

# RESILIENZ

Der Schlüssel zur Anpassungsfähigkeit und Krisenbewältigung in der heutigen Geschäftswelt



Partner Content | Vattenfall

## UNABHÄNGIGKEIT GESTALTEN: MIT PHOTOVOLTAIK ZUR ENERGETISCHEN RESILIENZ

Die Sonne als Verbündete in unsicheren Zeiten: Wie Photovoltaik-Technologien die Grundlagen für widerstandsfähige Geschäftsmodelle legen.

21

Großes Interview | Felix Ahlers | Frosta AG



## AUF DIE MITARBEITER KOMMT ES AN

Felix Ahlers spricht darüber, wie er für sein Unternehmen in schwierigen Zeiten Widerstandsfähigkeit aufbaut.

14

Interview | Marcus Diekmann

## EHRLICH ZU SICH SELBST ZU SEIN, IST UNABDINGBAR

Marcus Diekmann, Experte für disruptive Geschäftsmodelle und digitale Transformation, Unternehmer und Start-up-Investor, spricht über seine Erfolge beim Change. Und was der Blick in den Spiegel damit zu tun hat.

16

Interview | Cawa Younosi

## „DER ZWANG INS BÜRO IST KILLER NR. 1“

Im Gespräch mit Cawa Younosi, einem der renommiertesten Personalen Deutschlands und innovativsten Köpfe der HR-Szene.

26



Lesen Sie weitere interessante  
Artikel auf [contentway.de](http://contentway.de)



## RESILIENZ



## AUSGABE #151

**Campaign Manager:**  
Manh Nam „Manni“ Nguyen

**Geschäftsführung:**  
Nicole Bitkin

**Head of Content & Media Production:**  
Aileen Reese

**Redaktion und Grafik:**  
Aileen Reese, Nadine Wagner,  
Dennis Wondruschka, Miguel Daberkow

**Text:**  
Silja Ahlemeyer, Armin Führer, Jörg Wernien,  
Katja Deutsch, Jakob Bratsch, Nadine  
Wagner, Thomas Soltau, Julia Butz

**Coverfoto:**  
Shutterstock, Presse/Frosta, Pexels

**Distribution & Druck:**  
Handelsblatt, April 2024

**Contentway**

Wir erstellen Online- und Printkampagnen mit wertvollen und interessanten Inhalten, die an relevante Zielgruppen verteilt werden. Unser Partner Content und Native Advertising stellt Ihre Geschichte in den Vordergrund.

Die Inhalte des „Partner Content“ in dieser Kampagne wurden in Zusammenarbeit mit unseren Kunden erstellt und sind Anzeigen.

Für die Lesbarkeit verwenden wir das generische Maskulinum. Die Formulierungen sprechen alle Geschlechter gleichberechtigt an.

Contentway und Handelsblatt sind rechtlich getrennte und redaktionell unabhängige Unternehmen.

**Herausgegeben von:**  
Contentway GmbH  
Rödingsmarkt 20  
DE-20459 Hamburg  
**Tel.:** +49 40 87 407 400  
**E-Mail:** info@contentway.de

**Folge uns auf Social Media:**

## WEITERE INHALTE

- 4. Hannover Messe 2024
- 6. Digitale Resilienz
- 8. Prof. Dr. Eckert
- 14. Felix Ahlers

- 16. Marcus Diekmann
- 18. Weltwirtschaftsforum (WEF)
- 24. Supply Chain
- 26. Cawa Younosi

## CONTENTWAY.DE

**Cybersicherheit hat höchste Priorität**

Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik schätzt die IT-Sicherheitslage in Deutschland als angespannt bis kritisch ein. Im Schnitt wurden im Zeitraum von Juni 2020 bis Mai 2021 täglich 394.000 neue Schadsoftware-Varianten bekannt.



# Resilienz ist mehr als Krisenmanagement

**EINLEITUNG**

Seit einigen Jahren werden Unternehmen durch multiple Krisen herausfordert: Naturkatastrophen, kriegerische Auseinandersetzungen, Klimawandel, politische und gesellschaftliche Veränderungen, zunehmende Regulatorik, die ökonomischen Herausforderungen eines angespannten Marktes sowie disruptive Technologien.

Foto: Presse

Insbesondere Unternehmen mit komplexer Wertschöpfung und globalen, hochvernetzten Lieferketten setzen sich mit den Erkenntnissen erlebter Krisen auseinander und wenden diese für Strategien und Maßnahmen für aktuelle Herausforderungen an.

Resilienz ist dabei sehr viel mehr als Krisenmanagement: Es geht nicht nur um die Vorbereitung für das Abrufen von Notfallplänen, sondern mindestens ebenso sehr um präventive Maßnahmen, um Gefährdungen nach Möglichkeit zu vermeiden oder zu mindern. Erst das Verständnis möglicher Risiken und Abhängigkeiten ist die Voraussetzung für Resilienz.

Dazu müssen die jeweiligen Auswirkungen identifiziert sowie entsprechende Strategien entwickelt und Ressourcenbedarfe ermittelt werden. Dabei ist das Zusammenwirken relevanter Unternehmensbereiche, die von Risiken betroffen wären bzw. an mitigierenden oder vorbeugenden Maßnahmen beteiligt

sein müssen, entscheidend. Denkt man beispielsweise an die Möglichkeit eines Unfalls in der Produktionsstätte eines Lieferanten, so kann dies von Personenschäden über rechtsrelevante Auswirkungen und Compliance-Verstöße aufgrund fehlender Arbeitsschutzmaßnahmen bis hin zu einer Beeinträchtigung der Bereitstellung von Produkten sowie Reputationsschäden nach sich ziehen. Risikomanagement in der Lieferkette – Compliance – Nachhaltigkeit – dieses Dreigestirn ist nur ein Exemplar der miteinander verzahnten Unternehmensfunktionen, die in ihrer Risikostrategie und ihrem Zusammenarbeitsmodell eng verknüpft sein müssen.

Eine resiliente Unternehmensführung nutzt die enormen Herausforderungen notwendiger Vorbereitungen als Chance. Gerade die zunehmende Regulatur ist in diesem Zusammenhang trotz der mit ihr verbundenen Aufwände zur Erfüllung vielschichtiger Berichtspflichten auch ein Antrieb, sich mit verschiedenen Risiken und Chancen



**Tanja Kruse-Jones,**  
Director Supplier Management EMEA  
bei ISG Germany GmbH

für das Unternehmen auseinanderzusetzen, Transparenz herzustellen, informierte Entscheidungen zu treffen und Ressourcen zu allozieren.

Technologie ist dabei einer der wesentlichen Treiber. Daten schaffen auf strategischer und operativer Ebene Transparenz über Risiken und Chancen; KI modelliert Risikoszenarien und unterstützt Prozesse; IT-Lösungen standardisieren und automatisieren Aktivitäten und unterstützen die bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Je komplexer die Wertschöpfungskette ist, desto größer ist der Nutzen von Technologie. Doch erst das Risikobewusstsein und eine entsprechende Kultur im Unternehmen, das Vorhandensein einer Risikostrategie und klarer Kommunikationswege und Entscheidungsmandate und die Einbindung der Expertise von Mitarbeitenden der verschiedenen Unternehmensbereiche stellen sicher, dass Risiken ganzheitlich betrachtet und erfolgreich gemanagt werden können.

ANZEIGE - ADVERTORIAL

**INVENT macht Kundenbindung einfach**

Es ist kein Geheimnis mehr, dass Kundenbindung um einiges günstiger ist als Neukunden zu gewinnen. Kurzurlaube sind die Lösung, umloyale Kunden zu schaffen. Worauf warten Sie also noch?

Seit 30 Jahren bietet INVENT mit den Hotel-Erlebnisschecks die perfekte Kundenbindungsmaßnahme. Schon das Beschenktwerden an sich ruft positive Emotionen hervor. Das Erlebnis eines exklusiven Kurzurlaubs voller traumhafter Entspannung schafft Wertschätzung und Bindung an Ihr Unternehmen. Das Herzstück der INVENT Hotel-Erlebnisschecks bilden die zahlreichen Partnerhotels. Eines von diesen ist das Abasto Hotel München\*\*\*s in Bayern.

**Das passende Geschenk für jeden Anlass**

Egal ob Jubiläum, Verkaufswettbewerb, Beförderung, Geburtstag, Hochzeit, Geburt oder als Dankeschön zwischendurch – INVENT hat das passende Geschenk für jeden Anlass! Mit einem entspannten Kurzurlaub für zwei fördern Sie nachhaltig emotionale Bindungen an Ihr Unternehmen und bleiben positiv in Erinnerung!

Nähere Informationen unter:  
[www.invent-europe.com](http://www.invent-europe.com)

**INVENT**  
Marketing & Tourismus GmbH

**Einfach wunderbar urlauben**

Im stylischen Abasto Hotel München\*\*\*s finden Sie nicht nur einen optimalen Ausgangspunkt zur Besichtigung der Metropole, sondern auch Ruhe und moderne Gemütlichkeit am Stadtrand. Starten Sie Ihre abwechslungsreiche City-Tour direkt beim Hotel mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder Ihrem E-Bike, und tauchen Sie in eine Welt voller Kultur, Geschichte und Genuss ein. Verwöhnen Sie tagsüber Ihren Gaumen mit traditionell bayerischen Schmankerln, lassen Sie sich abends einen frisch gezapften Ausklang an der Hotelbar schmecken und stärken Sie sich morgens bei einem ausgiebigen Frühstück nach einer entspannten Nacht im kuscheligen Zimmer. Einfach Urlaub. Einfach Freude. Einfach München.

Alle Informationen zum Hotel finden Sie unter: [www.abasto-feldmoching.de](http://www.abasto-feldmoching.de)

**A** BASTO

# Resilienz lässt sich nur ganzheitlich erreichen

**Das Konzept der Resilienz hat sich zu einem zentralen Thema entwickelt, das alle Branchen und Organisationsbereiche betrifft. Erfahrene Expertinnen und Experten sowie geeignete Tools können dabei helfen, ein widerstandsfähiges Gesamtsystem auf allen Ebenen aufzubauen.**

**G**eopolitische Spannungen haben Anfälligkeit globaler Lieferketten deutlich gemacht. In diesem Zuge mussten viele Unternehmen in Deutschland erkennen, dass die Gestaltung resilenter Lieferketten essenziell ist. Flexibel auf Veränderungen zu reagieren, gilt als entscheidende Fähigkeit, um die Kontinuität des Geschäftsbetriebs sicherzustellen. Hierbei kann Resilienz ganz unterschiedlich interpretiert werden.

Unternehmen setzen zur Stärkung der Resilienz an den unterschiedlichsten Stellen an – von der digitalen Vernetzung und IoT bis hin zu Big Data und

Analytics. An dieser Stelle engagiert sich Siemens Advanta und bietet seinen Kundinnen und Kunden einen Kompass an. Siemens Advanta treibt die individuelle digitale Transformation und Nachhaltigkeit voran – von der strategischen Beratung über die Entwicklung bis hin zur Implementierung. Dies ermöglicht Unternehmen eine ausgeprägte Resilienz über alle Bereiche hinweg.

In Zeiten digitaler Transformation stellt die vielfältige Interpretation von bereichsübergreifender Resilienz eine anspruchsvolle Herausforderung für Führungskräfte dar. Jürgen Grabenhofer betont die Notwendigkeit zusätzlicher Veränderungen, die über den Einsatz neuer Technologien hinausgehen. Diese können die Strategie, das Geschäftsmodell oder organisatorische Fähigkeiten betreffen. „Dafür benötigen Unternehmen einen Partner, der sie ganzheitlich unterstützt und alle Aspekte von Technologie bis zum Change-Management versteht.“

Mit Blick auf die Resilienz im Supply Chain Management betont Johannes

Eichenseer die entscheidenden Faktoren: die Widerstandsfähigkeit und Wiederherstellung von Lieferketten sowie Partnerschaften mit den wichtigsten Lieferanten. Resilienz erreicht man durch Transparenz, Konnektivität, Prozesssicherheit und intelligente Systeme. „Schnelligkeit in der Reaktion durch datenbasierte Entscheidungsunterstützung und Automatisierung in der Lieferkettenplanung und -ausführung spielen eine entscheidende Rolle.“

Auch Environmental, Social and Governance (ESG) gilt als Katalysator für Resilienz, weiß Christian Neumann. Das reicht von der Reduzierung von Kohlenstoffemissionen bis hin zur Förderung von Vielfalt und Integration innerhalb der Belegschaft. Unternehmen, die ESG-Prinzipien integrieren, können ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber Risiken stärken und gleichzeitig neue Chancen identifizieren.

Zunehmende Cyberangriffe haben auch das Thema Cybersecurity in den Fokus von Unternehmen gerückt. „Cyberresilienz zwingt uns zur Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung, die Protection, Detection sowie Recovery umfasst, was auch durch gesetzliche Entwicklungen wie NIS 2 unterstrichen wird“, erklärt Andreas Aschenbrenner.

Das wiederum schließe IT, OT, Cloud-Produkte und die sichere Supply Chain mit ein.

Britta Stutzmann beleuchtet die Resilienz wiederum aus Sicht der organisatorischen Transformation. Unerlässlich sei die Notwendigkeit, Führungskräfte mit den geeigneten Fähigkeiten auszustatten, um sowohl die Menschen in ihren Organisationen als auch sich selbst im Sinne der Selbstführung durch unsichere Zeiten zu navigieren. Durch gezieltes Coaching können sie ihre Mitarbeitenden bei den zu erwartenden Zweifeln und Befürchtungen fortlaufend begleiten.

Dass der Mensch stets im Mittelpunkt stehen sollte, gilt auch im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI). Ulli Waltinger sieht darin einen Katalysator für die digitale Transformation. „Es ist wichtig, sowohl die Resilienz der Menschen zu stärken als auch technische Systeme zu verbessern, insbesondere im Kontext der industriellen KI. So lassen sich Robustheit, Sicherheit und Erklärbarkeit von Systemen verbessern.“

Unternehmen müssen Resilienz als ganzheitliches Konzept verstehen, das verschiedene Aspekte wie Technologie, Unternehmensführung oder gesellschaftliche Verantwortung umfasst. Durch die Integration dieser Ansätze lässt sich Widerstandsfähigkeit gegenüber Herausforderungen stärken und langfristig Erfolg sichern.



## Alle Autorinnen und Autoren und ihre Themen:

**Jürgen Grabenhofer**  
Digital Transformation

**Johannes Eichenseer**  
Factory & Supply Chain Transformation

**Christian Neumann**  
Sustainability

**Andreas Aschenbrenner**  
Cybersecurity

**Britta Stutzmann**  
Organizational Transformation

**Ulli Waltinger**  
Advanced Analytics & AI

# Hannover Messe 2024:

## Auf dem Weg zu einer CO<sub>2</sub>-neutralen Zukunft

### VERANSTALTUNG

Vom 22. bis 26. April 2024 öffnet die Hannover Messe ihre Tore. Die Schwerpunkte umfassen eine Vielzahl von Themen. Im Mittelpunkt stehen die Realisierung CO<sub>2</sub>-neutraler Produktionsverfahren, die Rolle von Künstlicher Intelligenz in der Industrie sowie die fortschreitende Nutzung von Wasserstoff als nachhaltige Energiequelle.

Text: Thomas Soltau  
Fotos: Reiner Jensen

**W**ie immer im Frühjahr trifft sich die globale Technik-Elite zur Leistungsshow in Niedersachsen. Die bevorstehende Hannover Messe 2024 gilt als eine der führenden Industriemessen weltweit, bei der mehr als 4.000 Unternehmen zusammenkommen, um ein vernetztes industrielles Ökosystem zu präsentieren. Ein zentraler Fokus liegt dabei auf Elektrifizierung, Digitalisierung und Automation – so möchte man die Vision einer klimaneutralen Industrie realisieren. Vertreter aus dem Maschinenbau, der Elektro- und Digitalindustrie sowie der Energiewirtschaft zeigen gemeinsam innovative Lösungen für eine starke und zugleich nachhaltige Industrie auf.

Die Herausforderungen der Wirtschaft, wie Klimawandel, Energieknappheit und unterbrochene Lieferketten, haben eine neue Sichtweise auf die Welt geschaffen. Dynamik, Prävention sowie Anpassung spielen eine Schlüsselrolle in modernen Unternehmen. Deshalb widmet sich die Hannover Messe 2024 einer Reihe von Themenschwerpunkten, die die aktuellen Trends der Industrie reflektieren. „In Hannover werden Technologien und Lösungen präsentiert, die die Industrie befähigen, wettbewerbsfähig und nachhaltig zu

produzieren. Auf der Messe dreht sich alles um die intelligente und CO<sub>2</sub>-neutrale Produktion, KI, Wasserstoff und sektorübergreifende Energielösungen“, so Dr. Jochen Köckler, Vorstandsvorsit-

zender der Deutschen Messe AG. Weitere Schwerpunkte liegen auf Industrie 4.0 und Manufacturing X.

Als Partnerland der Hannover Messe 2024 steht diesmal Norwegen im Rampenlicht. Unter dem Motto „Pioneering the Green Industrial Transition“ stellen die Skandinavier ihre Bemühungen zur Förderung des Übergangs zu einer kohlenstoffarmen Gesellschaft vor. Das Land gilt als Vorreiter bei der Entwicklung von Lösungen, die für die Umgestaltung der Industrie und die Erreichung der Klimaneutralität von

“

Mit der Einführung Künstlicher Intelligenz erreicht die industrielle Digitalisierung nun ein neues Stadium. KI transformiert die Industrie, indem sie Prozesse optimiert und innovative Wertschöpfungsmöglichkeiten schafft.



Tagestickets für die Hannover Messe gibt es online bereits ab 23 Euro.

Stormshield – Partner Content

### Proaktive Cybersicherheit als Bestandteil der Corporate Social Responsibility

Durch Digitalisierung profitieren alle Wirtschaftssparten von der gesteigerten Flexibilität und der Optimierung aller Prozesse. Die Rückseite der Medaille ist allerdings eine signifikante Ausdehnung der Angriffsfläche.

**D**ies setzt insbesondere Betreiber wesentlicher oder wichtiger Dienste nach NIS2-Definition erhöhten Risiken aus, die nicht nur die Unversehrtheit der Daten betreffen. Aus gutem Grund spielt also die Cybersicherheit eine zunehmend wichtige Rolle

auch im Kontext der Corporate Social Responsibility (CSR): Sie leistet einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der infrastrukturellen Resilienz der Organisationen – und nicht nur das. Im KRTIS-Umfeld kann z. B. die Spionage oder Sabotage auch andere Formen als direkte Angriffe annehmen oder sogar auf anderen Wegen erfolgen, etwa über die Zulieferkette. Supply-Chain-Attacks zielen auf Lieferanten und Geschäftspartner einer Organisation ab und verschaffen Cyberkriminellen indirekt Zugang zu den Netzwerken der tatsächlich anvisierten Firmen. Das Teilen eines gemeinsamen Verständnis-

ses für Sicherheitsmaßnahmen und der Verantwortung für die Absicherung aller Prozesse innerhalb der Lieferkette trägt also zum Schutz kritischer Organisations-

nen bei. Zugleich fördert es das Vertrauen und den langfristigen Fortbestand aller Beteiligten. Im Rahmen der CSR ist also die Cybersicherheit von kritischer



entscheidender Bedeutung sind. Norwegen präsentiert Produkte und Lösungen seiner Spartenindustrien, darunter CCS, Wasserstoff, Batterietechnologie sowie KI und maschinelles Lernen.

„Norwegens hochqualifizierte Arbeitskräfte, fortschrittliche Industrie und Energietechnologie sowie ein hohes Maß an Vertrauen und Stabilität machen uns zu einem wichtigen Partner beim grünen Wandel und zu einem der attraktivsten Geschäftsländern der Welt“, sagt der norwegische Handels- und Industrieminister Jan Christian Vestre.

Auch andere Unternehmen basteln fleißig am Modell einer nachhaltigen Zukunft. Die SmartFactory-KL bringt auf der Hannover Messe ihre innovative Produktionsinsel namens KUBA mit, an der Besucher die Möglichkeit haben, einen Modell-LKW zu konfigurieren. Dieser wird dann direkt vor Ort hergestellt, während gleichzeitig der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, der Energieverbrauch und die Materialzusammensetzung verfolgt und angezeigt werden. In Bezug auf die Konferenzen und Diskussionsrunden der Hannover Messe wird das Thema CO<sub>2</sub>-Reduzierung auf verschiedenen Bühnen behandelt. Auf der Industrie 4.0-Bühne stehen Smart Manufacturing und eine smarte, CO<sub>2</sub>-neutrale Energieversorgung im Fokus. Die Industrial Transformation Stage

“

*Mit der verstärkten Nutzung von erneuerbaren Energiequellen, die oft volatil sind, rückt Wasserstoff als ein vielversprechender Energieträger für eine emissionsfreie Wirtschaft auf der Hannover Messe in den Fokus.*

Bedeutung, da sie Firmen vor potenziell verheerenden Bedrohungen schützt und eine positive Unternehmenskultur schafft, die auf Vertrauen, Transparenz und langfristige Wertschöpfung basiert.

“

*Mit der Implementierung robuster Cybersicherheitsstrategien sind sie eindeutig besser auf Krisensituationen vorbereitet und können effektiver auf Cyberangriffe reagieren.*



präsentiert und diskutiert alle Trends der Messe über fünf Tage hinweg. Während die Energy 4.0 Bühne als Plattform für Themen einer energieintelligenten, klimafreundlichen und nachhaltigen Zukunft dient. Auf der TechTransfer-Bühne werden schließlich die neuesten Projekte der angewandten Industrieforschung aus verschiedenen Industriebereichen vorgestellt.

Die Hannover Messe hat sich seit mehr als zehn Jahren als führende Veranstaltung für die Digitalisierung der Industrie etabliert. Mit der Einführung Künstlicher Intelligenz erreicht die industrielle Digitalisierung nun ein neues Stadium. KI transformiert die Industrie, indem sie Prozesse optimiert und innovative Wertschöpfungsmöglichkeiten schafft. Unternehmen können durch den Einsatz von KI ihre Entwicklungszeiten verkürzen und gleichzeitig Ressourcen und Energie effizienter nutzen. KI solle man

als praktisches Werkzeug verstehen und es entmystifizieren, fordern Experten schon lange. Das ermöglicht Menschen, sich auf andere wichtige Aufgaben zu konzentrieren, wie den Übergang zu einer umweltfreundlicheren Industrie.

„Die Geschwindigkeit, mit der KI-Lösungen ihren Weg in die Industrie finden, ist atemberaubend. Unternehmen müssen jetzt investieren und vor allem ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Chancen von KI heranführen, sonst werden sie vom Wettbewerb abgehängt“, betont Köckler. „KI ist der Schlüssel zur wettbewerbsfähigen und nachhaltigen Industrie.“ Die Hannover Messe bietet eine Plattform, um sich über aktuelle Entwicklungen und zukünftige Trends im Bereich der KI in der Industrie auszutauschen.

Mit der verstärkten Nutzung von erneuerbaren Energiequellen, die oft

volatil sind, rückt Wasserstoff als ein vielversprechender Energieträger für eine emissionsfreie Wirtschaft auf der Hannover Messe in den Fokus. Dr. Jochen Köckler, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Messe AG: „Wasserstoff bietet beträchtliche Möglichkeiten als grüner Energieträger. Allerdings ist die derzeitige Geschwindigkeit der Implementierung und Skalierung unzureichend.“ Die Schaffung einer Wasserstoffwirtschaft erfordert jetzt entschlossene politische Entscheidungen im Bereich der Regulierung, intensive Forschungs- und Entwicklungsarbeit für eine schnelle Umsetzung sowie den Ausbau der erforderlichen Infrastruktur für die Skalierung. Nur so können nachhaltige Geschäftsmodelle etabliert werden. In Hannover zeigt die Verwendung von Wasserstoff und Brennstoffzellen den Weg zur klimaneutralen Erzeugung von Strom und Wärme für Verkehr und Industrie.

Stormshield – Partner Content

Firmen, die Cybersicherheit als integralen Bestandteil ihrer CSR- und ESG-Initiativen betrachten, fördern eine Kultur der proaktiven Risikominimierung und gesetzlicher Compliance. Mit der Implementierung robuster Cybersicherheitsstrategien sind sie eindeutig besser auf Krisensituationen vorbereitet und können effektiver auf Cyberangriffe reagieren. Die Krisenbewältigungsfähigkeit ist entscheidend für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs. Mit Blick auf die verschiedenen Einfallstore für Bedrohungssakteure ist es also unabdingbar, eine angemessene Verteidigungsstrategie zu entwickeln, die von der Einführung geeigneter Cybertools

(wie XDR- und Industriesicherheitslösungen von europäischen Anbietern) bis hin zur kontinuierlichen Schulung von Mitarbeitenden und Lieferanten reicht.

Dies sind nur einige Beispiele für die unerschöpfliche Liste der Elemente, die für die Cybersicherheit KRITIS unerlässlich sind. Stormshield, ein auf Cybersicherheit spezialisiertes Unternehmen der Airbus-Gruppe, unterstützt insbesondere KRITIS-Organisationen dabei, die eigene Cyberresilienz zu verbessern und das Schutzniveau deutlich anzuheben. Die Stormshield-Lösungen sind auf höchstem europäischen Niveau zertifiziert und qualifiziert.



**Uwe Gries,**  
Country Manager DACH  
bei Stormshield

“

*Die Krisenbewältigungsfähigkeit ist entscheidend für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs.*



STORMSHIELD

# Digitale Resilienz

## INTEGRATION NEUER TECHNOLOGIEN

Durch digitale Technologien widerstandsfähiger werden. IT als Enabler zukunftsfähiger Business-Modelle.

Text: Julia Butz  
Foto: Luca Bravo/unplash

**W**iderstandsfähigkeit ist in der vernetzten globalen Wirtschaft von heute eine geschäftliche Notwendigkeit. Dabei reichen herkömmliche Formen der unternehmerischen Resilienz, die sich in der Regel nur auf den fragmentierten Schutz einzelner Geschäftsbereiche fokussieren, nicht aus. Für den zukünftigen Unternehmenserfolg ist es Zeit für einen neuen Ansatz zur Resilienz. Digitale Technologie ist dabei der Dreh- und Angelpunkt. Denn eine gezielte Integration neuer Technologien stellt die Weichen, um erfolgreich durch dynamische Marktbedingungen navigieren und zentrale Prozesse auch im Falle unvorhergesehener Störungen von außen aufrechterhalten zu können. Aber auch die digitale Fähigkeit dazu nutzen, aus den veränderten Marktbedingungen Kapital zu schlagen.

Um digitale Resilienz im Unternehmen zu implementieren, Risiken zu identifizieren und das Risikoniveau eines Unternehmens zu bewerten, haben Analysten\* ein Digital Resilienz Frame-

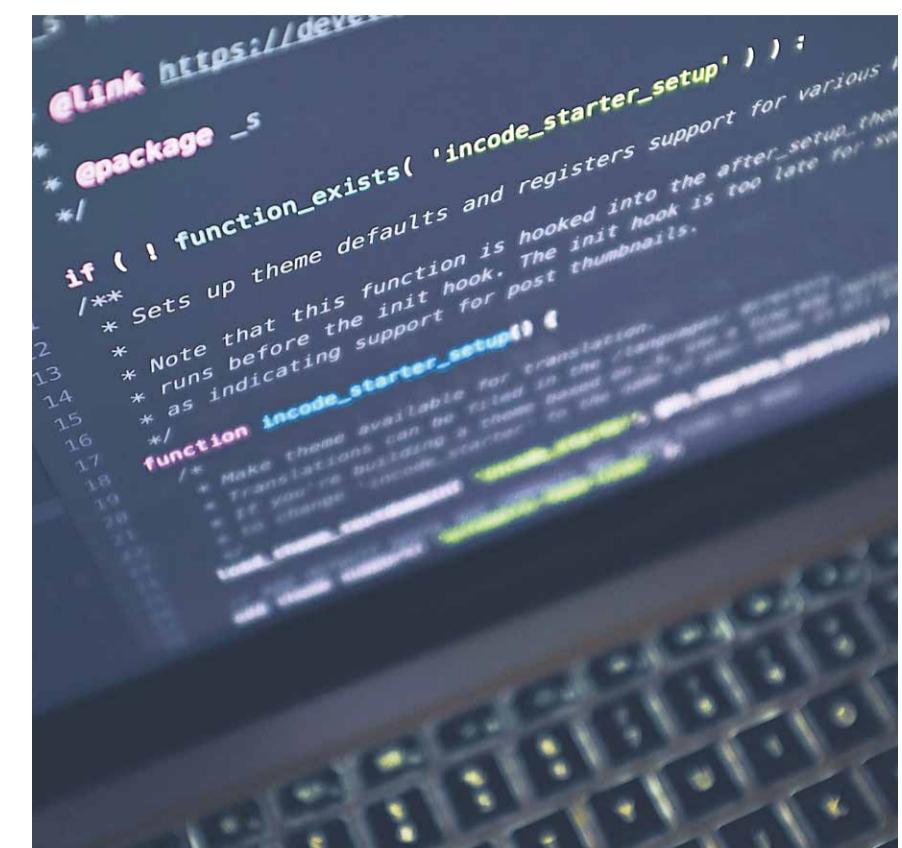
“

Für den zukünftigen Unternehmenserfolg ist es Zeit für einen neuen Ansatz zur Resilienz. Digitale Technologie ist dabei der Dreh- und Angelpunkt.

work entwickelt. Es besteht aus den drei Phasen der Krisenreaktion „Reagieren und wiederherstellen“, „Erweitern und optimieren“, „Beschleunigen und innovieren“ und umfasst sechs organisatorische Dimensionen: Führung & Organisation, Kunden & Ökosystem, Marke & Reputation, Finanzen, Operations und Mitarbeitende.

Alle Phasen lassen den Grad der Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens wie eine Art Spiegelbild erkennen. Während es in der ersten Phase darum geht, möglichst schnell und effektiv auf das störende Ereignis zu reagieren und Geschäftskontinuität und Krisenmanagement im Vordergrund stehen, stehen in Phase 2 „Erweitern und optimieren“ all die Aktivitäten im Fokus, die es ermöglichen, über die unmittelbaren Auswirkungen des Ereignisses hinauszuschauen und bereits mit der Planung und Investition für Wachstum zu beginnen. Dies können beispielsweise eine künftige schnellere Entscheidungsfindung, Stabilisierung der Lieferketten oder verbesserte Kommunikationswege sein. „Beschleunigen und innovieren“, die dritte Phase konzentriert sich auf die Integration digitaler Resilienz als Grundprinzip.

In Bezug auf die praktische organisatorische Umsetzung zeigen sich auch psychologische und soziale Herausforderungen: Die Rollen von IT-Entscheidern verändern sich signifikant. Folglich müssen IT-Führungskräfte und -Businesspartner als wertschöp-



In Unternehmen spielt digitale Resilienz eine entscheidende Rolle für den Erfolg und die Effizienz.

fender Innovator gleichberechtigt mit Vorstandskollegen zusammenarbeiten. Auch sollten alle Aktivitäten für digitale Resilienz die Belastbarkeit der Mitarbeitenden miteinbeziehen. Wie sind die Erfahrungen und das Produktionsniveau in Zeiten extremer Unsicherheit? Wie steht es um die Fähigkeit, sich auf neue Umgebungen einzustellen und Neues nicht nur zu lernen, sondern im Alltag auch einzusetzen? Und wie um die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse, um die neuen digitalen Technologien zu bewältigen? Digitale Resilienz ermöglicht es Systemen und Maschinen, flexibel auf neue Herausforderungen reagieren zu können. In einer zunehmend digitalisierten Welt aber müssen eine durchgängige Nutzerfreundlichkeit und eine positive Einstellung gegenüber der digitalen Veränderung ebenso Teil der Strategie sein.

Quelle: IDC's Digital Resiliency Framework for Future Enterprise Success

“

Digitale Resilienz ermöglicht es Systemen und Maschinen, flexibel auf neue Herausforderungen reagieren zu können.

## Fakten

52 Prozent der befragten Unternehmen gaben 2023 an, dass sie digitale Vernetzung und IoT (Internet of Things) als Technologie zur Verbesserung der Resilienz besonders wichtig finden. 48 Prozent halten Big Data und Analytics zur Verbesserung der Resilienz besonders wichtig.

Veröffentlicht von Statista Research Department, 1/2024

Metrics Group – Partner Content

## Resilienz im Lebenszyklus des IT-Sourcing

Um die Systeme und Prozesse der IT-Wertschöpfungsketten widerstandsfähig zu machen, muss der gesamte Lebenszyklus im IT-Sourcing robust und flexibel gestaltet sein.

Im IT-Sourcing geht es um die Beschaffung von IT-Systemen, Applikationen und Services. Jedoch sind globale IT-Lieferketten, die nahtlos ineinandergreifen, längst an die Stelle abgegrenzter Einkaufsvorhaben getreten. In Zeiten geopolitischer Verwerfungen, Krisen und Knaptheiten müssen global errichtete Wertschöpfungsketten trotzdem möglichst rei-

bungslos funktionieren – oder schnell umfunktioniert werden können.

Die IT spielt hier mit ihrem Charakter des „digitalen Rückgrats“ die Hauptrolle: Technische, fachliche oder prozessuale Störungen sollen nicht zu einem Ausfall führen. Spätestens da zeigt sich, dass die Grundlage für Resilienz schon mit der Strategieentwicklung eines IT-Sourcing-Vorhabens gelegt wird: „Es geht nicht mehr um eine isolierte IT-Beschaffung, sondern vielmehr um das Management des gesamten Lebenszyklus in einem IT-Sourcing-Vorhaben“, sagt Stephan Kulka, Head of Sourcing

Advisory beim IT-Beratungsunternehmen Metrics.

Strategie, Transaktion, Transition und Transformation, Betrieb, Innovation sowie Exit-Management sind Phasen im IT-Sourcing-Lebenszyklus, in denen die Gestaltungsprinzipien der Resilienz eingebracht und regelmäßigen Prüfungen, Health Checks und Benchmarks unterzogen werden. Und neben der Robustheit tritt die Flexibilität in den Vordergrund, auf Störungen reagieren zu können. Schließlich werden Einkauf und IT immer häufiger und spontaner angefragt, etwa um



**Stephan Kulka,**  
Head of Sourcing Advisory  
Metrics Group

Unternehmensdaten fallweise schnell zu transferieren oder um Krisenregionen aus IT-Prozessketten in Echtzeit herauszulösen. Denn ein Aspekt gilt seit jeher im IT-Sourcing, bilanziert Metrics-Experte Stephan Kulka: „Verantwortung lässt sich nicht auslagern. Auch nicht die Verantwortung für die eigene Resilienz.“

# Resilienz durch Fabrikautomatisierung

Industrie 4.0 ist der Schlüssel, um Effizienzsteigerung, Kosteneinsparung und Nachhaltigkeit in den Fokus zu rücken.

**G**eopolitische Umwälzungen, unberechenbare Naturkatastrophen, der sich verschärfende Klimawandel: In einer Zeit der Instabilität haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen fundamental verändert. Insbesondere das produzierende Gewerbe ist von extrem unsicheren Lieferketten und Preisexplosionen betroffen und steht im internationalen Wettbewerb in immer kürzeren Zeitfenstern vor immensem Preisdruck. Gleichzeitig müssen sich Unternehmen der ökologischen Transformation und einem geänderten Konsumentenverhalten stellen. Wie können sowohl Großkonzerne als auch KMU die Krisenanfälligkeit auf ein Minimum reduzieren und die Möglichkeiten der Vernetzung von Maschinen, Anlagen und IT-Systemen nutzen, um die eigene Marktposition zu stärken und welche Infrastruktur braucht es dafür?

EBV Elektronik ist ein Technologiedistributor für Halbleiter, der B2B-Partner als Bindeglied zwischen Kunden und Herstellern bei der Entwicklung ihrer Produkte unterstützt. Die langjährige Expertise eines breiten Spektrums intelligenter und digitaler Automatisierungstechnologien ermöglicht es Kunden, industrielle Kommunikation wirkungsvoll einzusetzen und ihre digitale Transformationsreise zu verbessern. Im Gespräch mit Karl Lehnhoff, Director Segment Industrial, Scientific & Medical, und Thorsten Eyle, Director LogOn EMEA bei EBV Elektronik:

**Herr Lehnhoff, Herr Eyle, welche Potenziale können durch Fabrikautomatisierung mit EBV erschlossen werden?**

**Karl Lehnhoff:** Durch Industrial IoT (Internet of things), also die Vernetzung aller Produktionsinstanzen – Mensch, Maschinen und Werkzeuge – bieten sich zahlreiche Chancen, die in der industriellen Fertigung bisher nicht möglich waren. Beispielsweise kann ich über IoT einen digitalen Zwilling für die Produktionslinie und auch die Produkte anlegen, um logistische Prozesse und Maschinenauslastung zu optimieren. Oder neue Geschäftsmodelle wie z. B. Software als Service (SaaS)-Lösungen erschließen. Werkzeugwechsel können schneller vollzogen werden; die Fertigungsline kurzfristig auf den aktuellen Bedarf, Lager und Einkauf hin flexibel

gesteuert oder ein maßgeschneidertes Singleprodukt zum Preis eines Massenproduktes angeboten werden. Das IoT hilft, sich ändernden Kundenwünschen flexibel zu entsprechen.

**Welche Chancen bietet dies in Bezug auf Lieferketten?**

**Thorsten Eyle:** IoT betrifft die gesamte Lieferkette von Zulieferern über Produktionspartner bis zum Kunden. Die Herausforderung besteht darin, die gesamte Wertschöpfungskette aufrechtzuerhalten und dabei Kundenzufriedenheit, Kostenstruktur, Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit zu berücksichtigen. Das Ziel ist es, mittels direkter Schnittstellen zwischen unseren Kunden und uns sowie Webportalen und Echtzeiterfassung 100 % Transparenz (End-to-end-Transparency) und Prozessautomatisierung (End-to-End-Traceability) zu erreichen: Wann kommt die Ware an, wie lang ist die Weiterverarbeitungszeit im Lager, wann kann die Ware beim Kunden sein. Diese Vorteile im Lieferkettenmanagement bringen auch Herausforderungen mit sich, wie die Sicherheit, Skalierbarkeit oder Regulierung der vernetzten Geräte. Mit uns können geeignete Strategien entwickelt werden, um potenzielle Risiken zu minimieren und maximale Vorteile zu erzielen.

**Wie beeinflussen kommende Gesetzgebungen aus Brüssel die Fertigung?**

**Karl Lehnhoff:** In Bezug auf den EU-Green Deal ist Kommunikation bzw. IoT der Schlüssel. IoT-Anwendungen



**Karl Lehnhoff,**  
Director Segment Industrial,  
Scientific & Medical bei EBV Elektronik



**Thorsten Eyle,**  
Director LogOn EMEA  
bei EBV Elektronik

“

Das IoT hilft, sich ändernden Kundenwünschen flexibel zu entsprechen.

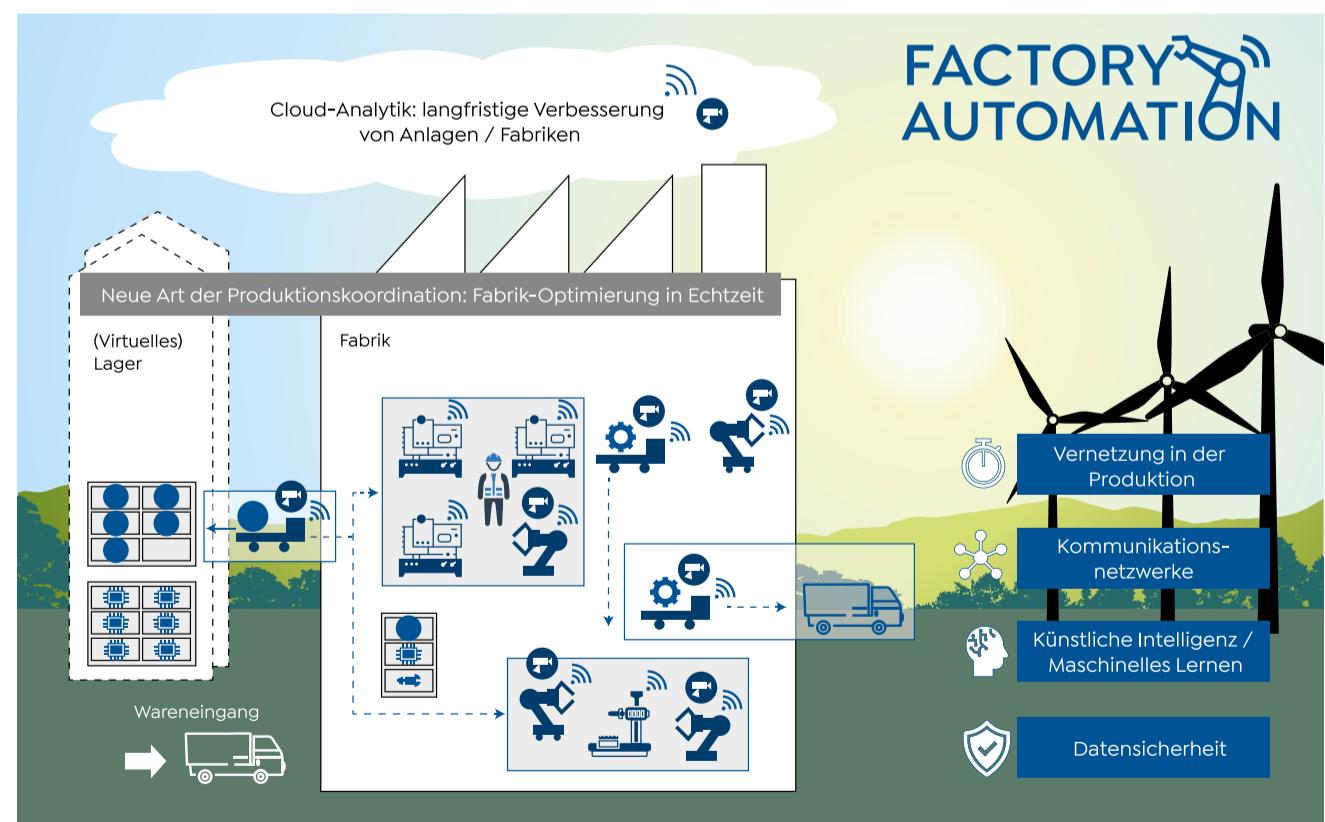
vom Sensor bis zur Cloud helfen Unternehmen, ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu senken, ökologisch und energieeffizient zu wirtschaften. Zudem ist die Fertigung gefordert, sich auf das neue Recht auf Reparatur- und Recyclingfähigkeit, Langlebigkeit und Rohstoffschonung auszurichten. Unser Security Angebot hält auch passende Hardware-Lösungen zum Schutz vor Hackerangriffen in Bezug auf den Cyber Resilience Act der EU bereit. Ein weiterer, wichtiger Punkt für Resilienz.

**Thorsten Eyle:** Wir merken deutlich, dass all diese Regularien unsere Kunden in den verschiedenen Sektoren von Industrie über Automobil bis hin zu Gebäudetechnik und Städtische Infrastruktur stark betreffen. Durch

“

Die Herausforderung besteht darin, die gesamte Wertschöpfungskette aufrechtzuerhalten und dabei Kundenzufriedenheit, Kostenstruktur, Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit zu berücksichtigen.

unsere Expertise sind wir in der Lage bei der Produktentwicklung in spezifischen Technologien von High End Processing über Künstliche Intelligenz (KI) bis Energieeffizienz auf Augenhöhe zu beraten. Insbesondere beim Thema Energieeffizienz ist IoT wichtiger Hebel und beim Endverbraucher längst angekommen: schauen wir z. B. auf die digitale Steuerung der eigenen Heizung per App, intelligente Thermostate oder die Fernablese.



# Unternehmen müssen damit beginnen, vertrauenswürdige Cyberresilienz zu etablieren

## KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Die Digitalisierung der Welt schreitet in Riesenschritten voran. Mehr denn je müssen wir daher Angriffe auf unsere IT nicht nur bestmöglich verhindern, sondern die, die erfolgreich sind, auch frühzeitig erkennen, um darauf reagieren zu können. Alle dafür erforderlichen Maßnahmen dürfen ihrerseits nicht von Angriffen unterwandert werden können. Die Etablierung einer solchen „vertrauenswürdigen Cyberresilienz“ geht deshalb deutlich über den Zero-Trust-Ansatz hinaus.

Text: Katja Deutsch  
Foto: Pixabay/pexels

**P**rof. Dr. Claudia Eckert, geschäftsführende Leiterin des Fraunhofer-Instituts für Angewandte und Integrierte Sicherheit AISEC in Garching b. München spricht im Interview über die Notwendigkeit von vertrauenswürdiger Cyberresilienz.

### Was versteht man genau unter vertrauenswürdiger Cyberresilienz?

Vertrauenswürdige Cyberresilienz heißt, dass ein System trotz eines Angriffes widerstandsfähig bleibt, seine Funktionalität behält und schnell wieder funktionsfähig wird. Die dafür notwendigen Maßnahmen müssen bereits vorab sicher in die Systeme integriert sein, so dass man den Maßnahmen vertraut, z. B. dem Einspielen eines Backups oder der Segmentierung von Unternehmensbereichen.

### Wie kann man als Unternehmen tatsächlich resilient gegen Hacker-Angriffe werden?

Jahrelang hat man versucht, nur auf Abwehr zu setzen und dafür die Mauer gegen Eindringlinge immer höher zu bauen. Doch Angriffstechniken entwickeln sich rasant weiter. So werden ständig neue Angriffe konzipiert oder die vermeintlich geschützten Systeme

werden geändert und damit verwundbar. Fehlendes Sicherheitsbewusstsein von Mitarbeitenden ist ein weiteres Problem. Deshalb muss die Kontrolle immer wieder an mehreren Stellen und wiederholt auch „in der Tiefe“ des Systems stattfinden („Zero-Trust-Paradigma“).

### Woran kann ich erkennen, dass ich es (selbst per Videotelefonie) mit einem Bot zu tun habe?

Man kann versuchen, diese „Deepfakes“ mit ihren eigenen Waffen zu schlagen, also KI gegen KI einsetzen. Das funktioniert jedoch alles in der Praxis noch nicht zuverlässig. Im Trainingsumfeld mit sehr guten Rahmenbedingungen lässt sich eine KI jedoch gut darauf trainieren, auf entsprechende Merkmale von Deepfakes zu achten. Auf der Webseite des Fraunhofer AISEC „DeepFake Total (<https://deepfake-total.com/>)“ kann man Videoschnipsel und Audioclips von einer KI auf Echtheit analysieren lassen.

### Bietet die KI gleichzeitig auch neue Chancen der Abwehr?

Generell kann generative KI auch Chancen bieten, die Sicherheit zu erhöhen, wenn man sie so einsetzt, dass sie keine Entscheidungen trifft, sondern



**Prof. Dr. Claudia Eckert,**  
geschäftsführende Leiterin  
des Fraunhofer-Instituts

“

Man kann versuchen,  
diese „Deepfakes“ mit  
ihren eigenen Waffen zu  
schlagen, also KI gegen  
KI einsetzen.

als eine Assistenz für den Nutzenden verwendet wird. KI könnte hier kleinen Unternehmen Hilfestellung leisten, denn diese haben nicht das Fachpersonal, um ihre eigene IT-Architektur cyberresilient zu konfigurieren und viele tausend Regularien einzuhalten. Wichtig zur Qualitätssicherung der Datenlage und auch für die Prüfung der von den KI-Systemen empfohlenen Handlungen ist ein sehr intensiver Lernprozess.

### Welche Zusammenarbeit kann man mit Behörden (und anderen Organisationen) eingehen, um sich und sein Unternehmen gut zu schützen?

Das Bundesamt für Sicherheit und Informationstechnik (BSI) ist hier ein guter Ansprechpartner, der Netzwerke koordiniert und die Cybersicherheitsallianz gegründet hat. Neutrale Organisationen, die keine Produkte vermarkten, sondern neutral beraten, können

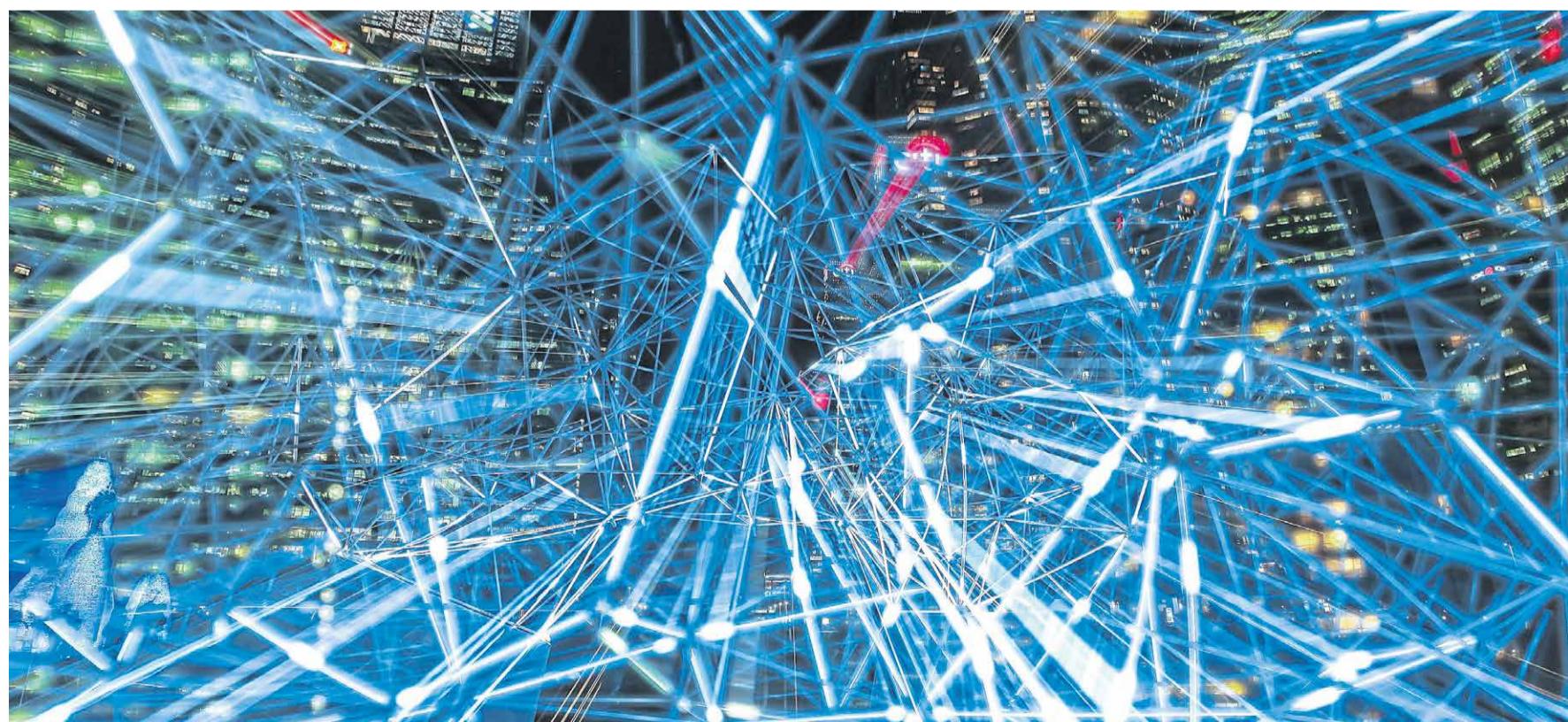
helfen, Sicherheitsauflagen individuell, angemessen und auditierbar umzusetzen. Das Fraunhofer AISEC ist eine solche Organisation. Beispielsweise führen wir automatisierte Risikoanalysen durch, entwickeln dann Konzepte, um die Risiken zu minimieren und begleiten bei deren Umsetzung.

### Warum ist angewandte Cybersicherheitsforschung so wichtig? Wie profitieren Unternehmen konkret?

Als angewandte Forschende müssen wir uns ständig auf neue Entwicklungen vorbereiten, wie z. B. generative KI, Quantencomputing oder vertrauenswürdige Cyberresilienz: Dabei haben wir immer die Bedürfnisse der Unternehmen und den Transfer unserer Ergebnisse in die Wirtschaft vor Augen. Unser Ziel ist es, zu unterstützen, um die Sicherheit in Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung zu erhöhen. Wir fragen uns, welche neuen Abwehrmaßnahmen müssen wir entwickeln, um resilenter zu werden? Wie stelle ich deren Vertrauenswürdigkeit auch über lange Systemlebenszeiten sicher?

### Was wird die Cyber Security im nächsten Jahr beschäftigen?

Wohin entwickelt sich die generative KI? Und gleichzeitig: Wie gehen wir damit um, dass voraussichtlich ab den 2030er Jahren Quantencomputer einer solchen Qualität existieren werden, dass sämtliche unserer heutigen Verschlüsselungsmaßnahmen, nutzlos werden? Wir müssen jetzt damit beginnen, Verschlüsselungsverfahren zu entwickeln und in unsere IT-Systeme und Produkte zu verbauen, die auch dann stark genug sind, wenn es Quantencomputer gibt. Auch Falschmeldungen und Lügen werden noch häufiger und schneller in Form von Cyberangriffen Verbreitung finden.



Ein Blick in die Zukunft der Cybersicherheit: Prof. Dr. Claudia Eckert erklärt die Bedeutung von vertrauenswürdiger Cyberresilienz und den Einsatz von KI im Kampf gegen Hacker-Angriffe.

# Sicherheit gegen Cyberangriffe

Die Kritische Infrastruktur von Unternehmen gerät zunehmend ins Visier von IT-Attacken. Ein wirksamer Schutz ist durch ein Gateway für den bidirektionalen Datenaustausch und die Filterung von strukturierten und unstrukturierten Datenformaten möglich.

**W**ir leben in unsicheren Kriegs- und Krisenzeiten und das bedeutet vor allem auch, dass die Kritische Infrastruktur, kurz KRITIS, einer ständig wachsenden Gefahr von Cyberangriffen ausgesetzt ist. Ganz gleich, ob Regierungsbehörden, Gesundheits- und Versorgungseinrichtungen, Banken oder Unternehmen der Industrie – sie alle sind potentielle Ziele von Cyberkriminellen. Der Ausfall des Funkbetriebs der Bahn im April 2023 ist nur eines von unzähligen Beispielen. Der Schaden allein für die gesamte deutsche Wirtschaft durch solche Attacken lag im Jahr 2023 nach einer Studie des Branchenverbands Bitkom bei 206 Milliarden Euro. In Deutschland erwarten 52 Prozent der Betreiber kritischer Infrastrukturen einen weiteren starken Anstieg von Cyberattacken. Handelte es sich bis vor Kurzem in der Mehrheit um private Angreifer mit finanziellen Interessen, so rücken zuletzt vermehrt politisch motivierte Angriffe in den Fokus. Das Bundesamt für Sicherheit in

der Informationstechnik (BSI) kommt zu einer klaren Aussage: Die Bedrohungslage ist so hoch wie nie.

Doch viele Unternehmen und Einrichtungen in Deutschland haben sich auf die Bedrohungslage noch nicht angemessen eingestellt, arbeiten mit veralteten Systemen und verfügen über keinen oder nur eingeschränkten Zugriff auf isolierte Systeme in der Betriebstechnologie (OT), was im Falle eines Angriffs ein großer Nachteil sein kann. Oder sie sehen sich mit den Herausforderungen von ständig steigenden behördlichen Anforderungen konfrontiert, für die sie nicht über entsprechende Lösungen verfügen. Hier besteht dringender Handlungsbedarf!

„Eine zukunftssichere Lösung liegt darin, Domänen mit unterschiedlichen Sicherheitsniveaus über ein Security Gateway zu verbinden“, erklärt Theo Hekhorn, Technical Presales Engineer bei der infodas. Das mittelständische Cybersecurity-Systemhaus unterstützt und berät seit 50 Jahren Unternehmen, Behörden und das Militär mit Dienstleistungen im Bereich der Cyber- und Informations sicherheit. Als Lösung für die zunehmende Gefahr der Cyberangriffe hat das Unternehmen das SDot Industry Gateway entwickelt. „Es basiert auf der SDot Produktlinie, die schon seit vielen Jahren erfolgreich im Verteidigungsbereich eingesetzt wird und für die spezifischen Anforderungen in KRITIS und gefährdeten Industrie sektoren konzipiert wurde.“

Das Security Gateway macht einen vollständig gesicherten und kontrollierten Datenaustausch zwischen verschiedenen Sicherheitsdomänen möglich. So schützen Unternehmen und Einrichtungen sensible IT- und OT-Infrastrukturen vor Ransomware und Zero-Day-Exploits. Die Konfiguration des SDot Industry Gateway ist darüber hinaus flexibel erweiterbar von unidirektionaler auf bidirektionale Datenübertragung. Damit ermöglicht es die Überwachung und Steuerung bisher isolierter OT-Umgebungen und erleichtert zeitkritische Datenübertragungen und Statusüberwachung. „Unternehmen können so direkt auf geschäftskritische Daten zugreifen, ohne die Geschäftskontinuität zu gefährden“, erklärt Hekhorn den entscheidenden Vorteil.

Eingesetzt werden kann das SDot Industry Gateway beispielsweise in einem Security Operations Center (SOC) oder einem Operations Control Center (OCC). Interne und externe Quellen wie SCADA-Systeme, Stellwerke, Sensoren und Züge können so auch bei Verwendung bidirektionaler Protokolle sicher an Domänen mit höheren Sicher

heitsklassifizierungsstufen angebunden werden. Nutzdaten mit Befehls- und Steuernachrichten, die bis auf die Bit Ebene streng geprüft und verifiziert wurden, können auf diese Weise bei Bedarf sicher zurückgesendet werden. Ebenso kann zum Beispiel im sensiblen Bereich des Gesundheitswesens ein gesicherter Datenaustausch für die verbundenen Einsatzkräfte stattfinden. Und nicht zuletzt werden regulatorische Anforderungen wie IEC 62443 erfüllt.

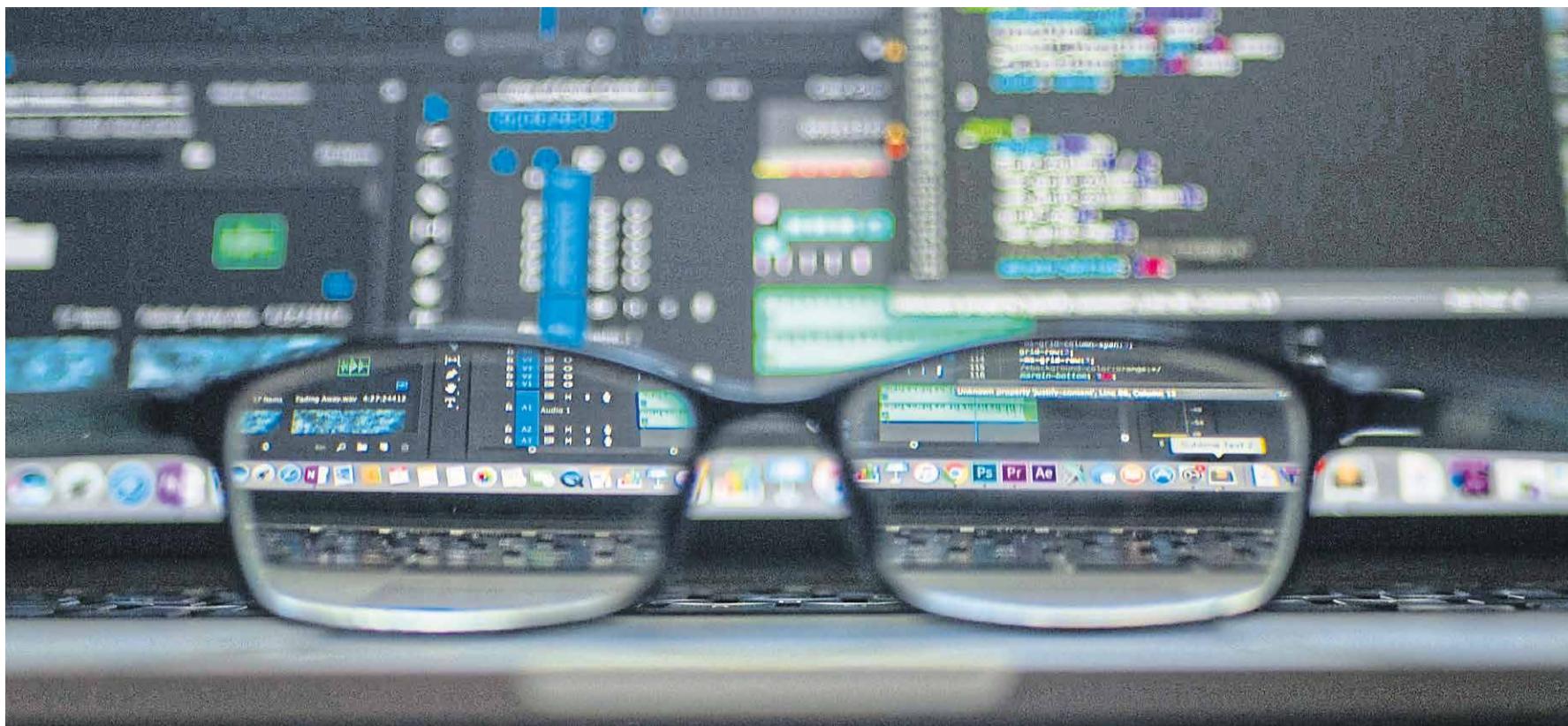
infodas Cross-Domain-Solutions verfügen außerdem über Zertifizierungen für den Einsatz in GEHEIM, EU SECRET und NATO SECRET Umgebungen sowie NIST und Common Criteria.

**SDot**  
Industry Gateway



**infodas** ist ein innovatives Systemhaus des deutschen Mittelstandes, mit Fokus auf Cybersicherheit und IT-Beratung im öffentlichen Sektor und für Kritische Infrastrukturen.  
[www.infodas.com](http://www.infodas.com)

**infodas**  
connect more. be secure.



# Industrielles Hacken bedroht Produktion

**Warum Cyber Security in der Produktion heute unverzichtbar ist und ihre Sicherheit zu einem wichtigen Wertschöpfungsfaktor wird.**

Die Sicherheit der Produktion ist ein entscheidender Wertschöpfungsfaktor, da sie nicht nur die Kontinuität der Betriebsabläufe sicherstellt, sondern auch das Vertrauen der Kunden in die Integrität und Zuverlässigkeit der Produkte stärkt. In einer Welt, in der Technologie und Vernetzung immer tiefere Spuren in der



**Thomas Gronenwald,**  
Head of Industrial Cyber Security (DE),  
KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

“

Wir sind überzeugt, dass wir durch unsere ganzheitliche Herangehensweise Effizienz und Produktivität für unsere Kunden steigern und mit einer robusteren Sicherheitsarchitektur erfolgreich in die digitale Zukunft führen können.

industriellen Landschaft hinterlassen, ist die Anfälligkeit für Cyberangriffe gestiegen. Daher ist es unerlässlich, dass Cybersecurity eine zentrale Säule der Unternehmensstrategie darstellt.

## Cyberangriffe und Betriebsunterbrechungen sind die größten Unternehmensrisiken

Laut dem Allianz Risk Barometer 2024 sind Cyberangriffe und Betriebsunterbrechungen innerhalb der Produktion oder der Supply Chain die größten Bedrohungen für Unternehmen. Es ist daher unerlässlich, dass Unternehmen angemessene Maßnahmen ergreifen, um sich vor diesen Risiken zu schützen. Cyberangriffe haben direkte Auswirkungen auf die Produktion. Sie können komplexe Fertigungslinien stören oder sogar die gesamte Produktion zum Stillstand bringen. Diese Unterbrechungen können nicht nur kostspielig sein, sondern auch langfristige Reputationsschäden verursachen.

## Einhaltung neuer regulatorischer Anforderungen

Um Betriebs- und Produktionsunterbrechungen zu verhindern und die Einhaltung strenger, regulatorischer Vorschriften wie die EU-weiten Gesetzgebungen zu Cybersicherheit – NIS-2-Richtlinie und Cyber Resilience Act – zu gewährleisten, sind nachhaltige Investitionen in angemessene Schutzmaßnahmen unerlässlich. Diese Maßnahmen umfassen nicht nur die Implementierung von OT-kompatiblen Security-Lösungen, sondern auch die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden innerhalb

der Produktion. Dadurch wird das Bewusstsein für Cybersicherheitsrisiken geschärft und sichergestellt, dass sie im Falle eines Angriffs angemessen reagieren können.

Die Integration von Cyber-Resilienz-Strategien ist unerlässlich. Diese Strategien erhöhen die Widerstandsfähigkeit gegenüber Angriffen und ermöglichen eine schnelle Erholung im Falle eines Angriffs. Dies erfordert eine ganzheitliche Betrachtung, einschließlich der Bewertung von Risiken in der gesamten Lieferkette und der Entwicklung von Notfallplänen, die eine schnelle Wiederherstellung der Produktionskapazitäten ermöglichen. Die Investition in Cybersecurity ist ein strategischer Ansatz zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und zur Sicherung des langfristigen Wachstums. Unternehmen, die ein hohes Maß an Cyberresilienz demonstrieren, positionieren sich als vertrauenswürdige Partner in einer zunehmend digitalisierten Wirtschaft und heben sich so von Wettbewerbern ab.

Die zunehmende Bedrohung durch Cyberangriffe zeigt insgesamt, dass die

Sicherheit der industriellen Fertigung unverzichtbar ist. Es ist eine grundlegende Notwendigkeit, die erhebliche Investitionen und Aufmerksamkeit erfordert, um die langfristige Stabilität und den Erfolg von Unternehmen mit Sicherheit zu gewährleisten.

In einer zunehmend vernetzten Welt steht die Stärkung der Cyber-Resilienz für IT- und OT-Umgebungen für die Experten von KPMG in Deutschland im Zentrum ihres Handelns. Mit dem Ziel, einen robusten Schutz zu gewährleisten, der nicht nur aktuelle, sondern auch zukünftige Cyberbedrohungen adressiert. Dabei werden durch strategische Expertise und umfassende Kenntnis in Technologie, Cyberrisiken und IT-Infrastruktur, präzise die Kernkomponenten der IT-, OT- und Cybertransformation identifiziert und maßgeschneiderte Lösungen entwickelt. Hand in Hand mit dem Kunden, in enger Zusammenarbeit mit Unternehmensführung, den Produktionsverantwortlichen und der IT- und IT-Security-Abteilung.

## Über den Autor

Thomas Gronenwald ist Head of Industrial Cybersecurity bei KPMG in Deutschland. Cybersicherheit für produzierende Industrieunternehmen zu verbessern oder im Falle von Cyberangriffen den Produktionsprozess schnellstmöglich und nachhaltig wiederherzustellen – darauf liegt der Fokus des Beraters für Kritische Infrastrukturen, der auf mehr als 20 Jahre Erfahrung zurückblicken kann. Neben seiner Tätigkeit bei KPMG ist er als Autor, Speaker und innovativer Impulsgeber für die Themen Industrial Metaverse und Digital Twin bekannt, hat auf über 20 Cyber-Sicherheitskongressen gesprochen und sein Fachwissen mit anderen Experten geteilt.

# Die Zukunft lebt in Niedersachsen

Erfolgreiche Regionen positionieren sich proaktiv als Wirtschaftsstandort, indem sie sich den Transformationsprozessen der Zeit dynamisch anpassen. Wie es mit einer klugen Strategie gelingen kann, langfristig Wertschöpfung zu fördern, zeigt eine Region im Norden.

**W**irtschaftsstandorte in Deutschland stehen vor der Herausforderung, sich kontinuierlich an wandelnde globale und lokale Gegebenheiten anzupassen. Eine Eigenschaft, die sie erfolgreich macht, ist ihre Resilienz. Die Fähigkeit eines Wirtschaftsstandorts, sich flexibel auf Veränderungen einzustellen und gestärkt aus Krisen wie der Coronapandemie hervorzugehen, erhöht seine Attraktivität. Dieser Resilienzfaktor wird zunehmend als Schlüssel zur langfristigen Wertschöpfung und nachhaltigen Entwicklung angesehen.

Um sich auch weiterhin als relevanter Standort zu behaupten, müssen Regionen zudem wichtige Megatrends wie New Work, Nachhaltigkeit, Soziales und Automatisierung bedienen. Moderne Metropolregionen reagieren proaktiv auf Transformationsprozesse, indem sie neue Technologien geschickt

integrieren und sich an dynamische Marktbedingungen anpassen. Der Wirtschaftsraum Region Hannover mit insgesamt 21 Kommunen und Gemeinden setzt genau hier an. Die Hannover Marketing & Tourismus GmbH (HMTG) startete bereits 2021 einen Strategieprozess, um sich an die Veränderungen der Post-Corona-Ära anzupassen. Berücksichtigt werden dabei alle Zielgruppen wie Einwohner, Touristen, Fachkräfte, Geschäftsreisende, Start-ups und Unternehmen.

“

Aktives Naturerleben und die Vorzüge einer Großstadt gehen bei uns Hand in Hand, das gibt es nicht in jeder Metropole.



Die Leinemetropole lockt mit hervorragender Work-Life-Balance-Kultur.

Hans Nolte, Geschäftsführer der Hannover Marketing & Tourismus GmbH, fasst zusammen: „Der Wirtschaftsraum Region Hannover ist ein relativ tradierter Wirtschaftsstandort. Hannover versteht sich als etablierte Verwaltungs- und Messestadt. Coronapandemie und geopolitische Herausforderungen haben dazu geführt, dass wir diese Attribute auf den Prüfstand stellen mussten. Die Parameter verschieben sich. Homeoffice und Coworking Spaces bekommen mehr Bedeutung. Wird es Messen, Kongresse und Dienstreisen in dem Umfang wie in den Boomjahren der 90er und 2000er also in Zukunft noch geben?“ Das Herzstück des Deutschlandtakts ist auch für die künftigen Aufgaben gut aufgestellt: Hannover hat Trends wie Multimobilität, Blaue Ökologie und Resilienz durch Stakeholder identifiziert. Diese Eckpfeiler bilden die Basis für Stärke und Widerstandsfähigkeit der Region.

Mittlerweile positioniert sich die grüne Metropole als Vorreiter in der proaktiven Anpassung an transformative Entwicklungen – und gleichzeitig als lebenswerte Region, die vielfältige Möglichkeiten bietet. Doch das gelingt nur im Team, unterstützt durch verschiedene relevante Player in einer Partnerschaft unter dem Dach der Wirtschaftsregion Hannover.

Der Kommunalverband mit rund 1,2 Millionen Einwohnern und über 50.000 Unternehmen ist ein attraktiver Wirtschaftsstandort voller Kontinuität und Stahlkraft. Dank exzellenter Anbindung und Infrastruktur, gepaart mit der Vielfalt der Lebens- und Arbeitsmöglichkeiten, gilt Hannover heute als Drehkreuz in der niedersächsischen Infrastruktur. „Wir wollen ökologisches Handeln zur Norm machen. Biologische, nachhaltige und kreislauffähige Produkte,

Dienstleistungen und Handlungen werden in einem universellen Hal tungskodex verstanden und gelebt“, erklärt Hans Nolte.

Besonders Leuchtturmprojekte stellen die vielfältigen Vorteile der Region heraus. Dabei spielen Trends wie New Work, Start-up-Initiativen, nachhaltiges Reisen und Wirtschaft eine zentrale Rolle. Die Resilienz der Region Hannover wird durch ihre heterogene Wirtschaftsstruktur, ein starkes Netzwerk und die Ambitionen zur Gestaltung der Zukunft unterstrichen. Ein gutes Zusammenspiel zwischen Politik, Forschung und Wirtschaft sowie das urbane Umfeld machen die Region zu einem attraktiven und dynamischen Wirtschaftsstandort – mit hervorragenden Zukunftsperspektiven.

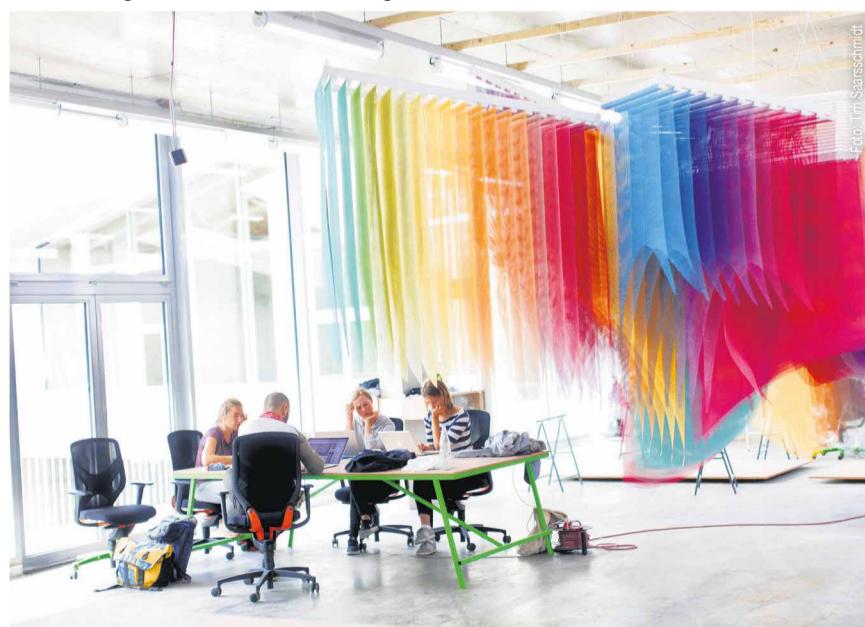
Gerade Fachkräfte fühlen sich durch Smart City, Robotics City, die Digital Health-Sparte und nachhaltige Studiengänge angezogen. „Für uns ist es wichtig, zu zeigen, welche Vorteile eine zentralgelegene Stadt wie Hannover, die sich durch eine hervorragende Anbindung und Infrastruktur auszeichnet, mit dem Umland und den Gemeinden bietet“, betont Geschäftsführer Hans Nolte. Und ergänzt: „Aktives Naturerleben und die Vorzüge einer Großstadt gehen bei uns Hand in Hand, das gibt es nicht in jeder Metropole.“ Diese Strategie zahlt sich aus: Der Wirtschaftsraum Region Hannover macht die Zukunft schon heute erlebbar, mutig und erlaubt Weitblick.

“

Die Parameter verschieben sich. Homeoffice und Coworking Spaces bekommen mehr Bedeutung.



Wirtschaftsregion Hannover vereint Nachhaltigkeit mit Innovation.



New Work: Rund 25 Coworkings-Spaces laden in Hannover zu flexilem Arbeiten ein – die Zahl wächst stetig.

# Das richtige Timing ist entscheidend

**Die digitale Transformation stellt Unternehmen vor Herausforderungen, aber sie bietet richtig angepackt auch große Chancen für die Wettbewerbsfähigkeit.**

Nach den Herausforderungen während der Pandemie wird inzwischen ein Paradigmenwechsel sichtbar: Im Jahr 2024 nutzen viele Unternehmen die digitale Transformation als eine zentrale Strategie, um ihre Resilienz zu stärken und die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Die Agenda für die digitale Transformation wird jetzt bestimmt durch das Streben nach nachhaltigem Wachstum, operativer Exzellenz und verbesserter Kundenerfahrung. Somit hat sich der Schwerpunkt von der Einführung neuer Technologien auf die Förderung der digitalen Agilität innerhalb der eigentlichen Betriebsabläufe verlagert.

„Europäische Unternehmen nutzen Agile jetzt nicht nur, um die Bereitstellung von Dienstleistungen zu beschleunigen, sondern auch, um schnell auf Marktveränderungen reagieren zu können“, sagt Dzung Tran, Vorstandsvorsitzender FPT Software Europe. Ein gutes Timing trennt dabei die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen. Erfolg erfordert eine sorgfältige Planung, entschlossenes Handeln und ausreichende Ressourcen. Viele Unternehmen mussten in den vergangenen zehn Jahren lernen, welche Herausforderung die digitale Transformation bedeuten kann, bei der Unternehmen, Menschen, Prozesse und Technologien neu ausgerichtet werden müssen, um auf der Erfolgs spur zu bleiben. Und damit nicht genug: Wer neue, zeitgemäße und innovative Lösungen einführen möchte, der muss sich häufig zugleich von komplexen Altsystemen lösen.

Die Digitale Transformation ist dabei immer ein Prozess und viele Unternehmen stecken noch mittendrin. Sie benötigen mehr Geschwindigkeit und müssen nicht selten größer denken, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder auszubauen. „Viele IT-Leiter haben das auch erkannt und betrachten die digitale Transformation nicht mehr so wie vielleicht früher als Selbstzweck, sondern sehen in ihr die Speerspitze einer umfassenden Modernisierungsprogramms ihrer

Unternehmen“, so die Erfahrung von Dzung Tran.

Eine bessere Wettbewerbsfähigkeit wird vor allem durch die wachsende Fähigkeit erreicht, schnell und flexibel auf Veränderungen am Markt reagieren zu können. Für diese verbesserte Reaktionsfähigkeit müssen Unternehmen strategische Partnerschaften eingehen. „Diese rasche Reaktionsfähigkeit wird mit Hilfe von FPT Software ebenso erreicht, wie maßgeschneiderte Lösungen für die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften möglich sind. Und nicht zuletzt ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen ein großer Vorteil.“

Die agile Methodik von FPT Software zeichnet sich dadurch aus, dass die Arbeit für die Beteiligten schnell und transparent erledigt wird. Noch wichtiger ist es jedoch, dass die agile Methodik die organisatorische Zusammenarbeit und Ausrichtung für eine erfolgreiche digitale Transformation voraussetzt.

Erfolgsgeschichten gibt es zuhauf. Als gutes Beispiel kann das Unternehmen Cox Automotive dienen, das zeigt, wie schnell Innovationen mit Unterstützung von FPT Software geliefert werden können. FPT Software und Cox Automotive, das größte Automobilunternehmen in den Vereinigten Staaten, das zur Cox Enterprises-Gruppe gehört, haben die Effizienz ihrer konsolidierten Ressourcen auf ihrem Weg zum strategischen Partner optimiert. Jedes Jahr meldet Cox Automotive acht Millionen Fahrzeuge



**Dzung Tran,**  
Vorstandsvorsitzender  
FPT Software Europe

an und verkauft fünf Millionen über seine Plattformen. Cox Automotive hat sich zum Ziel gesetzt, alle Transaktionen online abzuwickeln und Big Data und Cloud-Technologie in seine bestehenden Plattformen zu integrieren, um eine umfassende digitale Transformation zu erreichen.

FPT hat Onshore-/ Nearshore- und Offshore-Ressourcen kombiniert, um die Herausforderungen der Markteinbettung zu meistern. Ebenso wurde die operative Geschwindigkeit gesteigert sowie die Qualität und Flexibilität verbessert. Innerhalb von nur sechs Monaten erreichte die Belegschaft von FPT Software, die für Cox Automotive eingesetzt wurde, 1.300 Mitarbeiter in fünf Ländern weltweit. Diese Mitarbeiter wurden in der Berufs- und Arbeitskultur von Cox Automotive geschult und profitierten von der Personalpolitik und den Entwicklungsmöglichkeiten nach dem amerikanischen Geschäftsmodell.



# Kosteneffizienz mit Cloud Migration

## Das Unternehmen FPT Software mit Hauptssitz in Vietnam ist führender Anbieter von Cloud Migration

Um als Global Player auch in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen vieles im Blick behalten, beispielsweise die veränderten geopolitischen Gegebenheiten, Energiekosten, Lieferketten, Regularien, und die rasant fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung. Dreh- und Angelpunkt vieler unternehmerischer Entscheidungen sind Daten. Im digitalen Zeitalter sind diese Daten von so großer Bedeutung, dass sie bereits als das „neue Öl“ bezeichnet werden. Um jedoch die unzähligen gesammelten Daten in vollem Umfang nutzen zu können, müssen sie Unternehmen nicht erst am Ende des Jahres, sondern in Echtzeit zur Verfügung stehen.

Basis für erfolgreiches Data Mining ist hierbei die Cloud-Transformation. Eine Umfrage von Deloitte hat ergeben, dass 88 Prozent der Entscheidungsträger in Unternehmen die Cloud als Grundlage ihrer digitalen Strategie sehen. Darüber hinaus glauben neun von zehn Befragten, dass die Cloud in Verbindung mit anderen Technologien wie KI und IoT dazu beitragen kann, die digitale Transformation zu beschleunigen.

FPT Software, eine Tochtergesellschaft der FPT Corporation, der führenden ICT-Gruppe in Asien, ist ein globaler Technologie- und IT-Dienstleister mit Hauptssitz in Vietnam.

Mit seiner jahrzehntelangen Erfahrung auf dem globalen Markt hat FPT Software die digitale Transformation für Unternehmen aus verschiedenen Branchen weltweit

vorangetrieben und Unternehmen aus dem Gesundheitsbereich und BFSI, aus Fertigung und Automotive, Akteure aus Kommunikation, Medien und Dienstleistungen, Global Player aus der Luft- und Raumfahrt, Logistik und Transportunternehmen, Versorgungsunternehmen und Energieproduzenten, Konsumgüterhersteller und auch den öffentlichen Sektor intensiv unterstützt.

1999 gegründet, beschäftigt FPT heute mehr als 30.000 Mitarbeitende und hat mehr als 1.000 Kunden gewonnen. Im Jahr 2023 hat FPT die Marke von einer Milliarde Einnahmen überschritten. Ziel der Zusammenarbeit ist es, die Wünsche und Ideen der Kunden mit Hilfe von Technologie und Erfindungsreichtum so umzusetzen, dass eine innovative und nachhaltige Zukunft geschaffen wird.

Unser Kunde, die Covestro AG, hat erkannt, wie wichtig die Implementierung einer Cloud für die Umsetzung ihrer Vision der digitalen Transformation ist. Um die Cloud-Migration auf die Amazon Web Services (AWS) Cloud-Plattform umzusetzen, hat sich Covestro daher mit FPT zusammengetan. Das Unternehmen ist ein führender Hersteller von Vorprodukten für Polyurethan-Schaumstoffe, Polycarbonat-Kunststoffe, Lacke, Klebstoffe, Dichtstoffe und Spezialprodukte einschließlich Folien. Covestro hat seinen Hauptsitz in Deutschland und verfügt über ein Netzwerk von 50 Produktionsstandorten weltweit. Im Geschäftsjahr 2022 erzielte Covestro mit 18.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 18 Milliarden Euro.

Als Advanced Tier Services Partner von AWS ist FPT Software stolz darauf, die

Covestro AG bei der Migration von 533 Nicht-SAP-Anwendungen auf die AWS Cloud-Plattform zu unterstützen.

Unsere Expertinnen und Experten begannen mit einer gründlichen Analyse der Geschäftsprozesse und Anforderungen des Kunden, gefolgt von einer Analyse der Altsysteme des Unternehmens, bevor sie die Legacy-Anwendungen neu konzipierten und auf der neuen Cloud-Plattform implementierten.

Ziel unseres Teams war es, die Funktionalität der bestehenden Anwendungen zu erhalten und gleichzeitig ihre Anpassungsfähigkeit an die AWS-Cloud-Plattform zu gewährleisten.

FPT hat für Covestro mehr als 530 Anwendungen von der On-Premise-Umgebung in die Cloud migriert. Das Ergebnis sind neben spürbar reduzierten Wartungskosten für Rechenzentren vor allem eine höhere Produktivität und eine schnellere Entscheidungsfindung, denn der Fernzugriff auf die anfallenden Daten erfolgt jetzt in Echtzeit. Gleichzeitig verbessern sich Sicherheit und Notfallwiederherstellung, da aufgrund der Fernsteuerung im Falle von Systemausfällen Fehler umgehend behoben werden können und zeitaufwändige Reisen zu Rechenzentren entfallen. Besonders vorteilhaft ist die hohe Skalierbarkeit der Ressourcen: der Speicher kann je nach Bedarf ganz einfach vergrößert oder verkleinert werden, um Betriebskosten wie auch den Return of Invest zu optimieren.

Weitere Informationen unter [www.fptsoftware.de](http://www.fptsoftware.de)





FELIX AHLERS

## Auf die Mitarbeiter kommt es an

**GROSSES INTERVIEW**

**Felix Ahlers, Vorstandsvorsitzender der Frosta AG, spricht darüber, wie er für sein Unternehmen in schwierigen Zeiten Widerstandsfähigkeit aufbaut.**

Text: Silja Ahlemeyer  
Foto: Presse/Frosta

**Herr Ahlers, was ist die wichtigste Eigenschaft eines Unternehmens, um in unvorhersehbaren Zeiten erfolgreich zu sein?**

Ich denke, das sind mehrere Dinge. Zum einen ist es die Fähigkeit, seine Mitarbeiter gut zu involvieren. Die Chefetage muss ihre Leute mitnehmen, um deren volle Unterstützung zu bekommen. Dann ist es die Eigenschaft, langfristig denken zu können. Man muss wissen, dass man nicht alles in sechs Monaten schafft, sondern langfristig, beispielsweise auf fünf Jahre, planen. Und es braucht Durchhaltevermögen. Wie ein Marathonläufer, man darf nicht bei jedem kleinen Durchhänger sofort aufgeben.

**Wofür braucht ein Unternehmen Resilienz, also Widerstandskraft?**

Sie ist wichtig, damit man eben schwierige Perioden durchhält. Und um resilient zu werden, muss man in guten Zeiten Reserven aufbauen, für ein finanzielles Polster sorgen und vor allem verschiedene Dinge vorausschauend durchdenken. Ich beschäftige mich beispielsweise schon frühzeitig damit,

was passiert, wenn der Strom ausfällt oder wie ich reagiere, wenn es zu einer Situation kommt, die dem Unternehmen Schaden zufügen kann.

**Frosta gibt es seit 1961. Wie viele andere Unternehmen auch haben Sie Höhen und Tiefen erlebt. Zu welchen Zeiten der Geschichte hat der Firma eine besondere Resilienz bewiesen?**

Das war zu unserem Tiefpunkt im Jahr 2003, als wir das Reinheitsgebot eingeführt haben. Wir hatten seit zwei Jahren daran gearbeitet. Unsere Erwartungen an die neuen Produkte ganz ohne Zusatzstoffe war sehr hoch, doch unser Umsatz brach um 40 Prozent ein. Wir mussten Mitarbeiter entlassen und haben in diesem Jahr über acht Millionen Euro Verlust gemacht. Doch wir haben das durchgehalten. Alle Mitarbeitenden waren überzeugt, dass wir inhaltlich das Richtige tun, und sind den Weg mitgegangen. Wir haben uns dann gemeinsam angeguckt, was schief gelaufen ist und Fehler, gerade auch in der Kommunikation, korrigiert.

**Welche konkreten Maßnahmen setzen Sie heute um, um die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens zu stärken?**

Wir beobachten sehr genau, was in der Welt und in unserer Branche passiert. Zum Beispiel beim Gemüseanbau in Bezug auf den Klimawandel: Da bemerken wir, dass sich Ernten verändern, der Paprikaanbau etwa wandert von Südspanien hoch bis zur Mitte Frankreichs. Und darauf bereiten wir

uns jetzt vor, dass in Zukunft vielleicht die Ernten nicht mehr sicher sind oder anders verlaufen werden. Auch beim Thema Fischfang planen wir langfristig, um die Bestände in den Meeren zu sichern. Wir überlegen, wo wir wann was fischen können, und das verändert sich regelmäßig.

**Wie schulen Sie Ihre Mitarbeiter im Umgang mit Krisen und Herausforderungen?**

Hier geht es ja eher um die Haltung. Wir versuchen unseren Mitarbeitern nahezubringen, dass Fehler erlaubt und Krisen auszuhalten sind, wenn man was daraus lernen kann. Es geht immer um die Frage: Was haben wir daraus gelernt?

**Frosta hat gerade zum 4. Mal den Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie „Fleisch-, Fisch- und Proteinverarbeitung“ gewonnen. Nachhaltigkeit ist bei Ihnen ein großes Thema.**

Ja klar. Nachhaltigkeit ist wirklich wichtig, sie kostet aber auch Geld. Und um sie umzusetzen zu können, muss eine ganze Kette von Dingen passieren. Die Verbraucher müssen ja für mehr Nachhaltigkeit etwas mehr bezahlen. Ich muss also meine Sache

so gut erklären, dass die Menschen dazu auch bereit sind. Unser Ansatz ist, sehr transparent und glaubwürdig zu sein, damit die Leute wissen, wie wir arbeiten. Es gibt zum Beispiel bei uns keine Verpackung, wo nicht draufsteht, woher die Zutaten kommen. Wir deklarieren alles, auch über den gesetzlichen Rahmen hinaus. Das ist in der Lebensmittelindustrie absolut kein Standard. Doch wenn man glaubwürdig ist, dann ist man auch in der Lage, Nachhaltigkeitsthemen passend zu kommunizieren. Und das ist notwendig, denn wichtige Themen müssen auch beim Verbraucher ankommen.

**Wie sieht Ihre Prognose für die Zukunft der Lebensmittelindustrie aus?**

Die Forderungen der Verbraucher in Bezug auf Transparenz und Gesundheit werden größer werden. Die Menschen legen heute mehr Wert darauf als früher. Zudem glaube ich, dass das Lebensmittelgesetz strenger werden wird, und Produkte werden eine deutlichere Kennzeichnung benötigen. Ich würde das begrüßen, denn strengerer Gesetze bedeuten auch, dass sich der Wettbewerb insgesamt verbessert und die Qualität der Produkte ansteigt.

**Für lokale Wertschöpfung**

Felix Ahlers ist nicht nur CEO von Frosta, sondern auch Gründer einer Kaffeerösterei in Äthiopien. „Solino“ produziert und verpackt seinen Kaffee im Anbaugebiet, anders als in der Branche üblich. Das liegt an Ahlers' Sinn für soziale Gerechtigkeit: Auch die besser bezahlten Jobs sollen im Ursprungsland verfügbar sein.

ANZEIGE - ADVERTORIAL



## Wir bringen Ihre Marke zur relevanten Zielgruppe.

Sie möchten mit den richtigen Inhalten Ihre Markenbekanntheit erhöhen und mehr potenzielle Kunden erreichen? Kontaktieren Sie uns!

[www.contentway.de](http://www.contentway.de) | [info@contentway.de](mailto:info@contentway.de) | +49 40 87 407 400



# Ehrlich zu sich selbst zu sein, ist unabdingbar

## EINBLICK

Marcus Diekmann, Experte für disruptive Geschäftsmodelle und digitale Transformation, Unternehmer und Start-up-Investor, spricht über seine Erfolge beim Change. Und was der Blick in den Spiegel damit zu tun hat.

Text: Katja Deutsch

Foto: Simon Thon,

Towfiqu Barbhuiya/unplash



**Marcus Diekmann,**  
Investor, Entrepreneur &  
„Teilzeit-CEO“

“

Ich bin ein Anhänger des Pareto-Prinzips. Denn die Komplexität, ein Unternehmen aufzubauen, ist heute viel zu hoch.

**Marcus, du hast auf LinkedIn eine spektakuläre Arbeitgebersuche für einen „letzten großen Job“ gestartet, medial begleitet vom Manager Magazin. Warum jetzt schon der letzte?**

Ich bin seit meinem 23. Lebensjahr selbstständig, habe mein ganzes Leben immer Vollgas gegeben und alles dem Job untergeordnet. Ab 2003 habe ich alles für meine Firma gegeben, danach bin ich – trotz des Versprechens an meine Frau, ein Jahr Pause zu machen – sofort Digitalchef von Beter Bed geworden. So ging es immer weiter. Aber jetzt haben Familie und Freunde Vorrang. Viele Firmen haben sich bei mir beworben, jetzt bin ich beratender Beiratsvorsitzender bei der Fair-Trade-Modemarke Armedangels.

**Bei ROSE Bikes hast du dich entschieden, acht von 13 Ländern aufzugeben und dafür die Kernmärkte auszubauen.**

**Warum? Kleinvieh macht auch Mist.**

Meine wichtigste Faustregel lautet „Reduce to the Max“. Wenn in den fünf Kernmärkten nicht jeder ROSE kennt, warum dann in 13 Ländern? Man hat immer nur eine begrenzte Kapazität. Wo gewinnen wir am schnellsten? Ich bin ein Anhänger des Pareto-Prinzips. Denn die Komplexität, ein Unternehmen aufzubauen, ist heute viel zu hoch.

**Was hat diese Entscheidung bewirkt?**

Wir sind sofort um 30 Prozent gewachsen! Wir haben die acht Länder verlassen, gleichzeitig das Marketingbudget erhöht, die IT ausgebaut und eine ganze E-Commerce-Agentur gekauft und integriert. Durch die Konzentration auf diese drei Punkte sind wir durch die Decke gegangen.

## Was ist deine Mission bei Armedangels?

Grow to matter! Wenn man faire und nachhaltige Mode verkauft, muss man dafür sorgen, dass sie von möglichst vielen Menschen getragen wird, denn sonst tragen sie Mode, die eben nicht nachhaltig und fair produziert wurde. Die Stellschrauben sind bei Armedangels andere als bei ROSE: Bekanntheitsgrad erhöhen, Internationalisierung vorantreiben, Whole Sale etablieren. Aber das Wichtigste ist, dass ich mir vorgenommen habe, nur noch Dinge zu machen, die die Welt ein bisschen besser machen!

## Kann man eine Kollektion wie Armedangels wirklich weltweit erfolgreich etablieren, wenn Temu, der chinesische Marktplatz für Billigware, bereits im ersten Jahr auf dem deutschen Markt Milliardenumsätze mit Textilien macht?

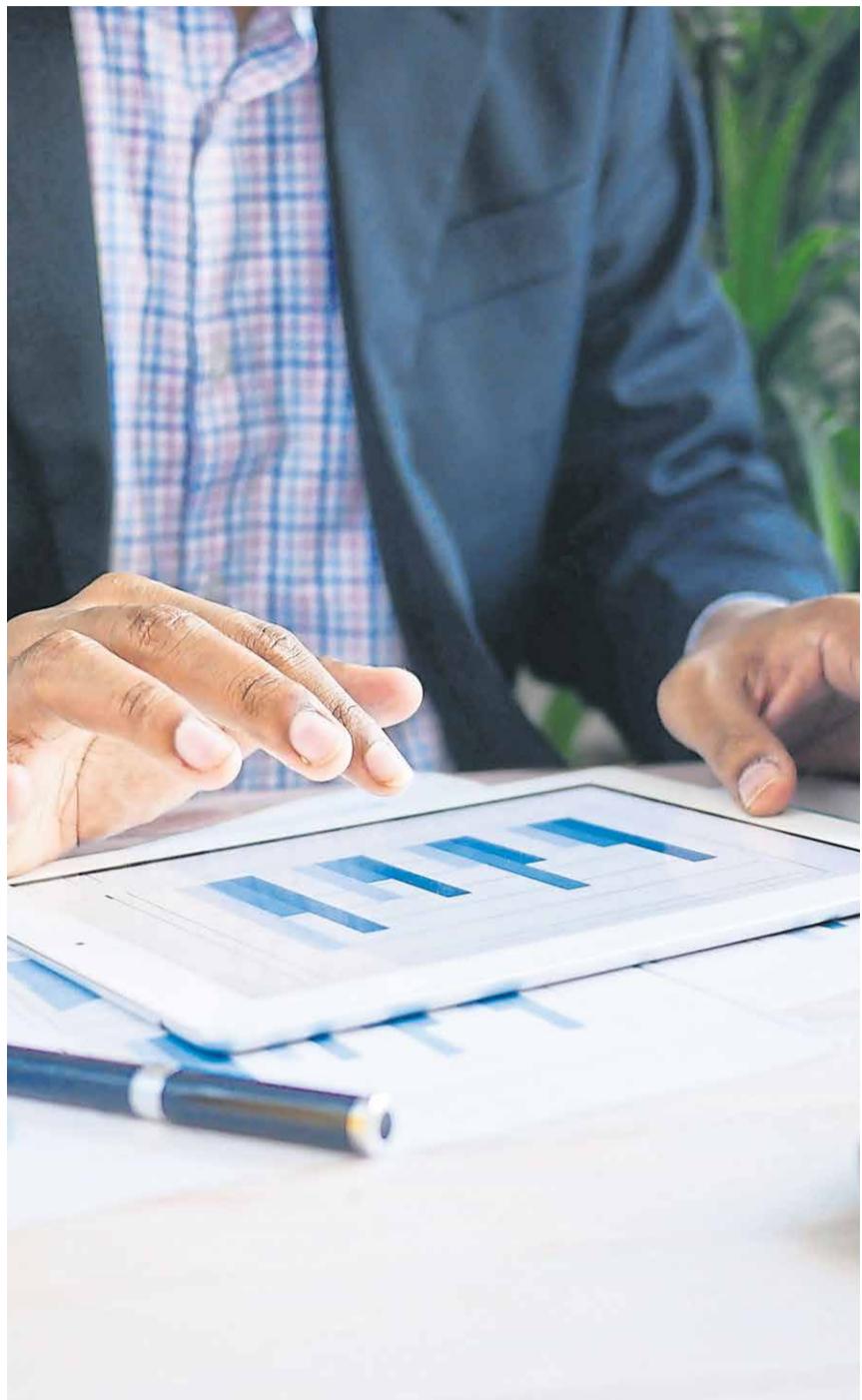
Sehr gute Frage. Auch in der Modewelt stirbt die Mitte in der Positionierung der Unternehmen. Auf der einen Seite radikal billig, auf der anderen Seite gute Qualität zu einem vernünftigen Preis. Ich glaube, wir brauchen einen kompletten gesellschaftlichen Wandel im Sinne von „zurück zum Sonntagsbraten“. Nur einmal in der Woche Fleisch, dafür aber sehr gutes. Weniger Kleidung, dafür schöne, nachhaltig produzierte, die man viele Jahre trägt.

## Dein Fokus liegt auf der digitalen Transformation. An welchen Stellschrauben kann man hier drehen, um Erfolge zu sehen?

Für mich gibt es zwei Säulen der Digitalisierung: das Geschäftsmodell und die Automatisierung aller Prozesse. Jedes Unternehmen muss heute zuerst mit Produkt, Preis, Service und Marketing online wettbewerbsfähig sein, erst dann kann es auch offline erfolgreich werden. Sortiments- und Einkaufsplanung, Filialbestückung, Chatbots für die Kundenkommunikation, all das kann automatisiert und KI-gesteuert ablaufen.

## Wie wichtig ist dein Bauchgefühl bei unternehmerischen Entscheidungen?

Ich höre immer auf mein Bauchgefühl. Ich bin ein schneller und sehr mutiger Entscheider. Test, learn, build bigger – lieber ausprobieren als nicht zu entscheiden! Zweitens bin ich super kreativ, auch ein Bauchgefühl. Ich bin eine seltene Mischung aus wirklich kreativ



Als Faustregel gilt: „Reduce to the Max“

und gleichzeitig zahlengetrieben, weil ich alles mit Zahlen verknüpfe.

## In Konzernen fühlst du dich nicht wohl, aber wenn ein Start-up „erwachsen“ wird, wird es doch ein Konzern...

Konzerne haben ihre Stärken, aber sie demokratisieren zu viele Prozesse. Ich mache zwei Dinge komplett anders als Konzerne: Strategische Entscheidungen trifft ausschließlich die Geschäftsführung, in taktischen und operativen Prozessen hat mein Team maximale Freiheit. Ich sehe mich als Fußballtrainer: Wenn die Mannschaft verliert, kann man mich feuern.

“

Jedes Unternehmen muss heute zuerst mit Produkt, Preis, Service und Marketing online wettbewerbsfähig sein, erst dann kann es auch offline erfolgreich werden.

## Wann ist für dich der richtige Zeitpunkt zu gehen?

Ich bin sehr gut darin, diesen Umbruch, diesen Change auszulösen und Unternehmen voranzubringen. Aber dann kommt irgendwann die Phase des moderateren Wachstums. Und für diese Prozessoptimierung bin ich nicht der Richtige.

## Wie können Unternehmen in diesen Zeiten resilient bleiben oder werden?

Es ist dabei besser, in der Krise realistisch zu sein, anstatt über Resilienz nachzudenken. Viele Unternehmen wollen zum Beispiel online Gas geben und stellen dafür zehn Leute ein. Aber wenn der Mitbewerber 200 Leute dafür hat, sind sie nicht konkurrenzfähig. Auch wer nur das anbietet, was es schon an jeder Ecke gibt, wird es schwer haben. Der ehrliche Blick in den Spiegel ist gefragt. Die meisten Unternehmen fallen in der Krise zudem in die gefühlte Sicherheit des Altbewährten zurück. Sie sollten die Krise aber als Chance nutzen, die Komfortzone zu verlassen und sich radikal verändern.

# NIS2: Europas Schutzschild gegen Cyberkriminalität

Ab Oktober 2024 müssen alle Unternehmen in Europa mit mindestens 50 Mitarbeitern und zehn Millionen Umsatz Cybersicherheitsmaßnahmen der NIS2-Richtlinie umsetzen. Diese Vorgabe betrifft Unternehmen aus 18 verschiedenen Sektoren. NIS2 ist ein wichtiger Schritt gegen die zunehmende Cyberkriminalität, denn wäre diese Cyberkriminalität ein Staat, würde er – gemessen an seinem Bruttoinlandsprodukt – zu einem der 15 größten Staaten der Welt zählen.

**M**anche Länder finanzieren ganze Hackerabteilungen, deren einziges Ziel Angriffe auf die IT-Systeme unserer Unternehmen, Behörden, Krankenhäuser, Energieversorger und anderer Stellen sind. Unternehmen müssen jetzt ihre IT-Sicherheitsarchitektur analysieren, festigen und sich damit besser gegen Angriffe schützen. Ingo Köhne, Geschäftsführer IT-Consulting der multidisziplinären Wirtschaftskanzlei Möhrle Happ Luther, spricht im Inter-

view über mögliche Angriffsszenarien und Unterstützung der IT.

## Herr Köhne, was sind denn die häufigsten Angriffe auf IT-Unternehmen in Deutschland?

Am häufigsten sind nach wie vor Ransomware-Angriffe, bei denen die Systeme und Daten der Opfer verschlüsselt werden. Im Anschluss werden dann Lösegeldforderungen gestellt. Doch es ist fraglich, ob das Entschlüsseln der Daten nach einer Zahlung funktioniert. Oft wird auch mit der Veröffentlichung sensibler Kundendaten gedroht. Die Opfer müssen ihr gesamtes IT-System komplett neu aufsetzen. Wer das nicht tut, läuft Gefahr, weitere Angriffe zu erleiden. Die Folgekosten eines solchen Angriffes sind immer um ein Vielfaches höher als die Investition in eine gute IT-Security.

## Sind viele Unternehmen in Deutschland von diesen Angriffen betroffen?

Ja, auch in Deutschland gibt es immer noch eine Zunahme an Ransomware-Angriffen – in 2023 haben lt. Statista mindestens 22 Prozent der Unternehmen einen Angriff erlitten. Es sollte

jedoch erwähnt werden, dass es noch diverse weitere Cybergefahren gibt. Besorgniserregend ist vor allem die zunehmende Nutzung von KI durch die Angreifer, z. B. für Phishing Attacken.

## Weshalb bekommen viele Unternehmen ihre IT-Probleme selbst so schwer in den Griff?

Oft gibt die Geschäftsführung kaum Budget frei, da sie keinen Bedarf für mehr IT-Security sieht. Doch es geht nicht mehr darum, ob man angegriffen wird, sondern wann. Zudem sehen wir häufig Mängel im Schwachstellenmanagement und bei der Vergabe von privilegierten Rechten im IT-Bereich. Auch den Einsatz von IT-unabhängigen Informationssicherheitsbeauftragten beobachten wir meist nur, wenn dieser für die Firmen regulatorisch vorgegeben wird.

## Unternehmen müssen viele neue Regularien umsetzen. Wie können Sie hierbei unterstützen?

Die prominenteste Anforderung ist die NIS2-Richtlinie der EU, die bis Oktober in nationales Recht überführt sein muss. Etwa 30.000 Unternehmen müssen dann



**Ingo Köhne,**  
Geschäftsführer IT-Consulting  
bei Möhrle Happ Luther

formal Informationssicherheit umsetzen. Mit DORA haben wir noch eine weitere Verordnung, der Digital Operational Resilience Act tritt im Januar 2025 in Kraft. Er betrifft das gesamte Finanzumfeld. Wir unterstützen die Unternehmen mit unserer langjährigen Expertise bei der sinnvollen Umsetzung der Anforderungen und einer tatsächlichen Verbesserung der Informationssicherheit.



*Die Kosten eines Angriffs übersteigen die Investition in IT-Security dramatisch.*

Gemeinsam exzellent – nach diesem Motto setzt sich die Wirtschaftskanzlei **Möhrle Happ Luther** seit fast 100 Jahren für den Erfolg ihrer Mandanten ein. In multidisziplinären Teams berät Sie in den Bereichen Steuern, Recht, Wirtschaftsprüfung, Consulting und IT-Consulting. [www.mhl.de](http://www.mhl.de)

**MÖHRLE  
HAPP  
LUTHER**

eightbit experts – Partner Content

# IT-Fachkräftemangel: Herausforderungen und Lösungsansätze für Unternehmen

Viele Unternehmen, Organisationen und Behörden stehen vor der Herausforderung, offene Stellen im IT-Bereich zeitnah zu besetzen. Laut Bitkom blieben im Jahr 2023 149.000 Positionen in der IT-Branche unbesetzt. In Anbetracht dessen müssen Unternehmen kreative Lösungen entwickeln, um Fachkräfte anzuziehen.

**D**enn eine gut funktionierende und sichere IT-Infrastruktur ist entscheidend für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Spezialisierte Personalagenturen, die sich ausschließlich auf den IT-Bereich fokussieren, können hier eine äußerst wertvolle Option darstellen. Gudrun Müller, CEO des IT-Personaldienstleisters eightbit experts, spricht über Fachkräftemangel in der IT, Corporate Social Responsibility und Unternehmensführungsprinzipien:

## Frau Müller, IT- und Digitalisierungsexperten werden händeringend gesucht. Wie finden Sie geeignete Kandidaten?

Der Fachkräftemangel in der IT-Branche ist multifaktoriell. Richtig angeheizt wurde er durch die Coronapandemie mit dem erhöhten Bedarf an Digitali-



**Gudrun Müller,**  
CEO eightbit experts

sierung. Technologische Entwicklungen wie KI, Big Data und Cloud-Computing erfordern spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten. Unser Bildungssystem in Deutschland ist weder auf den Bedarf noch auf die sich ändernden Anforderungen ausgerichtet. Dazu trifft uns der demografische Wandel. Diese Faktoren können wir nicht beeinflussen, aber wir können mit unserer 17-jährigen Expertise Unternehmen mit passenden

Fachkräften bei der Umsetzung ihrer IT-Projekte unterstützen. Hierzu bedienen wir uns unseres eigenen Netzwerks, aber auch der internationalen Datenbank unserer irischen Muttergesellschaft Cpl.

## Prüfen Sie jeden Experten persönlich, bevor Sie diese Ihren Kunden vorstellen?

Ja. Die Mehrheit unserer Kunden benötigt möglichst schnell nach der Anfrage einen oder mehrere passende IT-Experten. Mit passend meinen wir nicht nur, dass die geforderten Fähigkeiten mit den Kompetenzen der Experten übereinstimmen und die vorgesetzten Bewerber auch verfügbar sind, sondern dass zwischen beiden Parteien auch menschliche Kompatibilität besteht. Wir sind davon überzeugt, dass für eine erfolgreiche Zusammenarbeit nicht nur die fachlichen, sondern auch die sozialen Kompetenzen übereinstimmen müssen. Dies mag für kurzfristige, temporäre Unterstützung möglicherweise weniger entscheidend sein, jedoch vermitteln wir auch Festanstellungen.

Gerade hier gewinnen die Soft Skills enorm an Bedeutung.

## Sie verschreiben sich mit eightbit experts der CSR. Können Sie uns dafür Beispiele nennen?

Im Grunde betrachten wir unsere tägliche Arbeit als Verantwortung gegenüber dem Wirtschaftsstandort Deutschland. Durch die Vermittlung von IT-Fachkräften tragen wir wesentlich dazu bei, Deutschland wettbewerbsfähig zu halten. Intern legen wir großen Wert auf unsere Car Policy, auf umweltbewusstes Handeln, unsere Kompetenz im Bereich Vielfalt (die Hälfte unserer Mitarbeitenden sind Frauen – auch in Führungspositionen), sowie unseren Code of Conduct, der unser Miteinander in Bezug auf Ethik, Integrität und Compliance reguliert.



*Unser Bildungssystem in Deutschland ist weder auf den Bedarf noch auf die sich ändernden Anforderungen ausgerichtet. Dazu trifft uns der demografische Wandel.*

Werte stehen bei **eightbit experts** im Mittelpunkt des Denkens und Arbeitens. Diese lebt eightbit experts nicht nur nach innen, sondern auch nach außen. [www.eightbitexperts.com](http://www.eightbitexperts.com)

**eightbit**  
experts

# Nachhaltigkeit im Blickpunkt

## NACHHALTIGKEIT

Das Weltwirtschaftsforum (WEF) in Davos war kein gewöhnliches Treffen – es ist der Hotspot für die heißesten globalen Themen. 2024 auf der Agenda des Forums: Mehrere Schlüsselthemen im Zusammenhang mit Umwelt, Sozialwesen und Unternehmensführung (ESG)

Text: Thomas Soltau  
Foto: Luis Quintero/pexels

**L**ängst hat sich das Weltwirtschaftsforum in Davos als globaler Gipfel etabliert, der sich den drängenden Herausforderungen unserer Zeit widmet. Inmitten des Forums war eine Stimme lauter als alle anderen: Der Ruf nach Aktion gegen den Klimawandel. Hier wurde nicht nur über die Krise gesprochen, sondern auch konkrete Pläne zur Dekarbonisierung geschmiedet, während die Weltführer die geopolitischen Folgen des Energiewandels skizzieren. Der Global Risk Report 2023 stufte die Klimakrise als das bedeutendste Risiko für die nächsten zehn Jahre ein.

Al Gore, Ex-Vizepräsident der USA, hat die Probleme auf dem Gipfel zusammengefasst. „Regierungen und multilaterale Organisationen haben relevanten Einfluss auf die Gestaltung der Zukunft, auch in Bezug auf Nach-

haltigkeit, doch für die Finanzierung sind Unternehmen entscheidend. Daher hören wir auch immer wieder, dass Nachhaltigkeitsmaßnahmen heute zur internen Absegnung nachweislich Resilienz und Reputation des Unternehmens verbessern müssen und idealerweise auch die Bottom Line. Dass Purpose und Profit korrelieren können, dafür gibt es mittlerweile viele Beispiele. Nicht alle sind laut genug geteilt.“ Am Ende sei es die persönliche Verantwortung der Einzelnen. Verantwortung, der wir uns stellen oder entziehen. Und dies wiederum sei eine bewusste Entscheidung – nicht in Davos, sondern im Alltag.

Im Herzen der Diskussionen stand eine wichtige Frage: Wie können wir gemeinsam die Welt retten? Der Schlüssel zur Lösung globaler Probleme liegt in der Zusammenarbeit und Führung.

Um globale Probleme wie den Klimawandel anzugehen, bedarf es einer koordinierten und engagierten Führung auf allen Ebenen. Nur so lassen sich effektive Lösungen finden. So sollte man ESG in der Unternehmensführung auch als Chancen verstehen, um die Förderung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Zielen voranzutreiben. Trotz des wachsenden Bewusstseins und Engagements für Nachhaltigkeit spüren viele Unternehmenslenker immer noch eine gewisse Überforderung und betonen die kurzfristigen Herausforderungen. Die Diskussionen konzentrierten sich darauf, wie Unternehmen ihre Praktiken reformieren können. Ziel ist es, weniger anfällig für die zunehmenden Risiken des Klimawandels zu sein und gleichzeitig einen langfristigen Mehrwert zu generieren.

Unter dem Motto „Resilienz und Regeneration“ gab es auch neue Denkanstöße für Unternehmen. Ein zentrales Thema auf dem WEF 2024: Die Notwendigkeit, resilenter und regenerativer zu werden. Statt nur auf die geschäftlichen Auswirkungen des Klimawandels zu reagieren, diskutierten Führungskräfte über die Schaffung einer proaktiven positiven Wirkung.

“

Als wesentlicher Bestandteil einer umfassenden ESG-Strategie minimieren sie Umweltauswirkungen und fördern gleichzeitig nachhaltiges Wirtschaftswachstum.

Der Ansatz der „Regeneration“ gilt als Weg, Geschäftsmodelle und Lieferketten neu zu überdenken. So lassen sich positive Auswirkungen entwickeln.

Gerade die geopolitische Lage hat bewiesen, wie wichtig nachhaltige Beschaffung und Lieferkettenmanagement sind. Als wesentlicher Bestandteil einer umfassenden ESG-Strategie minimieren sie Umweltauswirkungen und fördern gleichzeitig nachhaltiges Wirtschaftswachstum. Innovative Methoden, wie die Future Scenarios, können Unternehmen dabei unterstützen, ihre Strategie an eine Vielzahl von Variablen anzupassen und sich letztlich resilient und zukunftsorientiert aufzustellen.



# ESG als Businessdisziplin



**ESG als Chance für Wachstum, Profitabilität, erhöhte Resilienz und einen hohen nachhaltigen Unternehmenswert.**

**D**as Themenfeld ESG Umwelt- und Klimaschutz (Environment), gesellschaftlicher Zusammenhalt (Social) und eine gute und nachhaltige Unternehmensführung (Governance) hat sich von einem reinen Risiko- und Compliance-Thema hin zu einem Hebel der Wertgenerierung entwickelt. Richtig umgesetzt bieten sich sowohl für Investoren als auch für Unternehmen Vorteile. Viele Unternehmen haben die Dringlichkeit der strategischen, operativen und finanziellen Relevanz von Nachhaltigkeit mittlerweile erkannt. Trotzdem gerät die Thematik aufgrund der vielen parallel existierenden Krisenbereiche unter Druck. Dabei bieten sich besonders im produzierenden Gewerbe hohe Potenziale, um beispielsweise die Folgen des Klimawandels und Klimawandel-Folgeschäden zu mindern, wie eine aktuelle Studie\* zeigt.

„Länder wie Afrika und Indien sind massiv von der globalen Erwärmung betroffen und Deutschland somit als Import- und Exportland erheblichen Klimarisiken ausgesetzt. In der Folge müssen sich Unternehmen genau ansehen, wo sie im eigenen Portfolio ein mögliches Klimarisiko haben“, sagt Clive Adendorff, EMA ESG COO, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. „Dieser Anpassungsdruck auf die eigene Produktpalette ist nach den Ergebnissen unserer Studie bereits für 49 % der Unternehmen deutlich spürbar, 58 % beobachten eine Ressourcenknappheit im internationalen Wertschöpfungsnetzwerk.“ Dies ist nur eines der Beispiele, das deutlich macht, inwieweit das Themenfeld ESG nicht nur für die Reputation eine wichtige Rolle spielt, sondern über die langfristige Wett-

bewerbsfähigkeit und finanzielle Stabilität eines Unternehmens entscheidet.

„Untätigkeit kann teuer werden, jetzt ist es wichtig, in den Bemühungen nicht nachzulassen“, sagt Goran Mazar, KPMG Partner, EMA & German Head of ESG and Automotive. Die KPMG Studie offenbart zudem, dass zwar etwa 80 % der Industrieunternehmen Nachhaltigkeit in ihrer Unternehmensstrategie verankert haben, aber nur etwa 30 % der geplanten Maßnahmen tatsächlich umgesetzt worden sind: „Wichtig ist, die Chancen der ESG-Transformation zu erkennen. Wenn sich Unternehmen frühzeitig mit den strategischen Implikationen von ESG-Themenstellungen auf das Geschäftsmodell und die Wertentwicklung beschäftigen und über Foresight-Analysen und strukturiertes Planning die eigene Roadmap festlegen, erhöhen sie die Resilienz und die Zukunftsfähigkeit. Vor diesem Hintergrund sehen wir in der Praxis oft, dass Unternehmen ein hohes Ambitionslevel haben und sich auch in der Umsetzung als fortgeschritten einschätzen. Häufig hält diese einer Überprüfung von außen jedoch nicht Stand. So zeigt unsere internationale Studie, dass sich 83 % der Unternehmen in Bezug auf das ESG-Reporting besser einschätzen als die Wettbewerber, allerdings nahezu die Hälfte für das Datenmanagement noch Spreadsheets nutzt“, so Clive Adendorff.

Mit der CSRD und der EU-Lieferketten-Richtlinie CSDDD kommt noch einiges an Regulatorik mehr auf Unternehmen zu, egal welcher Branche. Unternehmen müssen ihre Wertschöpfungskette transparent überprüfen und

sind bei negativen Auswirkungen auf Umwelt oder Menschenrechte verpflichtet, zu handeln. Das Risiko von Problemen in der Lieferkette ist groß, zudem drohen hohe Verwaltungsstrafen. Dazu Clive Adendorff: „Die CSDDD treibt umso mehr den Wandel von der linearen Lieferkette hin zum zirkulären Denken an. Stand heute nutzen wir nur 7 % an recyceltem Material. Die Rohstoffknappheit und zunehmende Nachfrage nach zirkulärer Materialverwendung eröffnet neue Geschäftsmodelle hin zu einer Kreislaufwirtschaft.“

„Wir sehen im Markt, dass das Thema ESG alle Unternehmen unabhängig vom Sektor betreffen wird. Dabei stehen bei den Verantwortlichen aktuell häufig die regulatorischen Vorgaben wie CSRD, CBAM oder EUDR im Vordergrund. Die Sorge vor einer Überlastung ist verständlich. Wir empfehlen jedoch einen pragmatischen Ansatz und den holistischen Blick, um nicht nur die Herausforderungen, sondern auch die Chancen der ESG-Transformation zu sehen“, so Goran Mazar.

Nachhaltigkeitsstrategie definieren, Regulatorik wertschöpfend nutzen, die Transformation durch den Einsatz von Technologie und Kooperationen stützen, ESG in die Unternehmensführung und Organisation integrieren und messbare Erfolge beim Klima- und Umweltschutz erzielen: Diese fünf Aspekte müssen Organisationen berücksichtigen, um langfristig Resilienz und Unternehmenswert zu steigern. Die Experten von KPMG helfen mit holistischen maßgeschneiderten ESG-Lösungen und umfassender internationaler Erfahrung.

\*KPMG Studie „Klimarisiken und Klimawandelgeschäden des Klimawandels 2023“



**Goran Mazar,**  
Partner, EMA & German Head of ESG  
und Automotive, KPMG

“

*Wir sehen im Markt, dass das Thema ESG alle Unternehmen unabhängig vom Sektor betreffen wird.*



**Clive Adendorff,**  
Partner, COO, EMA ESG Hub,  
KPMG

“

*Die Rohstoffknappheit und zunehmende Nachfrage nach zirkulärer Materialverwendung eröffnet neue Geschäftsmodelle hin zu einer Kreislaufwirtschaft.*



**KPMG**

Von Emerging Technologies über Regulatory & Sustainability bis Performance & Resilience:  
Besuchen Sie die ESG-Experten der KPMG auf der Hannovermesse / Halle 15, Stand E14  
[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)



# Nachhaltigkeit ohne Kostenfalle

Die Bedeutung der Treiber für Umwelt, Soziales und Governance (ESG) hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Dies wirkt sich auch auf die Integration einer nachhaltigen Produktentwicklung aus. Um die besten Lösungen für Unternehmen zu finden, bedarf es einer unabhängigen und fachbereichsübergreifenden Sichtweise.

Investoren legen zunehmend Wert auf ESG-Kriterien bei ihren Anlageentscheidungen. Unternehmen, die gute ESG-Praktiken verfolgen, werden oft besser bewertet und haben leichteren Zugang zu Kapital. Dieser Druck zwingt Unternehmen, Nachhaltigkeit in ihre Geschäftsstrategie und Produktentwicklung zu integrieren, um langfristigen Erfolg sicherzustellen. Auf der anderen Seite stehen Risikomanagement und Resilienz: Firmen erkennen, dass sie durch die Integration von Nachhaltigkeit in ihre Produktentwicklung besser auf zunehmende Herausforderungen wie Klimawandel oder Ressourcenknappheit reagieren können. Dieser Umstand führt zu einer verstärkten Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Produktentwicklung, um die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegenüber diesen Risiken zu stärken. Technologische Innovationen und Designansätze tragen dazu bei, Umweltauswirkungen zu reduzieren und die soziale Verantwortung entlang der Lieferkette zu verbessern. Gelingen kann das durch eine systemübergreifende Optimierung, wie Dr. Sascha Schuth und Dr. Martin Kneip von der TARGUS Management Consulting AG wissen.



Jedoch werden nach ESG-Gesichtspunkten optimierte Produkte noch zu wenig zur Erreichung originärer unternehmerischer Ziele – bspw. der Steigerung von Produktprofitabilität und Marktanteilen genutzt.

## **ESG wird von verschiedenen Treibern forciert. Wie hat sich die Bedeutung dieser Treiber in den letzten Jahren im Hinblick auf die Integration von Nachhaltigkeit in die Produktentwicklung verändert?**

Während in der Vergangenheit vor allem regulatorische Vorgaben Treiber für ESG-Aktivitäten waren, so hat sich der Rahmen – neben einer Verstärkung der Regularien – zunehmend in Richtung Anforderungen seitens Kunden und Kapitalmarkt erweitert. Jedoch werden nach ESG-Gesichtspunkten optimierte Produkte noch zu wenig zur Erreichung originärer unternehmerischer Ziele – bspw. der Steigerung von Produktprofitabilität und Marktanteilen genutzt.

## **Welche spezifischen Herausforderungen sehen Sie für Unternehmen bei der gleichzeitigen Verfolgung von unternehmerischem Erfolg und Nachhaltigkeitszielen?**

Auf den ersten Blick werden diese Ziele als gegenläufig wahrgenommen, denn nachhaltiges Produktdesign kann ein Kostentreiber sein. Daher ist es umso wichtiger, die finanziellen Auswirkungen von z. B. CO<sub>2</sub>-optimierten Werkstoffen zu kennen. Diese muss man den Kosten für den größeren Fußabdruck anderer Materialien gegenüberstellen – und zwar im Hinblick auf die gesamte Produktprofitabilität. Das stellt für viele primär ein multidimensionales Optimierungsproblem dar.

## **TARGUS betont die Bedeutung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatzes, um langfristigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Können Sie bitte näher erläutern, wie der „Design to Profitable Sustainability“ (DtPS)-Ansatz von TARGUS in diesem**



**Dr. Sascha Schuth,**  
Partner bei der  
TARGUS Management Consulting AG



**Dr. Martin Kneip,**  
Partner bei der  
TARGUS Management Consulting AG

## **Kontext funktioniert?**

Zunächst gilt es, die Kostenstruktur sowie den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des aktuellen Produktdesigns transparent zu machen. Das dient als Eingangsgröße für das sogenannte Impact Model, in dem alle monetären und nicht-monetären Zielgrößen auf eine gemeinsame Optimierungsgröße, in der Regel die Produktprofitabilität, übersetzt und firmenspezifisch gewichtet werden. Auf dieser Basis findet eine ganzheitliche Optimierung des Produktdesigns und – später – des gesamten Produktportfolios statt. Dazu kommen erprobte Methoden aus der TARGUS-Toolbox zum Einsatz: Etwa die systematische Optimierung der Produktanforderungen, der Kernkostenansatz und die systemübergreifende Optimierung auf Basis von Wirkketten. Als Ergebnis entsteht ein CO<sub>2</sub>- und profitabilitätsoptimiertes Produkt, das alle Anforderungen von Kunden und Gesetzgebern erfüllt.

## **In Ihrem Ansatz erwähnen Sie verschiedene Methoden und Werkzeuge wie das Technologie-Radar und das ESG Maturity Assessment. Wie genau unterstützen diese Instrumente Unternehmen bei der Implementierung von nachhaltigen Geschäftsstrategien?**

Bei der operativen Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen stellen sich Unternehmen die Frage, wo die effektiven Stellschrauben liegen. Aber auch, wie beispielsweise der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck reduziert werden kann, ohne in eine Kostenfalle zu tappen. Das ESG Maturity Assessment liefert eine „Outside-In“-Betrachtung auf die Nachhaltigkeitsstrategie entlang Entwicklung, Lieferkette und Herstellung der Produkte. So werden

wesentliche Handlungsschwerpunkte sowie Lücken identifiziert. Mit dem Technologie-Radar bewerten wir Fertigungsverfahren und Werkstoffe hinsichtlich Kosten und CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. Diese dienen dann als Eingangsgrößen für eine umfassende Systematik, um den gesamten Lösungsraum für alternative technische Lösungen zu prüfen.

## **Wie wichtig ist die Einbindung der Kunden in den Produktentwicklungsprozess, um ein optimales Ergebnis im Sinne von Nachhaltigkeit und Profitabilität zu erzielen?**

Das Verständnis der wahren Kundenanforderungen – was will der Kunde wirklich und wofür ist er bereit zu zahlen – ist eine der wichtigsten Eingangsgrößen für eine optimierte Produktgestaltung. Was ist das spezifische Ziel des Kunden, und was ist der individuelle Trade-Off zwischen Kosten und beispielsweise CO<sub>2</sub>-Fußabdruck? Wir erkennen, dass genau hier bei den meisten Unternehmen großer Nachholbedarf besteht. Deshalb ist das einer unserer wesentlichen Hebel in der Projektarbeit.



Das Verständnis der wahren Kundenanforderungen – was will der Kunde wirklich und wofür ist er bereit zu zahlen – ist eine der wichtigsten Eingangsgrößen für eine optimierte Produktgestaltung.

# Unabhängigkeit gestalten: Mit Photovoltaik zur energetischen Resilienz

**Die Sonne als Verbündete in unsicheren Zeiten: Wie Photovoltaik-Technologien die Grundlagen für widerstandsfähige Geschäftsmodelle legen.**

Das ist in angespannten, krisenhaften Zeiten leben, lässt sich an den politischen Diskussionen erkennen: Sie werfen oft mehr Fragen auf, als dass sie Antworten bieten. Als hätten wir nicht Probleme genug, stehen wir als Gesellschaft damit vor zusätzlichen Herausforderungen, bisweilen auch vor der Überforderung durch misslingende Polit-Kommunikation. Nur ein Beispiel aus meiner Branche: Die Streitereien in der Ampelkoalition um das neue Gebäudeenergiegesetz haben für erhebliche Verwirrung und Verunsicherung gesorgt. Irgendwann wusste niemand mehr, worum es bei dem Gesetz geht.

Zugegeben, mit der Energiewende stehen wir vor großen Herausforderungen. Aber sie bietet auch etliche Chancen. Verwirrung muss da nicht sein, denn eigentlich ist die Lage vollkommen klar: Der Klimawandel und seine Auswirkungen auf unseren Planeten machen eine Neuausrichtung der Energiewirtschaft unumgänglich. Und statt Verunsicherung sehe ich eher eine wachsende Akzeptanz: In Deutschland hat die Photovoltaik in den letzten Jahren erheblich an Beliebtheit gewonnen. Ende 2023 waren rund 3,7 Millionen Anlagen installiert, die bereits etwa zwölf Prozent des deutschen Strommixes ausmachen.

Diese Entwicklung wird maßgeblich von Privathaushalten vorangetrieben. Im Bereich gewerblicher Kund:innen nehmen wir dagegen noch eine größere Zurückhaltung wahr: Hier werden die Potenziale von Photovoltaik unter anderem wegen regulatorischer Hürden nicht vollständig ausgeschöpft. Das bestätigen mir Unternehmen. Das müssen wir ändern. Die Politik ist hier klar gefordert. Aber auch wir Energieunternehmen, indem wir uns kümmern, erklären und begleiten.

## Resilienz von Unternehmen in Zeiten globaler Krisen

Die Fähigkeit, sich schnell von Rückschlägen zu erholen und sich an Veränderungen anzupassen, ist heute wichtiger denn je: Allein schon wegen des Klimawandels und der Energiewende befinden wir uns in einem stressigen Zustand der Dauertransformation. Hier wird Resilienz, verstanden als die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens gegenüber externen

Schocks und internen Problemen, zu einem Schlüsselbegriff für langfristigen, nachhaltigen Erfolg. Sie umfasst nicht nur die Bewältigung von Wirtschaftskrisen oder Naturkatastrophen, sondern auch die Anpassung an Marktveränderungen und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Genau hier kommen die Erneuerbaren Energien ins Spiel. Sie nicht als bloßen Kostenfaktor zu verstehen, sondern als Voraussetzung für die Stärkung unternehmerischer Resilienz, ist die entscheidende Pointe. So können unsere Kund:innen durch die Investition in Solarenergie ihre Energieversorgung und damit auch ihr Geschäft sowie ihre Produktion sichern. Dabei ermöglicht die Photovoltaik es nicht nur, den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu reduzieren und regulatorischen Anforderungen zu entsprechen, sondern auch, die Energiekosten langfristig zu senken und die Unabhängigkeit von externen Energiequellen zu erhöhen.

In Zeiten geopolitischer Unsicherheiten und zunehmender Auswirkungen des Klimawandels bietet eine zuverlässige Energieversorgung eine wichtige Grundlage für die wirtschaftliche Stabilität. Als Energieversorger investieren wir in Erneuerbare Energien, um Unternehmen auf dem Weg in eine versorgungssichere Zukunft zu begleiten und dabei zu helfen, sich wettbewerbsfähig in einer sich wandelnden Wirtschaftslandschaft zu behaupten.

## Vorteile und Nachteile von Photovoltaik-Anlagen

Die Entscheidung für Photovoltaik (PV) ist für viele Unternehmen ein wesentlicher Schritt in Richtung einer unabhängigen Energieversorgung. Die Vorteile sind vielfältig. Unternehmen können nicht nur ihre Energiekosten signifikant senken und sich weniger anfällig für die Volatilität der Energiemarkte machen. Neben den direkten Kosteneinsparungen bieten staatliche Anreize und Förderungen zusätzliche finanzielle Vorteile. Zudem können PV-Anlagen den Wert von Immobilien steigern und neue Einnahmequellen durch die Einspeisung überschüssiger Energie ins Netz erschließen.

Doch sollten wir auch ehrlich sein: Trotz der Vorteile, von denen hier bisher die Rede war, gibt es einige Herausforderungen. So erzählen uns



Unternehmer:innen, dass vor allem die anfänglichen Investitionskosten für die Installation von PV-Anlagen abschrecken – selbst wenn sich diese Investitionen langfristig amortisieren. Und wo wir schon bei den Pain Points sind: Unternehmen, die auf Erneuerbare Energien umstellen wollen, sind mit allerlei regulatorischen und administrativen Herausforderungen konfrontiert, die von der Genehmigung bis zur Einbindung in das bestehende Energieversorgungsnetz reichen. Wir sollten also nicht so tun, als sei die Sache mit der PV-Anlage auf dem Dach ein Selbstläufer – mal eben so im Vorbeigehen die Welt retten und Kosten sparen. Stattdessen müssen wir die kurzfristigen Belastungen gegen die langfristigen Vorteile abwägen. Bereits bei der Planung kommt es auf die umfassende, verantwortungsvolle Beratung an. Und am Ende des Tages kann sogar mal das Ergebnis stehen: Nein, für Ihren Betrieb lohnt sich PV nicht.

## Optimale Resilienz: Nachhaltigkeit als Geschäftsmodell

Die immer noch verbreitete Annahme, dass Klimaschutz eine Kostenfalle sei, verkennt die realen wirtschaftlichen, aber auch politischen und ökologischen Entwicklungen. Tatsächlich erweist sich der Klimaschutz als ein kraftvoller



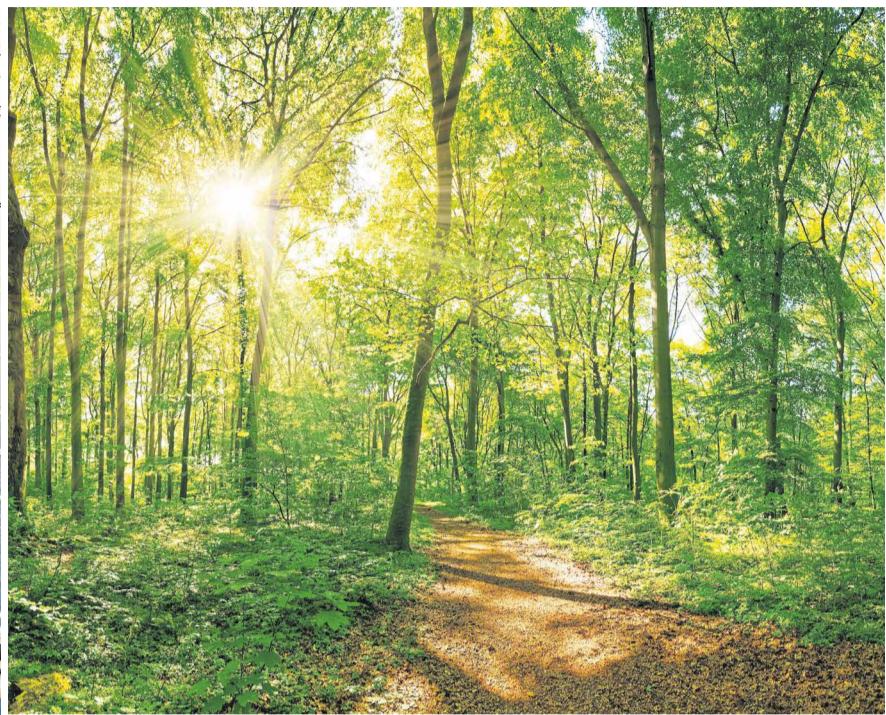
**Karsten Kranewitz,**  
B2B-Vertriebsleiter bei Vattenfall

Innovationstreiber, der neue Geschäftsmodelle hervorbringt und bestehende transformiert. Unternehmen, die in nachhaltige Technologien und Praktiken investieren, erschließen sich neue Märkte und schaffen Wettbewerbsvorteile. Von der Kreislaufwirtschaft über die Sharing Economy bis hin zu Dienstleistungen, die auf der Nutzung Erneuerbarer Energien basieren, eröffnen sich Möglichkeiten.

Bei Vattenfall begreifen wir die Energiewende als Chance, ohne die Risiken zu verschweigen. Als Partner für Unternehmen im Übergang zu erneuerbaren Energien verstehen wir uns als verlässlicher Co-Pilot durch den Energie-Wirrwarr. Wir sehen uns als Schlüsselakteur, der die Potenziale der Energiewende erkennt und nutzt, um nicht nur die Energieversorgung zu transformieren, sondern auch um nachhaltiges Wirtschaftswachstum zu fördern.

**Über Vattenfall:** Die meisten denken wahrscheinlich, dass ein Energieunternehmen nur Energie erzeugt. Doch bei Vattenfall arbeiten wir an der Fossilkfreiheit, um es Ihnen zu ermöglichen, sich fossilfrei fortzubewegen, Dinge zu produzieren und zu leben. Dies ist unsere Haltung bei allem, was wir tun. Daher entwickeln wir gemeinsam mit Partnern jenseits der Energiebranche innovative Lösungen, um ganze Industriezweige zu dekarbonisieren. [group.vattenfall.com](http://group.vattenfall.com)

# Schritt für Schritt zum dekarbonisierten Unternehmen



**Die Dekarbonisierung im Unternehmen erfordert einen ganzheitlichen Ansatz. Voraussetzung ist ein planvolles Vorgehen – und eine fundierte Beratung durch Expert:innen.**

Wer auf grüne Energielösungen umsteigt, setzt wachsenden Energiekosten etwas entgegen und trägt zum Klimaschutz bei. Die Dekarbonisierung im Unternehmen wird zunehmend zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Mit Energieeffizienz, Eigenerzeugung und Ökoenergie werden Unternehmen schnell CO<sub>2</sub>-neutral – und können dadurch die steigenden regulatorischen Pflichten und Forderungen umweltbewusster Stakeholder erfüllen. Doch wie gelingt die Dekarbonisierung und was braucht es dafür?

Für die Bestandsaufnahme sollten Unternehmen nicht nur den direkten Energieverbrauch erfassen, sondern indirekte Quellen wie Lieferketten und Geschäftsreisen berücksichtigen. In die Bewertungen fließen auch die Anforderungen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die Integration von Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) ein. Ratingvorgaben, Marktdruck, und Vorgaben durch den Gesetzgebenden, wie etwa das Energieeffizienzgesetz, sollten Unternehmen bei Prozessoptimierungen und Verhaltensänderungen der Mitarbeiter:innen mit einbeziehen. Das sind wichtige Gründe, warum Unternehmen sich rechtzeitig mit diesen Punkten beschäftigen sollten. Durch die Berücksichtigung dieser Kriterien erlangen Firmen einen signifikanten Wettbewerbsvorteil.

Das Experten-Team von EWE entwickelt auf Basis einer professionellen

Analyse der Energie- und CO<sub>2</sub>-Bilanz gemeinsam mit Unternehmen konkrete Ziele und einen individuellen Maßnahmenplan zur Dekarbonisierung. Das Gute: Bei Beachtung bestimmter Standards lässt sich ein sogenanntes Transformationskonzept staatlich fördern. Die Beratung erfolgt in einem maßgeschneiderten „Transformations-Workshop“ und kommt so zu ersten Ergebnissen, die schrittweise zum Erreichen der Klimaneutralität führen. Am Ende wird ein vollständiger CO<sub>2</sub>-Fußabdruck erfasst, der alle vor- und nachgelagerten Treibhausgasemissionen umfasst. So lassen sich etwa undurchsichtige Energieströme in der Organisation und entlang der Wertschöpfungskette ermitteln. Dabei werden die Treibhausgasemissionen in drei unterschiedlichen Scopes in direkte und indirekte Emissionen unterteilt:

Die direkten Emissionen (Scope 1) umfassen sämtliche Verbrennungsprozesse, etwa den Verbrauch von Kraftstoffen in der Fahrzeugflotte. Zu den indirekten, aber auf den Bedarf des Unternehmens zurückgehende THG-Emissionen (Scope 2) zählen beispielsweise der bezogene Strom, Fernwärme oder Fernkälte. Die Erfassung von indirekten Emissionen entlang der Wertschöpfungskette (Scope 3) wird dringend empfohlen. Eine Ausnahme ist nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich und sinnvoll.

Auf dem Weg zur Klimaneutralität führt EWE Unternehmen generell nach einem allgemein anerkannten Prinzip zur erfolgreichen Transformation: Reduzieren, Substituieren, Kom pensieren. Je nach individuellen Rahmenbedingungen und Ambitionen kann das strategische Vorgehen in der Umsetzung allerdings auch abweichen.

Im ersten Schritt werden CO<sub>2</sub>-Emissionen durch Effizienzmaßnahmen wie beispielsweise die Umstellung von konventioneller Beleuchtung auf moderne LED-Technik mit intelligentem Lichtmanagement reduziert. Durch eine Beleuchtungssanierung lassen sich so bis zu 80 % CO<sub>2</sub> und Kosten einsparen.

Der zweite Schritt hat den Ersatz von fossilen Energieträgern durch Erneuerbare Energien zum Ziel. Wird zum Beispiel regenerative Energie mit einer Photovoltaikanlage selbst erzeugt, reduzieren Unternehmen die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern. Um Schwankungen bei der grünen Stromernte auszugleichen, ist oftmals der kombinierte Einsatz leistungsfähiger Batteriespeicher empfehlenswert. Mit diesen lässt sich selbst nachts die eigene PV-Energie nutzen und der Strombezug aus dem Netz wird reduziert. Überschüsse können gezielt z. B. für das Laden des eigenen elektrischen Fuhrparks oder für die Kappung von Lastspitzen genutzt werden. EWE verschafft Unternehmen darüber hinaus einen sicheren und lukrativen Zugang zu den Energiemarkten, um überschüssige Energie zu verkaufen. Auch der Einsatz von Wärmepumpen ist ein Beispiel für klimaneutrale Energielösungen, die EWE berücksichtigt, um fossile Energieträger durch umweltfreundlichere Alternativen zu ersetzen.

Erst wenn sich CO<sub>2</sub>-Emissionen nicht vermeiden lassen, kommen Kompen sationsmaßnahmen in Betracht. EWE liefert Unternehmen in diesem Zusam menhang zum Beispiel klimakompen sierte Strom- und Gasprodukte. Durch ausgewählte Klimaschutzprojekte werden dabei CO<sub>2</sub>-Emissionen des Energieverbrauchs ausgeglichen.



**Sebastian Siewers,**  
Leiter Direktvertrieb Energielösungen  
und Green Solutions bei EWE

“

*Die Dekarbonisierung im Unternehmen ist eine strategische Investition in die Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz.*

„Die Dekarbonisierung im Unternehmen ist eine strategische Investition in die Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz“, sagt Sebastian Siewers, Leiter Direktvertrieb Energielösungen und Green Solutions bei EWE.

„Der Weg in die Klimaneutralität sollte zwar immer dem Prinzip ‚Reduzieren – Substituieren – Kompensieren‘ folgen. Die konkreten Maßnahmen zum Erreichen der Ziele variieren jedoch von Unternehmen zu Unternehmen. Wir beraten daher immer individuell, welche Lösung am besten geeignet sind, um sicher und wirtschaftlich klimafreundlicher zu werden“, erklärt Siewers. Als erfahrener Beratungs- und Umsetzungspartner für die erfolgreiche Dekarbonisierung erhalten Unternehmen von EWE grüne Energielösungen aus einer Hand – und zwar von Beginn an oder für ausgewählte Projekte.



## Deutschland, da steht was im Raum.

Die deutsche Wirtschaft steckt in einer tiefen Rezession. Die Unzufriedenheit mit der Bundesregierung und den verantwortlichen Akteuren ist auf Rekordhoch. Ca. 75 % der Bevölkerung sind mit der Ampel-Politik unzufrieden, offensichtlich auch, weil sie ihre Anliegen nicht vertreten sehen, sich bevormundet oder ausgegrenzt fühlen.

**Wir sind unabhängige Unternehmer mit folgenden Zielen und Anregungen:**

### Unsere Ziele

- Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland.
- Beitrag zu einer offenen, kontroversen und konstruktiven Diskussionskultur.
- Veröffentlichung unserer Standpunkte, um einen Beitrag zur Verbesserung der Perspektiven für unsere Mitarbeiter, Freunde und Familien zu erreichen.
- Gewinnung weiterer Unternehmen sowie überregionale Ausbreitung der Aktion.

- Entstaatlichung und Entbürokratisierung, rasche Genehmigungsverfahren.
- Bekenntnis zu den Tugenden, die den Industriestandort Deutschland stark gemacht haben: Leistung, Fleiß, Bildung.
- Überdenken der Positionen bzgl. Atomkraft, E-Mobilität und Heizungsgesetz.
- Investitionen in Infrastruktur – Straße und Schiene sowie digitaler Netzausbau.
- Investitionen in Schulen und (Aus)Bildung.
- Spürbare Besserstellung von Arbeit gegenüber Sozialleistungsempfang. Beispielsweise Überstunden und Schichtarbeit steuer- und abgabenfrei stellen.
- Staatsquote senken: Reduzierung des Behördenapparates und des Parlaments.
- Klar differenzierte Regelungen für Asyl, Wirtschaftsmigration und Fachkräfteakquisition sowie deren konsequente Umsetzung.
- Sinnvolle und innovative Beiträge zum Umweltschutz anstelle von ideologiegetriebenem Aktivismus.

### Unsere Anregungen

Der Mittelstand braucht keine Subventionen. Der Mittelstand benötigt wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen in Strukturen der sozialen Marktwirtschaft. Dazu zählen wir:

- Wettbewerbsfähige Preise für Energie, Treibstoff sowie für Maut, Gebühren und Steuern.

Ein Statement unabhängiger Unternehmer



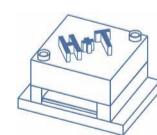
**Heitmann** Westhafen GmbH

**M K W**  
Meyer & Kirchhoff Werkzeugbau

**Ehlenbröker** GmbH  
Werkzeugbau Formenbau

STEUERBERATER  
**SEBASTIAN**  
**BERNARD**

**milü**  
Anlegen | Finanzieren | Sichern



**persicke**  
IMMOBILIEN UND PROJEKTBAU GMBH

**YSTEP**  
AKTIENGESELLSCHAFT  
INFORMATIONSSYSTEME



Spritzgussformen  
Druckgussformen  
Werkzeugbau  
Konstruktion

**TZ** 28  
Technologiezentrum ERDBRÜGGE

**noxia**  
solutions



Ihr Ansprechpartner:  
[info@kontakt-elefant.de](mailto:info@kontakt-elefant.de)

# Unternehmen brauchen Krisenmanagement

## SUPPLY CHAIN

Huthi-Rebellen bedrohen gerade Transportschiffe von Ländern, die Sympathien für Israel bekunden. Doch Lieferketten, Waren und Menschen sind auf noch weiteren Ebenen gefährdet.

Text: Katja Deutsch

Foto: Andreas Dittberner/unplash,

Presse

**E**in Großteil der Unternehmen in Deutschland hat seine Produktionsstandorte im (meist weit entfernten) Ausland und damit in den letzten Jahrzehnten entsprechend lange und durchdachte Lieferketten aufgebaut. Dieses aus unzähligen Einzelementen bestehende Liefersystem vieler Unternehmen wird derzeit durch den Krieg in der Ukraine sowie den sich ausweitenden Konflikt im Nahen Osten massiv gestört. Die Angriffe der aus dem Jemen operierenden Huthi-Rebellen auf Transportschiffe im Roten Meer beeinträchtigen zunehmend

den Welthandel – was insbesondere deutsche Unternehmen zu spüren bekommen. Auf dem Seeweg von Asien nach Europa meiden deshalb viele Containerschiffe inzwischen den kurzen Seeweg durch den Suezkanal und das Rote Meer und nehmen einen Umweg von mehreren tausend Kilometern über Süd- und Westafrika in Kauf. Die angriffsbedingten Umwege führen zu wochenlangen Verzögerungen und treiben die Transportpreise für die Reedereien deutlich in die Höhe.

Unternehmen sollten schnell reagieren können, um ihre Lieferketten auch bei solchen gravierenden Ereignissen stabil zu halten. Aber nicht nur militärische Konflikte, sondern auch Sanktionen, Hackerangriffe, Umweltkatastrophen, gesetzliche Vorgaben, Zölle, Insolvenzen und nicht zuletzt großflächig auftretende Infektionskrankheiten können Lieferketten lahmlegen. Für Unternehmen bedeutet dies mehr denn je, mögliche Verwundbarkeitsszenarien durchzuspielen und analytisch zu bewerten. Jeder einzelne Punkt auf der Landkarte, den beispielsweise eine bestimmte Schraube auf ihrem Weg

“  
Um die Warenverfügbarkeit sicherzustellen, ist es ratsam, mögliche plötzliche Veränderungen entlang der Lieferketten Punkt für Punkt zu visualisieren und zu verändern.

von Indien nach Deutschland zurücklegt, erfordert eine systematische Analyse und Risikobewertung, in der mögliche Schwachstellen identifiziert und mit Notfallplänen hinterlegt werden müssen. Denn das Fehlen elementarer Einzelteile wie bestimmter Schrauben kann zu wochenlangen Produktionsausfällen führen, wie es jüngst bei Tesla der Fall war: Der Elektroautobauer sah sich aufgrund der Huthi-Angriffe gezwungen, seine Produktion in Deutschland einzustellen.

Unternehmen sollten ein professionelles Krisenmanagement betreiben und auf Flexibilität in der Lieferkette

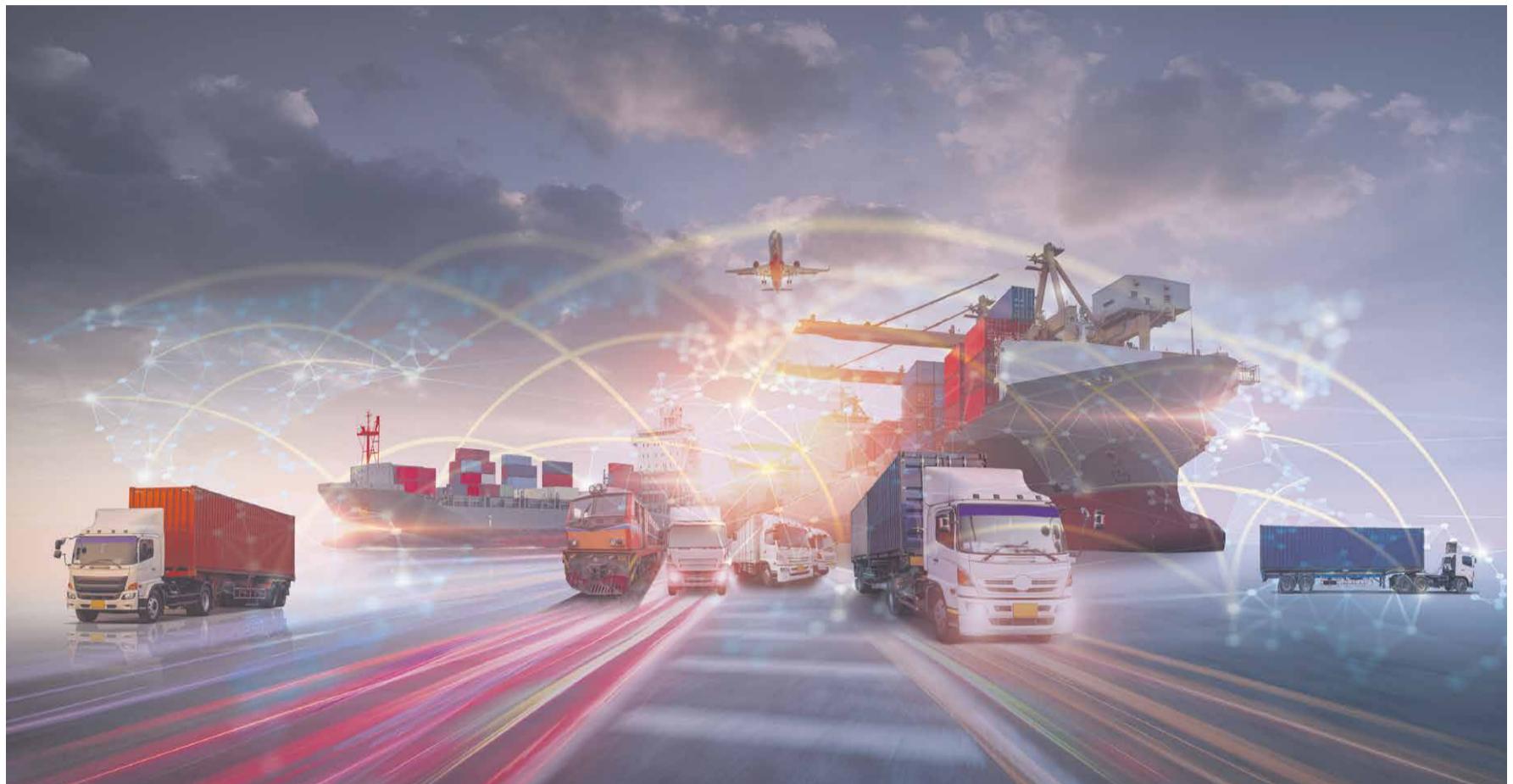
achten – nicht nur bei den Transportwegen, sondern auch bei den Lieferanten selbst. Neben globalen Lieferanten kann es sinnvoll sein, zusätzlich ein lokales Lieferantennetzwerk aufzubauen. Diese sind zwar teurer, bieten aber Verlässlichkeit. Wichtig ist auch ein genauer Überblick über die Lagerbestände, um alternative Bezugsquellen und Transportwege, zusätzliche Transportmöglichkeiten oder auch eine Erweiterung des Lagers in Betracht zu ziehen.

Viele Veränderungen der letzten vier Jahre kamen plötzlich und unerwartet. Unternehmerische Veränderungen erfordern aber keine plötzliche Hektik, sondern einen kühlen Kopf – und dieses Vorgehen braucht Zeit. Um die Warenverfügbarkeit sicherzustellen, ist es ratsam, mögliche plötzliche Veränderungen entlang der Lieferketten Punkt für Punkt zu visualisieren und zu verändern. Transparenz auf allen Ebenen ist dabei das Schlüsselwort, denn nur wer über alle Prozesse entlang seiner Lieferketten informiert ist, kann gegebenenfalls umsteuern und letztendlich liefern.



Angriffsbedingte Umwege führen zu wochenlangen Verzögerungen und treiben die Transportpreise für die Reedereien deutlich in die Höhe.

# Alternativen zu haben, ist existentiell



Jedes Unternehmen möchte imstande sein, auf Veränderungen schnell reagieren zu können – doch manchmal fehlt das Wissen über die Umsetzung. Umweltkatastrophen, Infektionsgeschehen, militärische Auseinandersetzungen, die Einführung neuer Zölle sind nur ein Teil möglicher Unterbrechungen von Lieferketten, die verheerende Auswirkungen auf Unternehmen haben können. Umso wichtiger ist die lückenlose Gestaltung und Steuerung ebendieser Lieferketten, denn sie ist heute für den Unternehmenserfolg entscheidender als je zuvor. Wer seine Absatz-, Bedarfs- und Produktionsabläufe genau analysiert, kann seine unterschiedlichen Lieferketten vorausschauend planen, um somit eine nahtlose Koordination und seine Warenverfügbarkeit zu gewährleisten. Aufgrund zunehmender Unsicherheiten auf politischer und geografischer Ebene ist es unerlässlich, alternative Szenarien durchzuspielen, verschiedene Optionen zu bewerten, und transparente Entscheidungen entlang der Lieferkette zu ermöglichen – und diese im Bedarfsfall schnell ändern zu können. Larissa Fahrmeier, Director bei KBC und Martin Betz, Director bei KBC, erläutern im Interview Strategien zum umfassenden Schutz von Lieferketten.

## **Selten waren Lieferketten so anfällig wie im Moment. Sollten Unternehmen deshalb ihr Sourcing verstärkt in Richtung Local Sourcing ausrichten?**

Local steht im Gegensatz zu Global Sourcing und stärkt die Resilienz. Kürzere Transportwege reduzieren unvorhersehbare negative Ereignisse. Bei der umfassenden Ausrichtung der Einkaufs- und Sourcingstrategien geht es um eine spezifische Betrachtung und Kombination aus Local und Global Sourcing für robustere Lieferketten.

## **Wie kann das Lieferantenmanagement auf Engpässe schnell genug reagieren?**

Unternehmen haben aus Krisen gelernt und ihre Reaktionsfähigkeit verbessert. Im Lieferantenmanagement hat sich die direkte Steuerung als effektive Reaktion auf Engpässe bewährt. Es ist entscheidend, Transparenz über Lagerbestände zu schaffen und einen engen, regelmäßigen Austausch mit Lieferanten sicherzustellen. Hierzu ist ein frühzeitiges Erkennen von Engpässen und das Abschätzen der Auswirkungen erforderlich. Auf dieser Basis müssen spezifische

Maßnahmen wie Sonderfahrten, alternative Routen oder Bezugsquellen eruiert werden.

## **Neben dem Einkauf werden auch Produktionsstandorte unberechenbarer. Kann man hier zumindest in einigen Punkten vorsorgen?**

Mit unseren Kunden haben wir gesehen, dass dies machbar ist, basierend auf der Stammdatengüte. Es muss definiert sein, welche Produkte trotz fehlender Teile produziert werden können. Zwei wichtige Fragen sind: „Welche Teile können nachgerüstet werden oder führen zu einem Produktionsstop?“ und „Welches alternative Produktionsprogramm ist möglich?“. Diese Informationen müssen vorab und ständig verfügbar sein.

## **Welche Chancen können der Einsatz von Business Intelligence (BI) und Analytics bei Entscheidungen bieten?**

Ein Faktor bei Entscheidungen ist die Balance zwischen Geschwindigkeit und Qualität als Reaktion auf kurzfristige Krisen. Mit umfassenderen Daten und

intelligenteren Analysen können Situationen fundierter bewertet werden. BI-Lösungen ermöglichen die Kombination verschiedener Datenquellen, die Ableitung von Szenarien sowie Prognosen und damit neue Möglichkeiten.

## **Sie priorisieren den 360 Grad Blick. Was bedeutet das konkret?**

Viele der genannten Punkte beziehen sich auf kurzfristige Reaktionen. Um für das „neue Normal“ gerüstet zu sein, muss Raum für die Lösungserarbeitung geschaffen werden. Weitere Schritte umfassen die Erstellung einer Risikoliste, von Lieferantenbonität bis zur Einhaltung gesetzlicher und vertraglicher Vorgaben u.a. in Bezug auf Nachhaltigkeit, die Bewertung potenzieller Auswirkungen und die Festlegung einer spezifischen strategischen Positionierung im Umgang mit diesen Risiken.

“

Veränderungen erfordern Zeit, daher ist es entscheidend, proaktiv die Richtung vorzugeben. Wie bei einem Schiff muss die Größe berücksichtigt und die Richtung vorausschauend geändert werden. Dies erfordert eine dynamische Denkweise im Einkauf, ständiges Hinterfragen der Lieferkette, umfangreiche Datentransparenz und eine flexible Lieferantenstruktur für erhöhte Resilienz.

# „Der Zwang ins Büro ist Killer Nr. 1“

## NEW WORK

Im Gespräch mit Cawa Younosi, einem der renommiertesten Personaler Deutschlands und innovativsten Köpfe der HR-Szene.

Text: Schrijver  
Foto: Presse,  
Tim Miroshnichenko/pexels



**Cawa Younosi,**  
Personaler & HR-Influencer

**Herr Younosi, Sie haben sehr erfolgreich Mitarbeiterführung gelebt, gelten als das Gesicht der New Work-Arbeitskultur. Derzeit hört man verstärkt, dass immer mehr Unternehmen die Rückkehr ihrer Mitarbeiter ins Büro erwarten. Wie ist Ihre Meinung dazu?**

Flexibilität steht ganz oben auf der Liste was die Mitarbeiterzufriedenheit und die Unternehmensattraktivität aus macht. Der Zwang ins Büro ist Killer Nr. 1 und die Mitarbeiter z. B. an drei Tagen ins Office pro Woche zu verdonnern, ein absoluter Irrweg. Es gibt so gut wie keine validen Zahlen oder nachvollziehbaren Gründe dafür. Da wird Präsenz mit Performance verwechselt. Also wieder eine Tendenz zu ‚Command and Control‘ anstatt Vertrauen in die eigene Mannschaft zu haben.

**Für viele Männer ist das kein Problem, denen zu Hause der Rücken freigehalten wird.**

Leider ist es immer noch so, dass der Hauptteil der Care-Arbeit bei Müttern hängen bleibt. Bürozwang ohne Sinn und Verstand geht nur zulasten derer, die es ohnehin nicht einfach haben. Wenn es z. B. um Kinder geht, dann sind das mehrheitlich die Frauen. Das ist noch immer die Realität. Frauen, die ihre Arbeitszeit dank teilweisem Homeoffice aufstocken konnten, wären dann gezwungen, diese wegen langer Pendelwege oder der Kinderbetreuung wieder reduzieren müssen. Was u. a. massive Auswirkungen auf die spätere Rente hat. Auch ist es ein Drama für diejenigen, die in den letzten Jahren von der Hochschule gekommen ist. Die kennen nichts anderes als die flexible Homeoffice-Wahl und werden nun

zurück in die Denkmuster der 80er- und 90er-Jahre verfrachtet. Dabei wollen viele Junge ja ins Büro und die soziale Gemeinschaft, die sie aus der WG oder von zu Hause kennen. Aber es macht einen Unterschied, ob ich dies allein bzw. im Team selbstständig entscheiden kann oder dazu verdonnert werde.

### Was gehört darüber hinaus zu einer attraktiven Arbeitgebermarke?

Die Peoples Experience in den Mittelpunkt zu stellen ist der Schlüssel: Ein gesundes hybrides Arbeitsmodell und flexible Arbeitszeiten; eine faire Vergütung – unabhängig von Alter und Geschlecht jenseits aller Pay-Gaps. Zu schauen, dass das Thema Teilzeit-/Vollzeit keinen Einfluss auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden hat. Auch Führen in Teilzeit und eine Gleichwertigkeit von Führungs- und Fachexperten-Laufbahnen zu ermöglichen. Also eine familienfreundliche, inklusive und wertschätzende Personalpolitik mit einem Mindset, das sehr viel mehr ist als: Du arbeitest, ich zahlte Geld.

### Das klingt nach einer sehr persönlichen Ebene.

Es ist wichtig, nah am Menschen zu bleiben und ein Verständnis dafür zu entwickeln, dass die Belegschaft nicht abgekoppelt von der Gesellschaft ist. Die Menschen geben ihre Emotionen und Sorgen nicht am Werkstor ab. Besondere gesellschaftliche Ereignisse, wie die Pandemie oder der Krieg in Gaza beschäftigen uns alle. Manche Unternehmen aber haben – wie zuletzt beim Russlandkrieg – sogar verboten, im Betrieb darüber zu reden. Dabei ist es umso wichtiger als Arbeitgeber proaktiv damit umzugehen, Support und eine Plattform für den Austausch anzubieten. Auch das gehört zu den unbezahlbaren Differenzierungsmerkmalen und den ‚moments that matter‘, um Mitarbeiter langfristig zu halten. Auch wenn sie externe Angebote erhalten, bei denen sie vielleicht mehr Geld bekommen.

### Sie haben mal gesagt: Key-Treiber für Unternehmensattraktivität ist das Stammpersonal.

Davon bin ich überzeugt. Das beste Employee-Branding ist die eigene Mitarbeiterzufriedenheit. Die Zufriedenheit der Bestandsbelegschaft sorgt schon dafür, dass man viel Geld bei Rekrutierung von neuen Mitarbeitern sparen kann. Das spricht sich rum, da kommen

die talents von alleine. Neue Mitarbeiter zu rekrutieren ist wesentlich teurer als zufriedene Mitarbeiter zu halten.

### Wie sollten Führungskräfte in einer zeitgemäßen Unternehmenskultur agieren?

Unter anderem, indem Mitarbeitenden auch die Möglichkeit gegeben wird, die eigene Führungskraft zu bewerten und nicht nur umgekehrt. Z. B. mit der Frage: Würdest Du Deine Führungskraft weiterempfehlen? Und dieses Ergebnis muss dann auch transparent im Team präsentiert werden. Somit kann man sicherstellen, dass die Führungskraft den Dreiklang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, Unternehmenserfolg und Kundenerfolg hinbekommt.

### Kritiker verbinden damit einen ‚Kuschel-Kurs‘, der zu Lasten der Produktivität geht.

Es ist doch umgekehrt: Erst eine wertschätzende Kultur erzeugt High-Performance. Es ist ein Trugschluss, dass Mitarbeiter angeblich faul werden, wenn man sich um sie kümmert. Wenn ich beständig mit der Peitsche danebenstehe – das hat uns die Geschichte bereits gezeigt – funktioniert das vielleicht maximal kurzfristig. Langfristig erwirkt man Leistungssteigerung nur mit der mentalen und körperlichen Gesundheit der Mitarbeitenden.

### Herrscht nicht in vielen Köpfen noch immer das Gefühl: Arbeitskräfte sind immer da?

Fachkräftemangel ist eine Tatsache. Ab 2022 haben sich die Dynamiken durch den Ukraine-Krieg verändert und statistisch eine Delle erzeugt, aber das ist nur eine kurzfristige Entwicklung. Wir wissen, dass es langfristig zu einem Arbeits- und Fachkräftemangel kommt. Diese Erkenntnis ist noch nicht in allen Köpfen durchgedrungen. Dabei ist vieles, was Mitarbeiter glücklich macht, nicht nur eine Frage des Geldes. Sonder eine Frage der Haltung. Wenn ich das Thema Mitarbeiterzufriedenheit an oberste Stelle setze und damit auch meine eigene Vergütung verknüpfe, führt das zu „Happy Employees – Happy Customers“. Dies als Key-MESSAGE verstanden zu haben, ist keine Frage von Budget. Denn Menschen, die Spaß haben – dagegen kann einfach niemand konkurrieren.

### Fakten

Cawa Younosi war Personalchef und Mitglied der Geschäftsführung von SAP Deutschland sowie Global Head of People Experience SAP. Er ist Präsidiumsmitglied im Bundesverband der Personalmanager, im Beirat des Integrations-Start-ups Socialbee und mit über 100.000 Followern auf LinkedIn gefragter HR-Influencer.

Nur wenn wir als HR-Abteilung resilient und positiv bleiben, können wir unsere Mitarbeitenden gut unterstützen

Andrea Mehde trägt als Chief Human Relations Officer bei Wempe ein hohes Maß an Verantwortung. Sie hat selbst erlebt, wie wichtig es ist, die Resilienz zu stärken.

Text: Katja Deutsch  
Foto: Presse



**Andrea Mehde,**  
Chief Human Relations Officer  
bei Wempe

**Frau Mehde, wie kann man als Personalchefin seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Sachen Resilienz unterstützen?**

Familienunternehmen und gerade die Luxusbranche haben hier Vorteile, denn sie unterscheiden sich massiv von anderen Branchen. So kennen die Inhaber oftmals alle Mitarbeiter persönlich und begrüßen jeden mit Handschlag. Durch diese Kultur gibt es in vielen Betrieben eine sehr positive Basis. Neben dem persönlichen Austausch sollten Unternehmen mindestens einmal im Jahr Feedbackgespräche mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen und dabei auch Punkte zum kollegialen Umgang und der Kommunikation im Team ansprechen. Fragen zur psychischen Belastung werden in solchen Gesprächen jedoch erfahrungsgemäß selten ehrlich beantwortet. Um wirklich zu sehen, ob einzelne Mitarbeitende oder gar ganze Teams überlastet sind, würde ich dazu raten, diese Fragen auf jeden Fall zu stellen – aber in einer gesichert anonymen Befragung. Um die kompetenzorientierte Resilienz zu stärken, sind regelmäßige Schulungen, Weiterbildungen, Trainings und Workshops eine gute Option. Auch Kommunikationstrainings und Führungskräfte trainings können ein wichtiger Hebel zur Resilienz sein. Und natürlich macht es in Zeiten von Nachwuchskräfte- und Fachkräfte- mangel Sinn, sich sehr gut um seine Auszubildenden zu kümmern und sie in vielerlei Hinsicht zu unterstützen.

**Was tun Sie, damit sich Ihre Angestellten wohl und wertgeschätzt fühlen?**

Wir haben gute Benefits, eher ausgewogene Work Loads, flache...

Lesen Sie das ganze Interview online auf:  
[contentway.de](http://contentway.de)



# International Remote Work

**‘Work-from-Anywhere’: wie Unternehmen international flexible Arbeitsformen im Wettbewerb um Talente nutzen.**

Die Situation auf dem Bewerbermarkt stellt Unternehmen vor Herausforderungen. Insbesondere junge Talente wünschen sich Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort. Die Bereitschaft, für einen Arbeitgeber dauerhaft den Lebensmittelpunkt zu verändern, ist hingegen gesunken. Mitarbeitende möchten sich den Arbeitsort nicht nur innerhalb Deutschlands aussuchen, sondern immer häufiger auch grenzüberschreitend arbeiten. Andererseits mangelt es bei ausländischen Talenten und Fachkräften oft an der Bereitschaft, für einen Job nach Deutschland zu ziehen. Diese Diskre-

**“**  
Gesetzeskonforme Rahmenbedingungen für die betroffenen Rechtsgebiete von Arbeits- und Aufenthaltsrecht bis hin zu Datenschutz, Sozialversicherung oder Steuerrecht sind noch eine große Hürde.

panz zwischen dem Bedarf der Unternehmen und von Talenten ist nicht von der Hand zu weisen. Vielen Unternehmen fällt es allerdings schwer, sich darauf einzustellen, auch weil u. a. die Rechtslage große Hürden aufwirft. Im Gespräch mit Tobias Preising, Partner Global Mobility Services und ‘Work from Anywhere’-Experte bei KPMG.

**Herr Preising, die Debatte um eine Office-Präsenzplicht ist in vollem Gange. Geht es dabei nur um Vertrauen vs. Kontrolle oder doch viel mehr?**

Zurück ins Office als Selbstzweck ist häufig zu kurzsichtig gedacht. Für Unternehmen sollte es zunächst darum gehen, ihre Geschäftsziele unter den aktuell herausfordernden Rahmenbedingungen – Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Bewerbermarkt, etc. – zu erreichen. Bei der Diskussion um die Präsenzplicht geht es häufig vor allem um Themen wie die Ausbildung junger Mitarbeitenden, Informationsfluss, die Unternehmenskultur und auch die Identifizierung mit dem Arbeitgebenden.

**Deutschland als Zuwanderungsland ist, wenn es um gut ausgebildete Talente geht, eher unbeliebt.**

Das stimmt – und die aktuelle politische Situation und Diskussion in unserem Land macht es nicht leichter. Dabei sind die benötigten Profile häu-

fig im Ausland zu finden, vor allem in der IT-Branche. Hinzu kommt: ausländische Fachkräfte in deutsche Unternehmen zu integrieren, ist nicht immer einfach. Eine Lösung für viele, auch mittelständische Unternehmen kann sein, Mitarbeitende aus dem Ausland heraus – also „international remote working“ arbeiten zu lassen.

**Indem ich als deutsches Unternehmen Arbeitnehmer im Ausland direkt einstelle, ohne dass sie dafür nach Deutschland kommen.**

Genau. Ein Beispiel: Ich suche einen neuen Head of Marketing für Deutschland, Österreich und die Schweiz, berücksichtige dabei aber nicht nur den deutschen Stellenmarkt, sondern denke international: Als europaweit ausgeschriebene virtuelle Stelle in einem virtuellen Team mit einem Arbeitsplatz außerhalb Deutschlands. Für viele deutsche Unternehmen ist das noch neu und International Remote Work eine Herausforderung.

**Auch deutsche Arbeitnehmer schätzen die Flexibilität, aus dem Ausland arbeiten zu können. Wie können diese Bedürfnisse, die Business Ziele und Compliance-Anforderungen gleichzeitig eingehalten werden?**

Wir stehen erst am Anfang einer großen Entwicklung und haben es mit kulturellen, rechtlichen und organisatorischen Herausforderungen zu tun:



**Tobias Preising,**  
Partner Global Mobility Services und  
‘Work from Anywhere’-Experte bei KPMG

“

Grenzüberschreitendes Arbeiten ist eine zwangsläufige Folge der Internationalisierung der Wirtschaft und damit auch gesellschaftlich aus meiner Sicht sehr wichtig.

Gesetzeskonforme Rahmenbedingungen für die betroffenen Rechtsgebiete von Arbeits- und Aufenthaltsrecht bis hin zu Datenschutz, Sozialversicherung oder Steuerrecht sind noch eine große Hürde. Daneben muss ich auch die HR-Prozesse auf eine Organisationsstruktur von lokalen Präsenzteams hin zu internationalen virtuellen Teams verändern. Und nicht zuletzt muss ich die Folgen für die Unternehmenskultur berücksichtigen. Das alles ist lösbar, aber eine Herausforderung. Umso wichtiger, dass sich Unternehmen dem in kleinen, aber durchdachten Schritten nähern.

**Wie könnte die Situation für die Unternehmen verbessert werden?**

Zunächst: Es tut sich schon einiges, auch durch den Gesetzgeber. Grenzüberschreitendes Arbeiten ist eine zwangsläufige Folge der Internationalisierung der Wirtschaft und damit auch gesellschaftlich aus meiner Sicht sehr wichtig. Es ist deshalb unsere gemeinsame Aufgabe, deutschen Unternehmen, aber auch jungen Arbeitnehmern Rahmenbedingungen zu schaffen, in diesem Umfeld zu bestehen. Dafür müssen alle Beteiligten, Politik, Wirtschaft, Interessenvertreter, zusammenarbeiten. Wir haben es gemeinsam in der Hand, zu definieren, wie wir in den nächsten 50 Jahren arbeiten.



RÜCKGRAT ERKENNT  
MAN AM HANDGELENK.

Die Iron Walker von Wempe ist die Essenz einer zeitlos modernen und zugleich sportlichen Uhr. Reduziert auf das Wesentliche und kompromisslos in der Verarbeitung, wird sie höchsten Ansprüchen gerecht, weil sie an einem Ort gefertigt wurde, der wie kein zweiter in Deutschland für exzellente Uhrmacherkunst steht: Glashütte in Sachsen.



# WEMPE

## IRON WALKER

Glashütte I/SA | Automatik Chronograph 42 | Edelstahl | Geprüftes Chronometer | 4.395 €

AN DEN BESTEN ADRESSEN DEUTSCHLANDS UND IN NEW YORK, PARIS, LONDON, WIEN, MADRID – WEMPE.COM  
GERHARD D. WEMPE GMBH & CO. KG, STEINSTRASSE 23, 20095 HAMBURG