu den Einzelhändlern kommen noch einmal mehr als 30 Sponsoren, die die Kampagne mit einem mittleren fünfstelligen Betrag unterstützen. Den Versand der Produkte an die Kunden übernimmt jeder Händler selbst.

Und auch für die Zeit nach Corona gibt es in Denni Kleins Krisen-Portfolio eine Idee: Weil viele Unternehmer zunächst vermutlich kaum Geld für Werbung ausgeben werden, will er eine Online-Auktion starten. Händler aus der Region können dafür ein Produkt zur Verfügung stellen, das sie

Um Unternehmer nach der Krise zu unterstützen, hat sich Denni Klein eine Online-Auktions-Software programmieren lassen.



sowieso auf Lager haben. »Wir versteigern dann alle Produkte in einer großen Auktion im Netz, und jeder Händler bekommt für die Summe, die er im Laden dafür verlangen würde, Anzeigen bei uns in der Zeitung«, erklärt Klein. Die Einnahmen aus der Auktion gehen wiederum an seinen Verlag. Für die Online-Auktion hat Klein eine eigene Software entwickeln lassen, die er auch an andere Verlage verkauft.

Für das alte Anzeigengeschäft nutzt Denni Klein in der Corona-Krise einen neuen Erlösweg. Und wer weiß: Vielleicht ist der für die sich wandelnde Medienbranche auch über die Krise hinaus interessant. ●

### Digitale Werkzeuge

**Leitfäden zum Thema Digitalisierung bieten unter anderen die IHK Bodensee-Oberschwaben:** → [bit.ly/3dwsiwC](https://bit.ly/3dwsiwC) oder die IHK Nord Westfalen: → [nordwestfalen.ihk-industrie40.de](https://nordwestfalen.ihk-industrie40.de)

**Tipps und Tutorials für die Entwicklung von Geschäftsmodellen gibt es auf:** → [gruenderplattform.de](https://gruenderplattform.de)

**Welche neuen Arbeitsmethoden bringen Unternehmen weiter? Darüber informiert »Haufe«:** → [bit.ly/2WmpNHl](https://bit.ly/2WmpNHl)

**Die Google Zukunftswerkstatt versammelt kostenlose Online-kurse zu den Themen agiles Arbeiten:** → [goo.gle/zw-agile-methoden](https://goo.gle/zw-agile-methoden) oder Innovation: → [goo.gle/zw-innovation](https://goo.gle/zw-innovation)

**Weiterhin vermittelt die Google Zukunftswerkstatt, wie Unternehmerinnen und Unternehmer online ein erfolgreiches Geschäft aufbauen oder eine digitale Geschäftsstrategie planen:** → [goo.gle/zw-online-geschäft](https://goo.gle/zw-online-geschäft)

**Die Plattform »Mittelstand Digital« des Bundeswirtschaftsministeriums widmet sich ausführlich der Digitalisierung vorhandener Geschäftsmodelle:** → [bit.ly/2Z3ooXV](https://bit.ly/2Z3ooXV)

# » Lebenslanges Lernen ist elementar «

TEXT: CHRISTOPH HENN  
FOTOS: FELIX BRÜGGEMANN

**Die Berliner Wirtschafts-senatorin Ramona Pop ist überzeugt, dass die Digitalisierung bei der Bewältigung der Corona-Krise hilft – wenn sie den einzelnen Menschen nicht außer Acht lässt**



## Frau Pop, wie hat sich Ihr Alltag durch Corona verändert?

Privat geht es mir wie vielen anderen: Die Beschränkungen des persönlichen und öffentlichen Lebens belasten. Ich Sorge mich um die Gesundheit nahestehender Menschen. Und natürlich hat sich der Arbeitsalltag radikal verändert.

## Inwiefern?

Eine derartige Fokussierung auf ein Thema habe ich in der Politik noch nicht erlebt. Außerdem hat das Tempo enorm zugenommen, mit dem Politik und Verwaltung Entscheidungen treffen und umsetzen. Zugleich sind viele Präsenztermine aus meinem Kalender verschwunden, viele Besprechungen haben sich ins Digitale verlagert.

## Welche Veränderungen beobachten Sie bei den Unternehmen?

Für die Wirtschaft hat sich die Welt komplett verändert. Berlin hatte vergangenes Jahr drei Prozent Wirtschaftswachstum, und wir diskutierten über Fachkräftemangel und Flächenknappheit. Nun kämpfen die Unternehmen hier wie im Rest von Deutschland und Europa mit existenziellen Problemen, wobei ich die Auswirkungen unterscheide: Es gibt Unternehmen, die nach Lockerungen wieder normal weiterarbeiten können. Für andere wirkt Corona wie ein Kataly-

sator. Probleme, die es schon vor dem Auftreten des Virus gab, haben sich drastisch verstärkt.

## Welche Rolle spielen dabei digitale Lösungen?

Wer vor der Krise digital gut ausgestattet war, hat nun einen Vorsprung. Ich meine etwa Unternehmen mit Homeoffice-Kapazitäten, die stark auf digitale Arbeitsweisen gesetzt und auch ihre internen Abläufe digitalisiert haben. Sie sind im Vorteil gegenüber jenen, die mühsam lernen müssen, dass Teilnehmer von Besprechungen nicht mehr mit dem Billigflieger kommen können. Sie können die Krise hoffentlich nutzen, um ihre Arbeitsweise umzustellen. Aber längst nicht alle Unternehmen haben die Zeit und die finanziellen Mittel dafür. Zudem gibt es Branchen, die immer auch analog bleiben werden. Umso sensationeller finde ich, was zum Beispiel die Gastronomie an kreativen Lösungen auf die Beine gestellt hat. Doch nicht jedes Geschäftsmodell ist dafür geeignet – der Tagungsraum im Hotel bleibt leer, wenn das Meeting virtuell stattfindet.

## Inmitten des Lockdowns startete die lang geplante Digitalagentur Berlin – ein glücklicher Zufall?

Es gab schon vor der Krise eine wachsende Lücke zwischen dem digitalen Mittelstand, also

der Start-up-Wirtschaft, und dem klassischen Mittelstand. Letzterer hat, auch weil die Auftragsbücher oft voll waren, die Digitalisierung etwas vor sich hergeschoben. So entstand die Idee zu dieser Digitalagentur: Sie soll die Lücke schließen und die digitale mit der klassischen Wirtschaft zusammenbringen. Wir sind froh, dass wir jetzt dieses Angebot machen können. Das Thema Digitalisierung darf nicht von der Agenda verschwinden, wenn die Krise vorüber ist – schon damit Unternehmen und Gesellschaft für künftige Krisen besser gerüstet sind. Und damit meine ich nicht nur Videokonferenzen und Homeoffice. Digitalisierung heißt, Prozesse zu verändern, nicht, das Gleiche wie vorher digital zu machen.

## Wie genau soll dabei die Digitalagentur helfen?

Sie berät Berliner Unternehmen in Digitalisierungsfragen wie beispielsweise IT-Sicherheit und stellt Kontakte und Kooperationen zwischen dem klassischen und dem neuen digitalen Mittelstand her.

## Glauben Sie, dass Corona die Digitalisierung insgesamt beschleunigt?

Durchaus, aber mit Einschränkungen: Zum einen lassen sich manche Geschäftsmodelle

nicht digitalisieren. Zum anderen fehlt in Deutschland mitunter die nötige Infrastruktur, etwa bei der Breitbandabdeckung. Jetzt zeigt sich erneut, dass der fehlende Breitbandausbau durch die Bundesregierung nicht nur ein Standort-, sondern auch ein Krisenfaktor ist.

### Was bedeutet eine beschleunigte Digitalisierung für Wirtschaft und Gesellschaft?

Die Digitalisierung bietet viele Chancen, weil innovative Geschäftsmodelle entstehen, und damit Unternehmen und Arbeitsplätze. Auch hinsichtlich der Klimakrise kann sie helfen: Smarte Stromnetze beispielsweise verteilen erneuerbare Energien bedarfsgerecht und effizienter. Auf der anderen Seite besteht bei zu hohem Tempo die Gefahr, dass wir gerade im politischen Prozess Abwägungen nicht sorgfältig genug treffen, und dass Menschen nicht mitkommen, wenn es mit der Digitalisierung zu schnell geht.

### Wie lässt sich mit diesem Dilemma umgehen?

Dafür muss die Politik Lösungen finden. Ein Teil davon ist, was wir im Kleinen mit der Digitalagentur vorhaben: kommunizieren und verschiedene Welten zusammenbringen. Wir müssen verhindern, dass gesellschaftliche Schichten auseinanderfallen, dass sich digitale Armut bildet. Neben dem Arbeitsplatz gehört der öffentliche Nahverkehr zu den wenigen Orten, an denen unterschiedliche Sphären sich vermischen. Wenn das wegfällt, weil mehr

Menschen im Homeoffice arbeiten, kann das den Rückzug in die eigene Blase verstärken.

### Teilen Sie die Befürchtung mancher Kritiker, dass der Trend zum Homeoffice Frauen benachteiligt?

Dass Frauen sich vermehrt um Sorgearbeit und den Haushalt kümmern, ist kein Problem der Digitalisierung oder des Homeoffice, sondern liegt an den immer noch vorherrschenden traditionellen Vorstellungen der Aufgabenteilung zwischen Männern und Frauen. Digitalisierung ist geschlechtsneutral, ja gibt sogar die Chance, Arbeiten neu zu verteilen. Tatsächlich hat sich im Zuge der Corona-Krise gezeigt, dass offenbar mehr Haushalts-, Erziehungs- und Pflegearbeit bei Frauen hängen bleibt, wenn beide Partner im Homeoffice arbeiten.

### Sehen Sie auch Auswirkungen jenseits der Geschlechterrollen?

Auch soziale Spaltung kann dadurch verstärkt werden: Wer Regale einräumt, kann sich nicht in die geschützten eigenen vier Wände zurückziehen. Ich finde es richtig, wenn die Unternehmen sich so aufstellen, dass Homeoffice auch in

**» Wer vor der Krise  
digital gut aufgestellt  
war, hat nun  
einen Vorsprung «**

normalen Zeiten stärker genutzt werden kann. Doch sie sollten darauf achten, dass nicht nur der büroarbeitende Teil der Belegschaft profitiert, während die anderen wie bisher arbeiten müssen.

### Manche sagen: Die Digitalisierung verändert Arbeit nicht nur, sie bedroht auch Arbeitsplätze.

Ich glaube nicht, dass neue Technologien in Summe Arbeitsplätze kosten. Es finden Strukturveränderungen statt, bei denen sich Arbeitsplätze in andere Bereiche verschieben. Mich treibt allerdings um, dass dadurch tendenziell hoch qualifizierte Jobs entstehen, vor allem im IT-Bereich, während Arbeitsplätze für weniger gut qualifizierte Menschen abnehmen. Deshalb ist lebenslanges Lernen elementar: Wir müssen die Menschen entsprechend der erhöhten Anforderungen aus- und weiterbilden, damit wir niemanden zurücklassen. Das ist Aufgabe der Politik, aber auch der Unternehmen, die ja ein Interesse an vielen gut qualifizierten Mitarbeitern haben.

### Wie machen Sie als Wirtschaftspolitikerin Menschen Mut, die gerade mit Sorge in die Zukunft blicken?

Ich will die Dinge nicht schönreden. Uns alle sucht eine heftige, globale Krise heim. Eine Krise, die übrigens auch eine Ursache im Eingriff in sensible Ökosysteme hat und eine Vorwarnung für die Klimakrise ist. Aber gerade in Berlin haben wir in den vergangenen Jahrzehnten mehrfach schwierige Zeiten erlebt und sie mit Kreativität, Offenheit und Innovationskraft bewältigt. Das werden wir auch diesmal schaffen. ●



#### **Zur Person**

Ramona Pop wurde 2001 als damals jüngstes Mitglied ins Berliner Abgeordnetenhaus gewählt. Seit 2016 ist die Grünen-Politikerin Bürgermeisterin und Senatorin für Wirtschaft, Energie und Betriebe in Berlin. In dieser Funktion trieb sie maßgeblich die Gründung der landeseigenen Digitalagentur voran, die kürzlich ihre Arbeit aufgenommen hat.



## Ein Weltmarktführer bleibt daheim: Wie die Sensortechnikexperten von IFM ihre Arbeit aus dem Homeoffice organisieren

TEXT: TATJANA KRIEGER  
FOTOS: CONSTANTIN MIRBACH

# Selbstbestimmt und teamorientiert





»Unsere Softwareentwickler kommen im Homeoffice gut zurecht«, sagt Steffen Fischer. Anders verhalte es sich bei den Ingenieuren: »Unsere Hardwareentwickler müssen einen Sensor anfassen, aufschrauben und dann hineinschauen. Diese Arbeit gehört an einen Arbeitsplatz und nicht an den Küchentisch.«

Um Steffen Fischer ist es ruhig geworden. Während 80 Prozent der Mitarbeiter der IFM Electronic GmbH ihre Arbeit im Homeoffice erledigen, hält der Geschäftsführer Personal in seinem Einzelbüro im Betrieb in Tettng am Bodensee die Stellung. »Wir Führungskräfte wollen unseren Produktions- und Logistikmitarbeitern zeigen: Wir befolgen alle die neuen Hygieneregeln. Ihr seid hier sicher«, sagt Fischer. Für alle anderen gilt: Zu Hause bleiben. Denn wie bei vielen Unternehmen wurde auch bei der IFM, dem Weltmarktführer für Sensortechnik für die Industrie 4.0 mit über 7300 Beschäftigten in 95 Ländern, im Zuge der Corona-Krise praktisch über Nacht die Arbeit an die heimischen Schreibtische verlagert. Für Kollegen, die ihren Dienst zuvor ausschließlich vor Ort verrichteten, schaffte das Familienunternehmen 200 neue Laptops an. Mitarbeiter an Wohnorten mit unzureichender IT-Infrastruktur wurden mit mobilen Access Points versorgt. »Die VPN-Zugänge halten«, sagt Steffen Fischer. »Obwohl sich plötzlich dreimal mehr Kollegen aufschalten.«

Was der Personalchef derzeit erlebt, sind Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich teilweise erstmals mit dem Thema Homeoffice beschäftigen. »Die Krise wirkt als Katalysator für New Work und stärkt die Eigenverantwortung, etwa bei der Vertrauensarbeitszeit«, so Fischer. »Außerdem fördert sie die Veränderungsbereitschaft.« Studien bestätigen diese Einschätzung: Eine vom Bayerischen Forschungsinstitut für Digitale Transformation (bidt) mithilfe von »Google Surveys« initiierte deutschlandweite Befragung unter berufstätigen Internetnutzern ergab, dass die Arbeit im Homeoffice zuletzt zugenommen hat. Vor Beginn der Krise gingen nur 35 Prozent der knapp 1600 Umfrageteilnehmer ihrem Job zumindest ab und zu in den eigenen vier Wänden nach. Schon Ende März traf das auf 43 Prozent zu. Dass vorher nicht mehr Berufstätige daheim arbeiteten, lag nicht zuletzt an den Vorgesetzten: Gut 70 Prozent der Befragten gaben an, der eigene Arbeitgeber sei technisch für mobile Arbeit gerüstet, in knapp 40 Prozent der Fälle aber sperre sich der Chef.

Nun hatten viele Vorgesetzte im März nicht mehr die Wahl, ob sie Homeoffice nun erlauben sollten oder nicht. Sie waren zum Handeln gezwungen. Den IFM-Personalchef Steffen Fischer erreichen vor allem positive Stimmen. »Gerade wer einen langen Weg zur Arbeit hat, freut sich, dass er jetzt eine Stunde länger schlafen, mit den Kindern frühstücken kann – und trotzdem pünktlich am Schreibtisch sitzt.«

Jedoch stellt sich in diesem deutschlandweiten Ad-hoc-Feldversuch auch heraus, wem der heimische Arbeitsplatz wirklich nutzt und welche Berufsgruppen diese Form der Arbeit womöglich bremst. »Unsere Softwareentwickler kommen im Homeoffice gut zurecht«, sagt Steffen Fischer. »Sie werden deutlich seltener unterbrochen und sind effizienter als im Büro.« Je nach Familiensituation spiele stattdessen aber die Betreuung der Kinder eine größere Rolle. Anders verhalte es sich bei den Ingenieuren, die normalerweise nicht ausschließlich am Computer arbeiteten, nun aber auch tageweise daheim tätig sind: »Unsere Hardwareentwickler müssen einen Sensor anfassen, aufschrauben und dann hineinschauen. Diese Arbeit gehört an einen Arbeitsplatz und nicht an den Küchentisch.« Es zählt laut Fischer zu den großen Herausforderungen, dass Aufgaben, die vor der Umstellung arbeitsteilig im Team erledigt wurden, nun plötzlich räumlich getrennt zu bewältigen sind.

Unabhängig von der individuellen Produktivität müssen sich alle Mitarbeiter an die neuen Bedingungen gewöhnen. Die IFM und Steffen Fischer haben deshalb nicht nur einen Leitfaden für die Hygiene, sondern auch für das Arbeiten zu Hause erstellt. Die wichtigsten Tipps: »Strukturiere den Tag. Mache dir bewusst, dass du arbeitest. Lerne, mit Störungen umzugehen,



Weniger Personal vor Ort bedeutet bei IFM häufig auch ruhigeres Arbeiten: Vor allem die Software-Entwickler kommen mit der Heimarbeit bei IFM gut zurecht – sie werden seltener unterbrochen.

**» Die Krise wirkt als Katalysator für New Work und stärkt die Eigenverantwortung, etwa bei der Vertrauensarbeitszeit «**

*Steffen Fischer, Geschäftsführer Personal IFM Electronic*



## **» Strukturiere den Tag. Mache dir bewusst, dass du arbeitest. Lerne, mit Störungen umzugehen, die es im Büro nicht gibt «**

Aus einem Leitfaden der IFM für die Mitarbeiter



die es im Büro nicht gibt.« Und natürlich entstehen neue Routinen im Umgang mit der veränderten Situation. Fischer erzählt von einem Kollegen, der sich im heimischen Arbeitszimmer eine Krawatte umbindet. »Wenn seine Kinder in den Raum kommen, sehen sie sofort: Papa ist beschäftigt.«

Viele Berufstätige in Deutschland machten sich in den vergangenen Monaten nicht nur mit einem veränderten Arbeitsumfeld, sondern auch mit modernen digitalen Werkzeugen vertraut. Sie folgten damit einem globalen Trend: Unter den zehn im April 2020 weltweit am häufigsten heruntergeladenen Apps (außer Spiele) im Google Play Store und im iOS-App-Store rangierten laut dem Analysedienst SensorTower drei Business-Anwendungen für Online-Videokonferenzen, darunter auch Google Meet. Die IFM arbeitet neuerdings vermehrt mit Kollaborations-Anwendungen. »Es gibt an der Stelle viel digitale Neugier«, berichtet Steffen Fischer. »Und auch Stolz ist spürbar, etwa wenn sich jemand zum ersten Mal ohne Anleitung in eine Online-Konferenz eingewählt hat und dort auf 30 Kollegen trifft.« Im Umgang mit den Tools setzt das Unternehmen auf die Eigeninitiative der Kollegen, auf zusätzliche Schulungen und die vorhandene Innovationskultur, aus der bislang bis zu 100 Patente im Jahr hervorgehen. »Wir fragen einander um Hilfe und antworten möglichst unkompliziert«, so Fischer.

Und wie blickt der Personaler auf die Zeit nach dem Ausnahmezustand? »Viele Kollegen und Führungskräfte denken heute anders über Präsenzarbeit, andere bleiben bei ihrer eher konservativen Sicht«, sagt Steffen Fischer. »Aber ich finde es nicht schlimm, darüber in einen sachbezogenen Diskurs zu gehen.« Laut bitd-Befragung hoffen zwei Drittel der Befragten nach Ende der Krise auf eine großzügigere Homeoffice-Regelung als zuvor. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil kündigte sogar einen Gesetzentwurf an, der ein »Recht auf Homeoffice« ermöglichen soll.

Immerhin: Die Funktionstüchtigkeit der Arbeit von zu Hause wurde in der Krise vielen vor Augen geführt. Als neue Dogmen aber möchte Steffen Fischer New Work, Homeoffice und agiles Arbeiten nicht verstanden wissen. »Letztlich setzt sich durch, was erfolgreich macht. Maßnahmen dürfen auch wieder zurückgenommen werden, wenn sie nicht passen.« Und doch erwartet Steffen Fischer, dass es in der künftigen Arbeitswelt selbstbestimmter und teamorientierter zugehen wird, dass Zeit- und Arbeitsort-Souveränität eine größere Rolle spielen werden. Ob auch 2021, nach einem möglichen Ende der Corona-Zeit, noch 80 Prozent seiner Kollegen im Homeoffice sitzen werden? Steffen Fischer glaubt es nicht. »Wir arbeiten bei IFM gern zusammen, vor Ort. Dieses Zusammenarbeiten kann, bei allen Vorteilen des Homeoffice, sehr effizient sein.«

### **Digitale Werkzeuge**

**Neben Videochat-Angeboten wie Zoom, Skype oder Microsoft Teams gewinnt Google Meet an Popularität. Allein im April 2020 griffen jeden Tag drei Millionen neue Nutzer auf das Programm zu:**  
→ [meet.google.com](https://meet.google.com)

**Die Google Zukunftswerkstatt widmet sich in kostenlosen Live-Webinaren den Themen »Produktives Arbeiten im Homeoffice« und »Führung eines Teams aus dem Homeoffice«:** → [zukunftswerkstatt.de](https://zukunftswerkstatt.de)

**Eine große Übersicht zum Thema »Arbeiten von zu Hause« haben die Trainerinnen und Trainer der Google Zukunftswerkstatt auf einer eigenen Webseite versammelt:** → [goo.gle/zw-remote](https://goo.gle/zw-remote)

# Völlig neue Perspektiven



»Durch die Brille erleben Sie die Inszenierung in 3-D«, sagt Intendant André Bückner. »Der Schauspieler spricht Sie ganz direkt an, er kommt auf Sie zu oder steht auch mal neben Ihnen.«

TEXT: CATALINA SCHRÖDER  
FOTOS: CONSTANTIN MIRBACH

**In der Kulturszene entsteht in diesen Monaten eine neue Sparte: das Digitale. Im Augsburger Staatstheater erhoffen sich die Macher dadurch ein neues, internationales Publikum**

Wenn man es nicht besser wüsste, könnte man meinen: André Bückler hat die Krise kommen sehen. Bückler ist Intendant des Augsburger Staatstheaters. Als wegen der Corona-Pandemie sämtliche Vorstellungen von Ballett über Theater bis zu Konzerten in allen Kulturstätten der Republik abgesagt wurden, hatte André Bückler eine Idee: Er wollte die Kultur zu den Menschen nach Hause bringen. Aber nicht in Form einer »Konserven«, wie Bückler ins Netz gestellte Streams vergangener Aufführungen nennt, sondern als »eigene künstlerische und ästhetische Leistung«. Praktisch, dass im Keller seines Theaters seit Kurzem 500 Virtual-Reality-Brillen lagern.

Was Bückler, die Schauspieler, Musiker und Tänzer des Staatstheaters zusammen mit der Augsburger Filmproduktionsfirma »Heimspiel« dann binnen zwei Wochen auf den Weg brachten, ist deutschlandweit einmalig: Sie inszenierten Theater- und Ballettaufführungen, die ihre Augsburger Zuschauer nun auf dem heimischen Sofa über eine Virtual-Reality-Brille anschauen können. Nach Hause gebracht und auch wieder abgeholt werden die Brillen von den Mitarbeitern des Theaters. Ein Lieferservice ist seit Beginn der Krise schließlich auch dort selbstverständlich, wo er früher völlig absurd schien.

Die Kulturbranche dürfte zu den großen Verlierern der Corona-Pandemie gehören. Tausende Künstler hangeln sich auch in guten Zeiten von einem Auftrag zum nächsten, leben von kleinen Honoraren und haben kaum Rücklagen. Kleine Theater können mit ihren Einnahmen oft gerade ihre Kosten decken. Die Krise hat viele sofort in Existenznot gestürzt, denn die staatliche Unterstützung reicht längst nicht in jedem Fall aus. Und trotzdem bieten diese Zeiten auch Chancen. Wenn das gewohnte Umfeld aus Bühnen und Konzertsälen, Drehorten und Clubs plötzlich zur Sperrzone wird, entstehen neue Ideen. Ganz besonders im Netz, aber auch mit anderen digitalen Hilfsmitteln. So wie am Augsburger Staatstheater. Intendant André Bückler wollte im Frühjahr ohnehin ein Stück inszenieren, das Virtual Reality integriert: Mit *Orfeo ed Euridice* (*Orpheus und Eurydike* von Christoph Willibald Gluck) stand eine Oper im Spielplan, deren Protagonisten zeitweise in die Unterwelt abtauchen. »Eine perfekte Gelegenheit für den Einsatz von Virtual Reality (VR), weil die klassische Bühne hier an ihre Grenzen stößt«, sagt Bückler. Als er das Stück wegen der Pandemie absagen musste, kam ihm die Idee zur VR-Inszenierung samt Lieferservice.

Die erste Aufnahme, die das Augsburger Publikum zu sich nach Hause bestellen konnte, war *Judas*, ein Ein-Personen-Stück über den Mann, der laut Bibel Jesus verriet. Bückler ließ es von Regisseur Magz Barrawasser in der Goldschmiedekapelle der St.-Anna-Kirche in Augsburg inszenieren. Das Besondere: Der Zuschauer hat dank VR-Brille das Gefühl, alleine mit Judas in der Kapelle zu sein. »Durch die Brille erleben Sie die Inszenierung in 3-D. Der Schauspieler spricht Sie ganz direkt an, er kommt auf Sie zu oder steht auch mal neben Ihnen«, erklärt Bückler. »Das ist eine neue Form von Theater, und Sie tauchen fast noch direkter in die Handlung ein, als würden Sie im Theatersaal vor der Bühne sitzen.«

Ganz ähnlich funktioniert auch die zweite Inszenierung: ein Ballett mit 14 Tänzern. Weil sie sich nicht gemeinsam in einem Raum aufhalten durften, filmte Bückler jeden von ihnen einzeln aus insgesamt drei Perspektiven beim Tanzen. »Im Schnitt haben wir dann alles zusammen anderen Stellen haben wir einen Tänzer in zwei verschiedenen Perspektiven im Bild, und es sieht so aus, als würde derjenige mit sich selbst tanzen. Und manchmal haben wir die Inszenierung so geschnitten, dass mehrere Tänzer gleichzeitig zu sehen sind.« Auch hier scheint der Zuschauer mit dem Stück zu verschmelzen, weil es durch die VR-Technik so wirkt, als

würden die Tänzer auf ihn zu oder um ihn herumtanzen. Das Digitale ist hier kein Ersatz zum analogen Kulturerlebnis, sondern eine eigene Form.

Rund zehn Euro kostet das Ausleihen der Theater-VR-Brille inklusive Lieferservice. Das ist weniger als eine Theaterkarte, aber André Bückler wollte die finanzielle Hürde nicht zu hoch setzen und sehen, wie die Idee angenommen wird. Das Ergebnis? »Uns haben sogar Menschen aus anderen Städten angeschrieben und gefragt, ob wir die Brillen auch zu ihnen liefern können«, erzählt Bückler.

## »Diese Kostenlos-Kultur sollte sich gar nicht erst etablieren«

André Bückler, Intendant des Augsburger Staatstheaters

Zu den wenigen Künstlern, die in diesen Wochen Umsätze generieren, gehört auch Miss Allie. Die Singer-Songwriterin aus Hamburg musste ihre Frühjahrstournee Mitte März abbrechen und viele Konzerte verschieben. Doch sie nutzte die gewonnene Zeit für ein neues Projekt: »Ich wollte mir schon immer ein Konzept für Live-Konzerte im Netz überlegen.« Einmal pro Woche singt sie nun im Internet, unterstützt von einem Team aus Technikern und Kameraleuten. Für deren Gage sammelt sie Geld per Crowdfunding. Während der Konzerte können ihre Fans außerdem über einen Link im Stream Geld spenden. »Eine Art digitales Eintrittsticket«, sagt Miss Allie.

Ähnlich gehen zahlreiche Festivals mit den neuen Gegebenheiten um. Eines von ihnen ist »United We Stream«. Es wurde in Berlin erdacht, um den Clubs der Hauptstadt durch die Krise zu helfen. Mittlerweile findet es in zahlreichen Gegenden Deutschlands Nachahmer, so auch im Rhein-Neckar-Gebiet. Auch dort können die »Gäste« über einen Link Geld spenden. »Wir wünschen uns, dass sie genauso viel zahlen wie für einen normalen Clubbesuch«, sagt Matthias Rauch. Er leitet die kulturelle Stadtentwicklung in Mannheim und gehört zu den Festival-Organisatoren im Rhein-Neckar-Raum. Rauch begrüßt es, dass so viele neue Ideen aus dem Netz kommen. Er sieht aber auch Gefahren, wenn Künstler gratis streamen: »Diese Kostenlos-Kultur sollte sich gar nicht erst etablieren.«

Singer-Songwriterin Miss Allie und Intendant André Bückler wollen die Erfahrungen aus der Krise auch später nutzen. Miss Allie kann sich vorstellen, neben den analogen Konzerten zukünftig ein eigenes, regelmäßiges Online-Format zu etablieren. André Bückler will die Menschen weiterhin mit VR-Inszenierungen für zu Hause überraschen: Eines der nächsten Stücke wird er sowohl auf Deutsch, als auch auf Englisch inszenieren lassen. Es soll im Netz gegen Bezahlung bereitstehen, als Download auf die eigene VR-Brille. »Im besten Fall machen wir auf diese Weise ein internationales Publikum auf unser Haus in Augsburg aufmerksam«, hofft Bückler. ●

### Digitale Werkzeuge

Mit »Google Arts & Culture« durch den Louvre in Paris oder das Munch-Museum in Oslo spazieren: → [artsandculture.google.com](https://artsandculture.google.com)  
Auf → [boilerroom.tv](https://boilerroom.tv) streamen DJs live aus ihren Wohnzimmern.  
Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes versammelt hilfreiche Informationen für Künstler:  
→ [kreativ-bund.de/die-gute-idee](https://kreativ-bund.de/die-gute-idee)

# » Wir erleben einen Digitalisierungsschub «

**Zwischen Selbstbewusstsein und Sorge: ver.di-Vorstand Frank Werneke über die Auswirkungen der Krise auf die Angestellten und neue Perspektiven durch onlinebasiertes Lernen**

TEXT: FELIX ROHRBECK  
FOTOS: ROBERT RIEGER

**Herr Werneke, Sie sind erst seit vergangenem September Vorsitzender von ver.di. Den Beginn Ihrer Amtszeit haben Sie sich vermutlich etwas anders vorgestellt, oder?**

Na ja, der Beginn war eigentlich noch so, wie ich ihn mir vorgestellt hatte. Schlagartig geändert hat sich das ab der zweiten Märzwoche, als nach und nach die Shutdown-Maßnahmen beschlossen wurden. Am Freitag, dem 13. März, war ich im Kanzleramt. Die Bundeskanzlerin hatte die Spitzen von Wirtschaft und Gewerkschaften eingeladen. In das Treffen hinein prasselten neue Entwicklungen, die Ankündigung von Grenzschließungen und alarmierende Meldungen aus Italien. Es war der Beginn einer Entwicklung, die uns alle, mich eingeschlossen, unerwartet und damit auch weitgehend unvorbereitet getroffen hat.

**Sie vertreten rund zwei Millionen Mitglieder, von denen viele unter den Folgen der Corona-Krise leiden. Gibt es Einzelschicksale, die Sie besonders betroffen gemacht haben?**

Die Hälfte unserer Mitglieder arbeitet in systemrelevanten Berufen, etwa im Gesundheitswesen, in der Pflege oder im Lebensmittelhandel. Hier ging es für uns in den ersten Wochen der Krise vor allem darum, den Arbeitsschutz zu verbessern und möglichst auch für eine finanzielle Anerkennung zu sorgen. Für die 1,2 Millionen Beschäftigten in der Altenpflege konnten wir einen einmaligen Bonus von bis zu 1500 Euro pro Person durchsetzen. Es bleibt aber noch viel zu tun. Und immer wieder erreichen uns Fälle, die mich richtig wütend machen. Zum Beispiel, wenn einer Kollegin, die als Reinigungskraft bei der Tochtergesellschaft einer Klinik angestellt ist, auf dem Höhepunkt der Pandemie völlig unrealistische Vorgaben gemacht werden, wie schnell sie ein Zimmer zu reinigen hat. Schon in normalen

Zeiten ist das nicht möglich, wenn die Hygienevorschriften eingehalten werden sollen. In Zeiten der Pandemie können solche Vorgaben aber tödlich wirken.

**Überwiegt bei den Beschäftigten in systemrelevanten Berufen der Stolz, Außergewöhnliches zu leisten? Oder der Frust, dass diese Leistung nicht immer ausreichend anerkannt wird?**

Der Stolz und das Selbstbewusstsein ist bei vielen Menschen gewachsen. Aber ich nehme auch die Sorge wahr, dass sich an ihren Einsatz in einem halben Jahr niemand mehr erinnert. Erst recht nicht, wenn die nächsten Tarifverhandlungen beginnen. Ich teile übrigens diese Skepsis, so wohl-tuend heute der Applaus ist. Verbesserte Arbeitsbedingungen und höhere Einkommen werden wir uns auch in der Zukunft erkämpfen müssen.

**Und wie ergeht es der anderen Hälfte Ihrer Mitglieder, die nicht in systemrelevanten Berufen arbeiten?**

Viele waren und sind noch massiv von Kurzarbeit betroffen. Es geht hier um Menschen, die zum Beispiel im Einzelhandel arbeiten, an Flughäfen, in der Touristikbranche, der Kulturwirtschaft oder im Bildungsbereich. Wenn plötzlich bis zu 40 Prozent des Gehalts wegbrechen, ist das für alle hart. Für Menschen, die wenig verdienen und in ihren Berufen zum Teil auch auf Trinkgeld angewiesen waren, wird es aber schnell existenzbedrohend.

**Wie hilft ver.di ihnen?**

Gewerkschaften wurden schon lange nicht mehr so sehr gebraucht wie jetzt. Wir führen jeden Tag Tausende von Beratungsgesprächen durch. Bei unseren Mitgliedern gibt es einen hohen Bedarf an individueller Unterstützung, manchmal auch einfach an Zuspruch. Auf der anderen Seite geht

es darum, politische Entscheidungen zu beeinflussen. Nehmen Sie das Kurzarbeitergeld. Unser erster Ansatz ist es gewesen, die 60 Prozent durch die Arbeitgeber auf 80 oder 90 Prozent aufstocken zu lassen. Das ist uns in vielen Fällen gelungen, aber eben nicht in allen. Deshalb haben wir uns im politischen Bereich dafür eingesetzt, Kurzarbeitergeld auch gesetzlich anzuheben. Mit Erfolg, auch wenn ich mir eine weitergehende Regelung für Menschen mit niedrigen Einkommen gewünscht hätte.

**Eines der Themen, das Ihnen besonders am Herzen liegt, ist die Digitalisierung. Hat sich Ihr Blick auf die mit ihr verbundenen Chancen und Gefahren durch die Krise verändert?**

Wir erleben durch die Krise einen Digitalisierungsschub. Das ist Segen und Fluch zugleich.





»Wir führen jeden Tag Tausende von Beratungsgesprächen«, sagt ver.di-Chef Frank Werneke.

## » Gewerkschaften wurden schon lange nicht mehr so sehr gebraucht wie jetzt «

### Digitale Werkzeuge

»Digital qualifizieren. Maximal weiterkommen.« Unter diesem Motto entwickelten die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, die Industrie- und Handelskammern München und Oberbayern und Düsseldorf sowie die Google Zukunftswerkstatt die »Zukunftsoffensive: Basisbox«, ein Paket mit kostenfreien Grundlagentrainings wie zum Beispiel »Webentwicklung in 30 Minuten«, »Big Data und Algorithmen« oder »Herausforderungen im Management der digitalen Transformation«. Mehr Informationen zu dem Angebot auf: → [basisbox.de](https://basisbox.de)

Natürlich helfen Videokonferenzen und vernetztes Arbeiten. Und vieles von dem, was wir uns jetzt an digitaler Kommunikation und an Vernetzung erschließen, wird auch nach der Krise bleiben. Andererseits darf man aber nicht vergessen, dass die Mehrzahl der Menschen keine 100-Quadratmeter-Wohnung hat, in der sie in Ruhe arbeiten kann. Die meisten Beschäftigten sind froh, wenn sie an ihren Arbeitsplatz zurückkehren.

### Viele Menschen nutzen digitale Angebote, um sich fortzubilden. Kann das helfen, den Umbruch zu gestalten?

Digitalisierung kann helfen, Umbrüche zu gestalten – übrigens auch solche, die sie selbst ausgelöst hat. Zusammen mit Google und verschiedenen Industrie- und Handelskammern in Deutschland entwickeln wir deshalb im Rahmen der »Zukunftsoffensive« entsprechende Lernmodule, die den Transformationsprozess in ausgewählten Branchen begleiten. In der Versicherungswirtschaft etwa führen digitalisierte Prozesse dazu, dass der klassische Sachbearbeiter nicht mehr in gleichem Umfang benötigt wird. Dafür entstehen neue Arbeitsplätze im Bereich der IT-Systeme. Onlinebasierte Weiterbildung kann helfen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dieser Situation für neue Tätigkeiten zu qualifizieren. Das gilt vom Grundsatz her auch in der Krise. Digitale Angebote sind eine Chance, sich auf die Zeit nach Corona vorzubereiten.

### Wie nutzt ver.di diese Chance?

Bei ver.di etwa können unsere Beschäftigten an Webinaren teilnehmen, viele Angebote sind unter diesen besonderen Bedingungen entstanden. Dabei geht es um Schulungen im Rahmen unserer Organisationsentwicklung, um Software-Skills, aber auch um politische Bildungsarbeit. Und diejenigen, die in unserer Mitgliederberatung tätig sind, qualifizieren wir gerade digital zu Themen wie Kurzarbeitergeld oder Insolvenz weiter. Das klappt ganz gut.

### Wenn Sie sich etwas für die digitale Welt wünschen könnten, was wäre es?

Für große Gruppen finde ich die Videokonferenzen noch immer nicht optimal. Entweder sehe ich 30 oder 40 Minibildchen, auf denen ich die Teilnehmer kaum erkennen kann. Oder aber ich sehe nur den Sprecher und vielleicht vier, fünf weitere Teilnehmer, weiß aber nicht, wer sonst noch dabei ist. Das wäre schon schön, wenn jemand dieses Problem mit einer guten Idee lösen würde.



Google