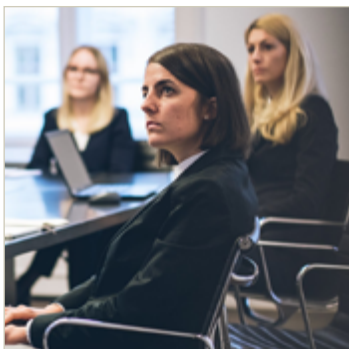




B A Y E R N  
C O N S U L T

---

München ♦ Nürnberg ♦ Leipzig ♦ Frankfurt a.M. ♦ Stuttgart



Aktuelle Themen für Sparkassen und ihre Kunden

## CONSULTING LETTER #01-2023



Verlässlicher Partner des  
Mittelstandes seit 1989



## Inhalt

	s.3 EDITORIAL <u>JETZT IST AUGENMASS GEFRAGT</u> Jürgen Kogler, Markus Ziehaus	
	s.4 ARTIKEL <u>Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft steigern</u> Michael Hinterholzer, SGP Schneider Geiwitz	
	s.7 MARKTPLATZ <u>S-Unternehmensplattform</u> Bayern LB	
	s.8 ARTIKEL <u>Berater zu strategischen Partnern machen</u> Sparkasse Nürnberg	
	s.10 TECHNOLOGIEANGEBOT <u>Optimierung Produktions-Footprint</u> Bayern Consult & Syngroup	
	s.12 ARTIKEL <u>Aktives Generationenmanagement</u> Sparkasse Rosenheim Bad Aibling	
	s.14 KOMMENTAR <u>Pflicht zur Erfassung der Arbeitszeit</u> LKC	
	s.16 SERVICELEISTUNG <u>Maßgeschneiderte Restrukturierung</u>	
	s.17 EVENTKALENDER	
	s.18 SERVICELEISTUNG <u>Kommunale Beratung</u>	
	s.19 ARTIKEL <u>Schnelle Hilfe und Zukunftsstrategien für die Kommunalwirtschaft</u> Bavatria Consulting	
	s.20 GASTARTIKEL <u>Kommunale Herausforderungen meistern</u> Emotionsraum®	
	s.22 KONTAKT   STANDORTE   IMPRESSUM	



## JETZT IST AUGENMASS GEFRAGT

Eine Zeit der Extreme und extremen Veränderungen liegt hinter uns. „Hauptsache umwälzend!“ lautete die Devise. Vieles funktioniert, anderes hat sich innerhalb kürzester Zeit wieder selbst abgeschafft. Was hat wirklich funktioniert und was ist wirklich revolutionär? New Work, Agilität, demografischer Wandel, Digitalisierung, KI ... was hiervon entspricht einer echten Zeitenwende? Haben wir die Dinge wirklich fundamental verändert?



Wir sehen es in der Wirtschaft und in der Politik: mit der Brechstange Dinge in den Grundfesten zu erneuern fällt uns schwer. Es gibt in Wahrheit keine geheime Formel, um Veränderungsmüdigkeit und -konflikte auf einen Schlag aufzulösen oder -anstrengungen zu initiieren. Was gelingt, gelingt in Schritten, in der Balance zwischen ambitionierten Zielen und pragmatischen Lösungen. Es ist die Zeit der Ausgewogenheit, eine Zeit für Augenmaß.

Wir dürfen bei vielen Kunden unseres Hauses auf dieses Augenmaß verweisen. Es ist von fundamentaler Bedeutung die richtigen Dinge richtig zu tun und Überflüssiges von zwingend Notwendigem zu trennen. Sehr gerne möchten wir seitens Bayern Consult Sie und Ihre Kunden in dieser so essentiellen Phase begleiten. Jeder für sich kann nicht auf dieses Augenmaß vertrauen, es benötigt frischen Wind und das Gefühl für die richtige Richtung. Lassen Sie uns die kommenden Herausforderungen in dieser anhaltend ereignisstarken Zeit gemeinsam anpacken – in der richtigen Balance.

Wir freuen uns von Ihnen zu hören, sehr gerne stehen wir Ihnen und Ihren Kunden für die richtigen Veränderungen tatkräftig zur Seite. Bitte sprechen Sie uns an, wir stehen zu Ihrer Verfügung.

Herzlichst,

Jürgen Kogler  
juergen.kogler@bayernconsult.de

Markus Ziehaus  
markus.ziehaus@bayernconsult.de



## DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT STÄRKEN

Michael Hinterholzer, SGP Schneider Geiwitz, über die außergerichtliche Restrukturierung



Michael Hinterholzer,  
Wirtschaftsprüfer, Steuerbe-  
rater, Geschäftsführer SGP  
Schneider Geiwitz GmbH  
München

**Der Krisenstatus in der deutschen Wirtschaft scheint spätestens seit der Lehman Pleite eher alltäglich denn außergewöhnlich. Entsprechendes gilt für den Wunsch staatlicher Unterstützungsleistungen. „130 Milliarden Euro sind in der Coronapandemie bislang an öffentlichen Geldern ausgezahlt worden – zum Glück vor allem für KMUs mit geringer Ertragskraft und mittelprächtigen Finanzkennzahlen. Die staatlichen Leistungen haben in nicht wenig Fällen das wirtschaftliche Überleben ermöglicht – zumindest erstmal bis zur nächsten Krise. Und die ließ nicht lange auf sich warten.“, konstatiert Michael Hinterholzer, Geschäftsführer der SGP Schneider Geiwitz Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft mit Standort in München. In diesem Kontext haben wir mit ihm über Herausforderungen bei der Krisenbewältigung von Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten gesprochen.**

Natürlich sind unternehmensindividuelle Stabilisierungshilfen auch gesellschaftlich erwünscht und zur Vermeidung adverser ökonomischer Dominoeffekte sinnvoll, einerseits. Andererseits verhindern allzu üppige und teils wie selbstverständlich wiederkehrende öffentliche Unterstützungsleistungen marktwirtschaftlich notwendige Anpassungsprozesse; und die Ökonomie lässt sich auf Dauer nicht überlisten. Die sich daraus ergebenden Strukturprobleme offenbaren sich dann in einer abnehmenden Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, als schleichendes Gift oftmals zunächst schwer wahrnehmbar, zumindest im vermeintlichen Normalfall.

Spätestens die Coronakrise legte unsere globale Abhängigkeit schmerzhaft offen und beschert uns schwerwiegende und nachhaltig bestehende Lieferengpässe. Die dadurch ausgelöste Knappheit bedeutsamer Vorleistungen wie Energie, Nahrungsmittel, elektronische Komponenten u.v.m. treibt die Inflation in seit Jahrzehnten nicht mehr bekannte Höhen von über 7%. Dabei fallen die inflationären Tendenzen auf ein von den Zentralbanken geschaffenes fruchtbares Feld überbordender Geldschöpfung. Die durch



den Überfall auf die Ukraine durch Russland ausgelöste Energie- und Nahrungsmittelkrise wiederum verschärft die Inflation und die damit einhergehenden Reallohnverluste. Und leicht nachvollziehbar verlangen Arbeitnehmer aber auch Verbraucher einen Ausgleich dafür. Weltweit steigende Zinsen verschlechtern abermals die ökonomischen Rahmenbedingungen und erschweren die weitere Finanzierung. Hinzu kommt, dass Unternehmer natürlich versuchen werden, die weiter steigenden Refinanzierungskosten auf die Abnehmerpreise umzulegen. Die weithin sichtbaren Konsequenzen der Klimakatastrophe gar nicht erst anzusprechen. Die Spirale gegenseitiger Verstärkung und mannigfaltiger Interdependenzen dreht sich weiter und weiter.

>>>



Vor der russischen Invasion kostete eine MWh Strom noch 25 €, jetzt sind es über 200 €. „Das können gerade energieintensive Betriebe nur schwerlich auffangen,“ weiß Hinterholzer. Wieder erscheint die Forderung staatlicher Unterstützungsleistung mit dem Ziel, offengelegte Strukturprobleme in die Zukunft zu verschieben. Was also tun, wenn sich auch nur einige ökonomische Risiken bereits in den KMU-Bilanzen offenbaren? Ist es dann nicht schon etwas spät? Bleiben genügend Handlungsoptionen um das Unternehmen zukunftsorientiert neu auszurichten? „Das ist nur unternehmensindividuell zu beantworten“, meint Hinterholzer.



### RATIONALITÄT VOR EMOTIONALITÄT

Bei Unternehmen in wirtschaftlicher Notlage gilt es zunächst mit kühlem Kopf eine nicht beschönigende und quantitativ ausgerichtete Analyse wesentlicher Problemfelder gemeinsam mit den wesentlichen Stakeholdern durchzuführen. „Zuhören, weiß der Berater, ist in dieser Phase das richtige und auch eines der besten Beratungstools. Eine moralisierende Würdigung ist nicht zweckmäßig. Es behindert die Problemlösung und hat noch niemals ein Unternehmen gerettet.“ weiß Hinterholzer. „Und natürlich muss man zeitgleich Maßnahmen zur Vermeidung unnötiger Liquiditätsabflüsse und zur Vermeidung von Bestandsgefährdungen er-

greifen,“ konstatiert er weiter. Im Rahmen einer außergerichtlichen Restrukturierung können dabei neben anderen liquiditätswirksame Gesellschafterbeiträge, Tilgungsaussetzungen, Sanierungszinsen oder gestreckte Rückzahlungsvereinbarungen fälliger Lieferantenverbindlichkeiten in Betracht kommen.

»Eine moralisierende Würdigung hat noch niemals ein Unternehmen gerettet.«

In der ersten Phase einer notwendigen wirtschaftlichen Neuausrichtung sollten Berater für eine rationale, keinesfalls aber kühle und ausgleichende Moderation zwischen den zumeist schon erhitzten Gemütern beitragen. Erst dann können im weiteren Projektverlauf individuelle Interessensutopien durch realistische Handlungsalternativen ersetzt werden.

### TRANSPARENZ UND FOKUSSIERUNG AUF DAS GEMEINSAME ZIEL

Im Gegensatz zur gerichtlichen Sanierung stehen dem Unternehmen nicht die rechtlichen Möglichkeiten der Insolvenzordnung zur Verfügung. Bei der außergerichtlichen Restrukturierung spielt also eine ausreichende Transparenz im Hinblick auf die historische VFE-Lage, den Krisenursachen und den in die integrierte Unternehmensplanung eingearbeiteten Sanierungsmaßnahmen eine herausragende Rolle für die am Prozess wesentlich Beteiligten und damit für den Restrukturierungserfolg dar. Auf dieser Basis erst kann die Fokussierung auf das gemeinsame Ziel, das ökonomische Wohlergehen des Unternehmens, erfolgen. „Im Rahmen der Projektbegleitung ist unser wesentliches Ziel, die verschiedenen, zumeist widerstreitenden Partikularinteressen unter einen Hut zu bringen. >>>



Das ist meist der herausforderndste Teil eines Restrukturierungsprojekts und muss auf Augenhöhe geführt werden,“ berichtet Hinterholzer, „Dabei liegt unser Schwerpunkt bei finanzwirtschaftlichen, steuerlichen, rechtlichen und sonstigen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Bei komplexen technischen Fragen im leistungswirtschaftlichen Bereich können wir auf Bayern Consult als Kooperationspartner zurückgreifen.“ Selbst Berater weiß das SGP Team um die Problemlösungskompetenz der Spezialisten der Bayern Consult. Dies ist auch für leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen hilfreich und kaum eine erfolgreiche Restrukturierung kommt ohne diese Expertise aus.

### UND WAS BLEIBT?

Hoffentlich ein saniertes Unternehmen mit hinreichend flexiblen Organisationsprozessen und einem marktgerechten, wettbewerbsfähigen Geschäftsmodell sowie weitgehend krisenresistenter Bilanz. Denn die nächste Krise – veränderte Konsumgewohnheiten, exogene Angebots- und Nachfrageschocks, neue Technologien oder neue Wettbewerber zeichnet sich noch kaum wahrnehmbar am Horizont ab. Dann stehen die Teams der SGP und der Bayern Consult wieder zusammen als Partner bei einer weiteren Neuausrichtung gerne zur Verfügung. ●

### ÜBER MICHAEL HINTERHOLZER

Die SGP Schneider Geiwitz Gruppe (SGP) ist eines der renommiertesten Beratungshäuser für Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung, Corporate Finance und Restrukturierung in Deutschland. Mit Stammsitz in Neu-Ulm und 21 Standorten beschäftigt die Gruppe rund 350 Mitarbeiter. Michael Hinterholzer ist Mitglied der Geschäftsführung. Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilian-Universität in München sammelte er bei KPMG München Erfahrung in komplexen wirtschaftlichen Transaktionen von Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Berufsbegleitend legte er die Examina zum (auch amerikanischen) Wirtschaftsprüfer und Steuerberater erfolgreich ab. Michael Hinterholzer machte sich selbstständig und war als Interims-CFO viel in Amerika, China und Malaysia unterwegs. Die kritische Prüfung bisheriger Beratungsempfehlungen auf Umsetzbarkeit ließ dabei zwei wesentliche Erkenntnisse reifen: theoretische Denkmodelle bilden sinnvolle Referenzrahmen bei der Implementierung und der Mensch muss im Mittelpunkt von Veränderungsprozessen stehen.

Im Lockdown 2020 brachen von einem Tag auf den anderen alle Aufträge der Kanzlei weg. In dieser schwierigen Phase kam Herr Hinterholzer mit Arndt Geiwitz in Kontakt. Seither ist er bei SGP mit weiteren Kollegen:innen verantwortlich für den Bereich der außergerichtlichen Restrukturierung und betriebswirtschaftlichen Beratung. In Beratungsprojekten mit dem Erfordernis hoher technischer Kompetenz und Erfahrung hat SGP in der BayernConsult einen wichtigen Kooperationspartner für den leistungswirtschaftlichen Bereich gefunden.



## S-UNTERNEHMENSPLATTFORM

Der Marktplatz für Unternehmen



Die BayernLB bietet für Sparkassen in Süddeutschland und deren Kunden professionelle Lösungen sowohl für die Unternehmensnachfolge als auch für Unternehmenskäufe an: mit dem Netzwerk der S-Finanzgruppe aus erfahrenen Partnern begleiten wir Ihr Vorhaben und führen dieses gemeinsam mit Ihnen und Ihrer Sparkasse zum Erfolg.



### FÜR KÄUFER

Die Übernahme eines bestehenden Unternehmens kann eine nachhaltige Alternative zur eigenen Unternehmensgründung sein. Profitieren Sie u.a. von einem funktionierenden Unternehmen, einem bestehenden Know-How und gewachsenen Strukturen.

Wenn Sie ein Unternehmen kaufen beziehungsweise übernehmen möchten, bietet Ihnen die S-Unternehmensplattform als digitale Unternehmensbörse einen guten Marktüberblick und eine große Auswahl an Angeboten. Hier finden Sie das geeignete Kauf- oder Investitionsobjekt – schnell und einfach. Ihre Sparkasse unterstützt Sie bei der Suche, berät Sie bei den wichtigen Fragen zum Eigentümerwechsel und erstellt Ihren persönlichen Finanzplan für Sie. Vereinbaren Sie gleich einen Termin mit Ihrem Berater.

### FÜR VERKÄUFER

Die Nachfolgeregelung zählt zu den wichtigsten Entscheidungen im Unternehmerleben. Es geht um den Erhalt Ihres Lebenswerks, die Sicherung von Arbeitsplätzen und Ihre Altersvorsorge. Umso wichtiger ist es, den idealen Nachfolger für Ihr Unternehmen zu finden. Die S-Unternehmensplattform unterstützt Sie dabei. Ergänzt durch die professionelle Beratung Ihrer Sparkasse wird Ihre Nachfolgeregelung so zum Erfolg.

### TRANSAKTIONEN ERFOLGREICH BEGLEITEN

Die Vermittlung eines geeigneten Unternehmens ist oft nur ein Teil einer erfolgreichen Transaktion. Zahlreiche vor- und nachgelagerte Prozessschritte können darüber hinaus unerlässlich sein. Mit dem preferred Partnermodell bietet die BayernLB einen ganzheitlichen und integrierten M&A Beratungsansatz.

#### LEISTUNGEN S-UNTERNEHMENSPLATTFORM

- ★ Beratung und Betreuung zu Nachfolgekonzepthen
- ★ Moderation und Begleitung im Nachfolgeprozess
- ★ Unterstützung beim Zukauf/Buy-and Build
- ★ Akquisitions- und Nachfolgefinanzierung
- ★ Vermögensanlage und Altersvorsorge

Falls Sie sich über das Leistungsspektrum der BayernLB (S-Unternehmensplattform/ M&A Beratungsansatz) weiter informieren möchten, wenden Sie sich bitte an den Kundenbetreuer in Ihrer Sparkasse.



## BERATER ZU STRATEGISCHEN PARTNERN MACHEN

Verstärkter Austausch über Veränderungsprozesse mit dem Kunden

Die Sparkasse Nürnberg betreut 1.300 Unternehmenskunden. Damit gehört sie zu den größeren Geldinstituten in Bayern. Als große Herausforderung sieht Stefan Schinke – der als Direktor für die Unternehmenskunden (über 20 Millionen Euro Umsatz) und Firmenkunden (ab 2,5 Millionen Euro Umsatz) verantwortlich ist – „die Berater so auszubilden, dass sie von den Kunden als strategischer Partner angesehen werden.“



Digitalisierung und Fachkräftemangel sieht Stefan Schinke als die Herausforderungen, die Unternehmen aller Größenordnungen nicht nur im Einzugsgebiet der Sparkasse Nürnberg eint. Wobei das Bewusstsein um die Veränderung durch die digitale Transformation hauptsächlich bei den größeren Betrieben angekommen ist. Hier werden Maschinen untereinander vernetzt und Möglichkeiten der Veränderung von Produkten und Geschäftsmodellen in den Blick genommen. Bei kleineren Betrieben spielt das oft noch wenig Rolle. „Oft herrscht die Meinung vor, dass schon die Erstellung eines PDF etwas mit Digitalisierung zu tun hat“, verrät Stefan Schinke.

### ERKENNEN, WAS IN DEN BRANCHEN PASSIERT

Hier liege nicht nur für die Unternehmen eine große Herausforderung, sondern auch für die Firmenkundenberater der Sparkasse: „Wir müssen erkennen, in welchen Branchen was passiert, denn wir werden ja als fachkundiger Gesprächspartner geschätzt. Unternehmer suchen oft unseren Rat. Dieses Vertrauen müssen wir nutzen und durch Aus- und Weiterbildung unsere Berater weiterentwickeln. Unser Ziel muss es sein, auch in Zukunft als strategischer



Stefan Schinke,  
Direktor Unternehmens-  
und Firmenkunden,  
Sparkasse Nürnberg

Partner des Kunden gesehen zu werden“, gibt Stefan Schinke die Richtung vor. Außerdem müsse sich das Team der Sparkasse permanent mit den Entwicklungen in den Branchen auseinandersetzen. „Nur so wird es gelingen, uns losgelöst von Produktverkäufen mit den Kunden auszutauschen. Besonders KMU sind dankbar, wenn sie jemanden haben, der sich als verständnisvoller und kompetenter ‚Sparringpartner‘ anbietet.“

### RICHTIGE FRAGEN IM ÜBERGABEPROZESS STELLEN

Dazu gehöre auch, den richtigen Zeitpunkt zu erkennen, wenn ein Unternehmer Unterstützung durch externe Berater benötige, die dann die richtigen Fragen stellen – zum Beispiel bei Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung, bei Projekten zur Stärkung der eigenen Arbeitgebermarke oder der Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation. Gerade in diesem Bereich sieht Stefan Schinke Handlungsbedarf in der Sparkasse: „Derzeit sind wir oft noch zu spät dran, weil Übergabender oder Übernehmer anderswo Unterstützung suchen.“ Vor allem Steuerberater neigen dazu, den gesamten Prozess ohne externe Unterstützung ab





### TÜRÖFFNER FÜR BERATERNETZWERK

wickeln zu wollen. Ihnen komme zugute, dass sie bei Unternehmern ein gutes Ansehen haben: „Sie haben eine Ausstrahlung fast wie ein Arzt in seinem weißen Kittel,“ so Schinke.

»Es muss gelingen, die Kompetenzvermutung der Sparkassen zu erhöhen«

Um hier dagegen halten zu können, müsse es gelingen, die eigene Kompetenzvermutung der Sparkassen zu erhöhen. Schließlich gebe es probate Ansatzpunkte, um etwa das Thema Unternehmensübergabe anzusprechen. Bei jeder Bilanzanalyse oder Bonitätseinschätzung, bei einer Investition könne das Gespräch mit dem Unternehmer gesucht werden. Außerdem sei es notwendig, „dass die Private Banking Berater Fingerspitzengefühl entwickeln, wann der richtige Zeitpunkt für ein vertiefendes Gespräch zum Thema der zukunftsorientierten Ausrichtung des Betriebes ist“, meint Stefan Schinke. Es gebe Zeit und Gelegenheit genug, die Signale zu erkennen. Laut Schinke kann es bis zu sieben Jahre von den ersten Überlegungen bis zum steueroptimierten finalen Prozess, das eigene Lebenswerk in die Hände der nächsten Generation zu übergeben, dauern.

Bei der Beratung der Unternehmen in den aktuell dominierenden Veränderungsprozessen will die Sparkasse regionaler Ansprechpartner sein, der mit dem eigenen Netzwerk die Kundenbedürfnisse abdecken kann. „Dabei greifen wir natürlich auf die Tochterunternehmen der Sparkassengruppe zurück. Wir sind uns bewusst, dass wir gewisse Bereiche nicht selbst abdecken können. Aber wir können Türöffner sein und auf Experten zurückgreifen, mit denen wir schon in der Vergangenheit zusammengearbeitet haben und dabei gute Erfahrungen gemacht haben. Dazu gehört auch die Bayern Consult, die seit kurzem auch eine Niederlassung in Nürnberg hat.“ Die Kunden erhalten in der Regel zwei bis drei Vorschläge aus dem Pool an Fachleuten, aus denen sie dann auswählen können. Die Auswahlmöglichkeit ist wichtig, weil schließlich auch die Chemie zwischen allen Beteiligten stimmen muss. ●

**Stefan Schinke** verantwortet als Direktor den Unternehmens- und Firmenkundenbereich der Sparkasse Nürnberg. Er unterrichtet als Lehrbeauftragter an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg Finanzierungsmanagement von jungen Unternehmen.



## NACHHALTIGERE INDUSTRIE-PRODUKTION DURCH OPTIMIERUNG DES GLOBALEN FOOTPRINT



Die verarbeitende Industrie ist mit knapp 20% der drittgrößte Emittent von CO<sub>2</sub> weltweit. Mit der Elektrizitäts- und Wärmeerzeugung und dem Transport in der globalisierten Organisation der Industrie sind die drei Sektoren für 86% der CO<sub>2</sub>-Emissionen weltweit verantwortlich. Neben Technologieverbesserungen und -innovationen braucht eine nachhaltigere Produktion optimierte Prozesse und die Einbeziehung vor- und nachgelagerter Sektoren.

In der Industrie selbst gilt die Aufmerksamkeit in erster Linie den energieintensiven Sektoren wie der chemischen Grundstoffindustrie, der Eisen- und Stahlerzeugung, der Papierproduktion und der Verarbeitung von Steinen und Erden (Bauzulieferindustrie). Der Fokus der Anstrengungen zur Reduktion des Energieverbrauchs liegt innerhalb des Sektors heute hauptsächlich auf Technologieverbesserungen bzw. -innovationen.

Eine breitere Betrachtung in Richtung Optimierung von Prozessen und Abläufen sowie eine Ausweitung auf die nachgelagerten Sektoren, in denen die Produkte der Grundstoffindustrie weiterverarbeitet werden, findet nur eingeschränkt oder gar nicht unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit statt.

*» Nachhaltige Produktion braucht optimierte Prozesse und muss die nachgelagerten Sektoren mit einbeziehen. «*

*Walter Woitsch, CEO Syngroup*

### DER STRATEGISCHE ANSATZ

Die optimierte Ausgestaltung des Produktions-Footprint von Industrieunternehmen führt zu einer Reduktion der relevanten Kostenpositionen um bis zu 15%. Ein hoher Anteil davon hat direkten Einfluss auf die Emissionen (z.B. durch Senkung der Logistikkosten). In fast allen Fällen ist der Produktionsfootprint von Konzernorganisationen historisch gewachsen. Die Produktion folgt meist (kurzfristigen) operativen Anforderungen wie spezifischen Kompetenzen an einem Standort, Kunden- oder Lieferantenanforderungen. Durch den Fortschritt beim Einsatz neuer Analysetools ist man heute in der Lage recht rasch einen digitalen Zwilling des Produktionsfootprints zu erstellen. Mit diesem Modell können beliebige Szenarien für eine Optimierung der gegenwärtigen Produktionslandschaft durchgespielt werden. Ein Kunde hat es folgendermaßen formuliert: „Unglaublich, was ein rein technischer Algorithmus ohne Emotionen für Ergebnisse liefert“.



## FOOTPRINT-OPTIMIERUNG MIT DEM DIGITALEN ZWILLING

**Produktions-Footprint Optimierung kombiniert Datenverarbeitung und mathematische Modellierungsmethoden, um Produktionsstandorte optimal zuzuordnen, das Risiko zu bewerten und strategische Investitionsinitiativen sicherzustellen.**



Meist werden größere Investitionen mit Methoden wie ROI-Modellen, Best- und Worst-Case Szenario-Berechnungen validiert, die stark auf den Investitionsgegenstand fokussieren. Aufgrund riesiger Datenmengen und höchster Komplexität berücksichtigen sie oft nicht die Auswirkungen auf den Footprint als Ganzes. Footprint Optimierung überwindet die Komplexität mit modernsten Operations Research Methoden. Entscheidungsträger können rasch Allokations- und Kostenszenarien ganzheitlich untersuchen.



Abb.1 Historisch gewachsen



Abb.2 Optimaler Footprint



### FUNKTIONSWEISE

①

Neuberechnung des tatsächlichen Footprint auf Basis bisheriger Logistikströme zu Kunden und zwischen Produktionsstandorten, geografischer Informationen, Produktionsmöglichkeiten und -kapazitäten, fixer / proportionaler Kosten (Material, Arbeit, Maschinen) und Logistik.

②

Definition von Szenarien basierend auf dem tatsächlichen Fußabdruck, einschließlich aber nicht beschränkt auf Änderungen der Kostenstruktur, Eröffnung/ Schließung von Produktionsstandorten und Eintritt in neue Märkte (Geografie, Produkt).

③

Analytische und visuelle Untersuchung optimierten Szenarien und Vergleich mit dem Referenz-Footprint durch Betrachtung der Kapazitätsauslastung, Umleitung der Logistikströme und Modifikationen des Footprint mit hohem Ertrag (auf Basis reduzierter Kosten).



## AKTIVES GENERATIONENMANAGEMENT

Mit Mediation den Übergabeprozess mitgestalten



**Harald Kraus,**  
Vorstandsmitglied Sparkasse  
Rosenheim-Bad Aibling

**Der Großteil der Firmenkunden der Sparkasse Rosenheim-Bad Aibling sind mittlere Unternehmen mit Umsatzgrößen von 5 bis 50 Millionen Euro. Auch einige größere Firmen sind in der Region beheimatet. „Die Unternehmen haben in der Regel starke Eigenkapitalpuffer und sind nicht zu sehr abhängig von einzelnen Branchen. Am stärksten vertreten ist die Bauwirtschaft. Einzelne Produktions- und Entwicklungsunternehmen hängen direkt am Automotive-Sektor“, weiß Harald Kraus. Das Thema Unternehmensnachfolge beschäftigt ihn und die Spezialisten der Firmenkundenabteilung besonders: „Wir sind auf unser Geschäftsgebiet festgelegt. Bei Übernahmen ist es für unsere starke Geschäftsbasis wichtig, früh mit dem künftigen Inhaber in Kontakt zu kommen.“**



Der Gefahr, bei der Übergabe von Unternehmen Kunden zu verlieren, begegnet die Sparkasse Rosenheim-Bad Aibling mit aktivem Generationenmanagement. Ab einem Alter der Unternehmensleitung von ca. 55 Jahren fließen „Soft Facts“ in die Beurteilung der Bilanzdaten mit ein, ob z.B. die Unternehmensnachfolge schon geregelt ist oder ein konkreter Zeitplan existiert. Sind in der Bilanz z.B. hohe

Rückstellungen für Pensionszusagen eingestellt, wird thematisiert, wer die Verpflichtungen später zahlen soll, denn diese Frage taucht spätestens im Mediationsprozess wieder auf. Dabei bedient sich die Sparkasse eigener Mediatoren, die zunächst mit den Übergebern deren Vorstellungen besprechen. Die Antwort auf die Frage „Was wäre, wenn gestern Ihr letzter Tag gewesen wäre?“ ist meist sehr bestimmt und geprägt von den Vorstellungen der Unternehmer. In der zweiten Runde kommt der Partner dazu, das Szenario wird differenzierter. Und in der dritten Runde, wenn die nächste Generation eingebunden wird, „fließen oft Tränen, weil die Vorstellungen der Übergebenden mit denen der Übernehmer nicht zusammenpassen und keine Übereinstimmung über die gesamte Ausrichtung des Unternehmens herrscht.“ Wird das Thema frühzeitig geklärt, besteht die Möglichkeit umzuschwenken und das Unternehmen auf einen Verkauf oder eine Übernahme durch leitende Mitarbeiter/innen auszurichten.

### GENERATIONENMANAGEMENT

Dann lautet die Devise: „Zurück auf Anfang.“ Die Sparkasse aktiviert dabei ihre Netzwerke, zu denen auch Bayern Consult gehört. Es geht darum, durch gezielte Investitionen das Unternehmen attraktiv und zukunftsfähig zu



## AKTIVES GENERATIONENMANAGEMENT

machen, um einen angemessenen Kaufpreis erzielen zu können. Weitermachen wie bisher ist für Harald Kraus keine Option. Obwohl Unternehmer im Mittelstand oft nicht loslassen können, hat es keinen Sinn, bis ins hohe Alter weiterzumachen, das kann die Neuausrichtung des Unternehmens behindern“.

Hier sieht Harald Kraus ein Manko im Mittelstand. „Wenn ich zehn Leute in einem Betrieb nach der Innovationsstrategie frage, bekomme ich zwölf Antworten. Nur wenige alteingesessene Unternehmer beschäftigen sich mit den Prozessen in der Produktion, digitalisierten Produkten, neuen Geschäftsmodellen oder modernen Arbeitswelten, die gerade bei der Einführung von Industrie 4.0 eine enorme Rolle spielen. Dort sind fachübergreifendes Teamwork, Offenheit und schnelle Entscheidungen in Projekten gefragt, denen hierarchische oder starre Firmenstrukturen im Weg stehen können“. Stattdessen werde häufig versucht, das bewährte Geschäftsmodell in das digitale Zeitalter hinüberzuretten. Dabei sollten die disruptiven Entwicklungen vielen Branchen Warnung genug sein. Sie kamen zuerst schleichend, brachten jedoch Premiummarken wie Agfa und Kodak zu Fall und wälzten den Handel, die Medien oder die Musikbranche um. Auch das gehobene Handwerk wird sich in Teilbereichen diesen Themen stellen müssen.

## ZUKÜNFTIGE SERVICEANGEBOTE

Die Sparkasse Rosenheim-Bad Aibling selbst widmet sich intensiv dem Transformationsprozess. Arbeitsprozesse innerhalb der Sparkassenorganisation werden digitaler und die Arbeitsteilung gewinnt an Bedeutung. Großen Wert legt die Sparkasse dabei auf die Einbindung der Kunden: Sie werden gefragt, welche Bedürfnisse sie haben, wie gut sie ihre Geschäftsstelle finden und was sie lieber von zu Hause oder der Firma aus online erledigen möchten. Die Tendenz ist klar: Das Internet spielt eine immer größere Rolle. Das ändere nichts daran, dass

die Sparkasse für alle Kundinnen und Kunden persönlich da sein und ihnen alle gewünschten Kommunikationswege bieten müsse, so Kraus. Allerdings hat sich spätestens seit Corona der Trend hin zu Online-Banking und Internetfiliale so stark verändert, dass Geschäftsstellen teilweise nur noch sporadisch für Bankgeschäfte genutzt werden. Das Geschäftsmodell der Sparkassen ist aber seit jeher geprägt von Kundennähe, persönlichen Gesprächen und gegenseitigem Vertrauen. Bei uns steht nach wie vor der Mensch im Vordergrund. Deshalb müssen wir aus wirtschaftlicher Sicht überlegen, wo wir stark sind und was wir weiterhin machen können und wollen“, erzählt Harald Kraus über die Zukunftsstrategie der Sparkasse Rosenheim-Bad Aibling. Dabei dürfe man sich nichts vormachen, die junge Generation habe andere Werte, die klassische Verbundenheit über Generationen hinweg gibt es nicht mehr. Kundenzufriedenheit muss durch überzeugende Angebote und durch schnelle und einfache Kommunikation täglich neu verdient werden. ●



**Harald Kraus** war bis 2001 stellvertretender Leiter Firmenkunden bei der Sparkasse Erlangen. Mit drei Partnern gründete er danach das Medizintechnik-Startup BioGate und blieb auch nach dem Börsengang 2005 Finanzvorstand, bevor sein „Sparkassenherz wieder zu schlagen begann“. Bis 2014 in Erlangen wieder für Mittelstandsfinanzierungen zuständig, holte ihn die Sparkasse Rosenheim-Bad Aibling in den Vorstand, wo er seither unter anderem das Firmenkunden-Ressort verantwortet.



Tobias Schwartz

## PFLICHT ZUR ERFASSUNG DER ARBEITSZEIT

LKC.

In der zweiten Hälfte des Jahres 2022 hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) einmal mehr für Aufsehen gesorgt, indem es in einer vielbeachteten Entscheidung vom 13.09.2022 festgestellt hat, dass Arbeitgeber gesetzlich dazu verpflichtet sind, die Arbeitszeit ihrer Beschäftigten aufzuzeichnen. Nachdem das BAG im September 2022 zunächst nur eine kurze Pressemitteilung veröffentlicht hat, herrschte vor allem bei Arbeitgebern eine gewisse Ratlosigkeit, etwa dahingehend, in welcher Form das Zeiterfassungssystem eingerichtet werden muss und ob leitende Angestellte von der Verpflichtung zur Zeiterfassung ausgenommen sind.

Am 03.12.2022 hat das BAG dann die umfassenden Entscheidungsgründe veröffentlicht, mit denen es zwar nicht alle, aber doch einen Großteil der aufgeworfenen Fragen beantwortet hat:

► Das BAG leitet die Verpflichtung zur Zeiterfassung aus § 3 Abs. 2 Nr. 1 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) her. Danach haben Arbeitgeber für eine geeignete Organisation zu sorgen, um notwendige Arbeitsschutzmaßnahmen umzusetzen. Bei unionskonformem Verständnis und Auslegung beinhaltet dies nach Ansicht des BAG (das hier als „Quasi-Gesetzgeber“ tätig war) auch die **Verpflichtung** von Arbeitgebern, ein System zur Erfassung der von ihren Arbeitnehmern geleisteten täglichen Arbeitszeit einzuführen, das **Beginn** und **Ende** und damit die **Dauer der Arbeitszeit einschließlich der Überstunden** erfasst.

► Das zu schaffende **objektive, verlässliche und zugängliche System** darf sich nicht darauf beschränken, die Arbeitszeit lediglich zu messen, sondern muss die entsprechenden **Daten** auch **aufzeichnen**. Entscheidend ist, dass



die Lage der Arbeitszeit und die Einhaltung der Höchstarbeitszeiten **überprüfbar** sind und gegebenenfalls durch die für die Einhaltung des Arbeitsschutzes zuständige Behörde (in Bayern das Gewerbeaufsichtsamt) kontrolliert werden kann.

► Nicht ausreichend ist es, den Arbeitnehmer ein solches System lediglich zur Verfügung zu stellen und es ihnen freizustellen, ob sie davon Gebrauch machen wollen oder nicht. Arbeitgeber müssen **sicherzustellen**, dass die Zeiterfassung **auch tatsächlich und zutreffend durchgeführt** wird. Die Aufgabe der Zeiterfassung kann entweder direkt durch den Arbeitgeber erledigt oder aber auf die Arbeitnehmer übertragen werden; in letzterem Falle wird der Arbeitgeber aber stichprobenhaft kontrollieren müssen, ob dieser Erfassungspflicht auch nachgekommen wird.

► Die **Pflicht zur Zeiterfassung gilt grundsätzlich für alle Arbeitnehmer** im Sinne des § 5 Abs. 1 Satz 1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und damit auch für leitende Angestellte.



## PFLICHT ZUR ERFASSUNG DER ARBEITSZEIT

Die in den §§ 18 bis 21 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) vorgesehenen Ausnahmen (nach § 18 Abs. 1 Nr. 1 ArbZG gilt das ArbZG nicht für leitende Angestellte und Chefärzte) sind, so das BAG, im Bereich des § 3 Abs. 2 Nr. 1 ArbSchG nicht einschlägig. Es besteht zwar grundsätzlich die Möglichkeit des Gesetzgebers, solche Ausnahmen auch im Bereich des ArbSchG zu schaffen, allerdings wurde davon bislang kein Gebrauch gemacht. Es gibt allerdings auch Stimmen, nach denen die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung nicht für leitende Angestellte gilt. Hier blieb das BAG unkonkret.

► Die Zeiterfassung muss nicht zwingend **elektronisch** erfolgen. So kann – je nach Tätigkeit und Unternehmen – eine Aufzeichnung in **Papierform** genügen (etwa bei Teilen der Belegschaft, die nicht „digital“ arbeiten). Bei der konkreten Ausgestaltung ist aber stets zu beachten, dass die Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer Zielsetzungen darstellen, die keinen rein wirtschaftlichen Überlegungen untergeordnet werden dürfen.

► Entgegen vieler Befürchtungen bedeutet das Urteil nicht das Ende der sog. Vertrauensarbeitszeit. Bei einer solchen legen Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit sowohl hinsichtlich der Lage als auch bezüglich der Dauer (unter Beachtung des Arbeitszeitgesetzes) eigenverantwortlich fest, wobei der Arbeitgeber auf eine stringente Kontrolle der Einhaltung der vertraglichen Mindestarbeitszeit verzichtet, der Arbeitnehmer aber weiterhin für ein konkretes Arbeitsergebnis – ggf. bis zu einem bestimmten Zeitpunkt – verantwortlich bleibt. All dies ist auch nach dem Urteil des BAG weiterhin möglich, allerdings unter der Prämisse, dass der Arbeitnehmer nun seine Arbeitszeit erfassen



muss und der Arbeitgeber zur gelegentlichen, stichpunktartigen Kontrolle der Einhaltung der Aufzeichnungspflicht verpflichtet ist.

## FAZIT

Die Rahmenbedingungen, innerhalb derer arbeitgeberseitig ein Zeiterfassungssystem geschaffen und ausgestaltet werden muss, sind nun abgesteckt und von Arbeitgebern schnellstmöglich umzusetzen. Sofern ein solcher besteht, ist der Betriebsrat zu beteiligen (nicht hinsichtlich des „ob“, sondern des „wie“ der Zeiterfassung, z.B. bei Einführung einer dafür entwickelten App). Es ist zu erwarten, dass der Gesetzgeber, der es lange versäumt hat, eine tragfähige gesetzliche Grundlage für ein derartiges Zeiterfassungssystem zu schaffen und nun entsprechend unter Druck steht, bald nähere Bestimmungen hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung trifft. Ob darin auch Ausnahmen – etwa für leitende Angestellte – geschaffen werden, bleibt abzuwarten. ●

Bei Fragen zum Thema  
wenden Sie sich gerne an:

**Tobias Schwartz,**  
Rechtsanwalt,  
Fachanwalt für Arbeitsrecht u.  
Handels- u. Gesellschaftsrecht

tobias.schwartz@lkc.de  
Telefon: +49 (0)89 2324169-0



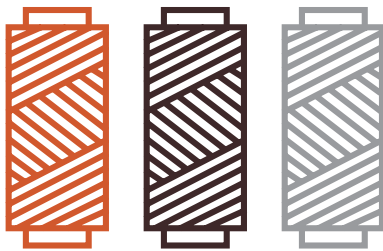


## MASSGESCHNEIDERTE RESTRUKTURIERUNG

### AUSGANGSLAGE

#### UNTERNEHMEN

Traditionsunternehmen in der Textilindustrie.



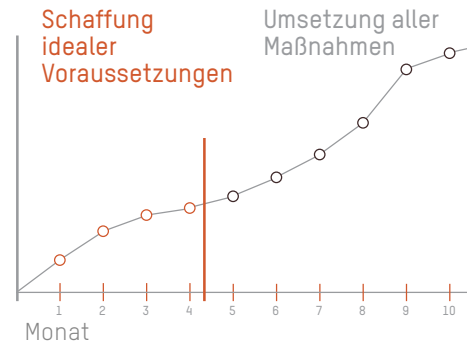
#### PREISENTWICKLUNG



- Preis vor Liberalisierung der Märkte
- Preiseinbruch nach Liberalisierung

### HERAUSFORDERUNG

#### ZEIT



#### MITBEWERBER



in Europa kämpfen ums Überleben

### LÖSUNGEN

#### AUFBAU

einer strukturierten Informationskultur



#### FESTLEGUNG

und Priorisierung von Teilprojekten



### UNSER BEITRAG

- **Mit transparenten Leistungskennzahlen können die Unternehmensergebnisse objektiv diskutiert und Maßnahmen abgeleitet werden**
- **Schnellere Umsetzung durch Methodenwissen und Best Practice-Erfahrung aus ähnlich gelagerten Fällen**
- **Neutraler Partner in emotional aufgeladener Situation**

PRODUKTIVITÄTSZIELE  
nach 6 Monaten um 20% übertroffen

**+20%**





## BAYERN CONSULT AKTUELL 1. HJ 2023

Schulungsprogramm, Webinare, Events

**1** **Schulungsprogramm**  
**GENERATIONENMANAGEMENT &**  
**NACHFOLGEBERATUNG**  
 STUTTGART  
**Sparkassenverband**  
**Baden-Württemberg, Stuttgart**



**2** **Webinar I / 2023**  
**UNTERNEHMENSNACHFOLGE ALS**  
**GANZHEITLICHER BERATUNGSANSATZ**  
 Von den richtigen Fragen zu den  
 passenden Antworten – Lösungen für die Sparkasse,  
 den Unternehmer und das Unternehmen

ONLINE

**Kooperation mit Sparkassenverband Bayern**  
**und Stadtsparkasse München**



**3** **Kick-Off Kommunale Beratung**  
**SPANNUNGSFELD SPARKASSEN & KOMMUNALE UNTERNEHMEN**  
 Zukunftsfähigkeit & Finanzierbarkeit der öffentlichen Haushalte  
 ALLIANZARENA MÜNCHEN

**Kooperation mit Bavatria Consult & Emotionsraum®**



**4** **Webinar II / 2023**  
**DIE RÜCKZAHLUNG DER GELIEHENEN PERFORMANCE**  
 Wie kann man die kommenden Herausforderungen  
 ganzheitlich angehen?

ONLINE

**Kooperation mit Sparkasse Starkenburg**



**5** **Abendsymposium**  
**UNTERNEHMENSNACHFOLGE**  
 PLAUEN  
**Kooperation mit Sparkasse Vogtland**



## BAYERN CONSULT BERATUNGSANSATZ FÜR KOMMUNALE UNTERNEHMEN



Die Aufgaben- und Organisationsstruktur deutscher Kommunen unterliegt einem gravierenden Wandel. Das klassische Bild kommunaler Selbstverwaltung, in dem Gemeinden, Städte und Kreise »Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft in eigener Verantwortung« selbst erledigen, hat Risse bekommen. Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung haben die kommunale Aufgabenwahrnehmung verändert und zur Auflösung der »Einheit der Verwaltung« der Kommune geführt. Eigenbetriebe, interkommunale Zusammenarbeit in Form von Zweckverbänden, Anstalten oder Stiftungen öffentlichen Rechts und formell oder materiell (teil-)privatisierte Unternehmen erledigen kommunale Aufgaben und Daseinsvorsorge in vergleichbarem Umfang wie die lokale Kernverwaltung.

Es entwickelt sich eine komplexe organisatorische Struktur, deren institutionelle Form oft mit den privatwirtschaftlichen Begriffen »Beteiligung« und »Konzern« erfasst wird. Sie beschreibt die Abkehr vom kommunalen Handeln in der hierarchisch organisierten, an verfahrensrechtlichen Regeln orientierten Kommunalverwaltung und Orientierung an ökonomischen Leitbildern.

### KONZERN STADT

»Konzern Stadt« bezeichnet auch ein veraltungspolitisches Leitbild. Es geht um eine Neu-

orientierung öffentlichen Handelns und die Stärkung des Gedankens vom Zusammenhang von Verwaltung und aus der Verwaltung ausgegliederten kommunalen Unternehmen. Für die politischen und administrativen Akteure bedeutet dies, Struktur und strategische Entscheidungswege neu zu justieren – Beteiligungsmanagement und -controlling werden als Verwaltungsaufgabe entdeckt. Genau hier setzt Bayern Consult an:

Weiterentwicklung der Organisationsformen öffentlicher Unternehmen, Optimierung und Neuausrichtung für den Wettbewerb der Kommunen durch Reorganisation, leistungswirtschaftliche Optimierung und Kosteneinsparungen. Der Kostendruck durch Energieeinkauf, Rohstoffversorgung, Personalentwicklung, Fachkräftemangel und Digitalisierung hat längst die öffentlichen Unternehmen erreicht. Fragen zur Finanzierbarkeit und Kapitaldienstfähigkeit politisch motivierter Investitionsmaßnahmen müssen nach marktüblichen Kriterien beantwortet werden. Die Sichtweise der öffentlichen Unternehmen und der Privatwirtschaft gleicht sich an, Maßnahmen zur Ausrichtung an einem gemeinsamen Wettbewerbsumfeld / Markt gelten für beide Sektoren. Es gilt, den damit verbunden und notwendig gewordenen Informations- und Transparenzbedarf kurzfristig zu lösen.



## SCHNELLE HILFE UND ZUKUNFTSSTRATEGIEN FÜR DIE KOMMUNALWIRTSCHAFT



**Kommunen und kommunale Unternehmen müssen heutzutage immer mehr und immer schwierigere Aufgaben bewältigen. Sie sind in der Wohnungswirtschaft aktiv und sollen dort bezahlbaren Wohnraum schaffen. Sie sind aufgefordert auf lokaler Ebene die Energiewende voranzutreiben. Neue Mobilitätsangebote werden benötigt, die für den Tourismus, die Bürger und die Wirtschaft gleichermaßen funktionieren und endlich auch im Verkehrssektor für mehr Nachhaltigkeit sorgen. Und über allen Handlungsfeldern schwebt auch noch die Pflicht der Digitalisierung, die überall hineinwirkt, ja hineinwirken muss.**



Die Komplexität all dieser Aufgaben führt beinahe zwangsläufig dazu, dass viele Kommunen und kommunale Unternehmen mittlerweile an ihre Grenzen stoßen, da sie weder personell noch strukturell in Bezug auf die neuen Herausforderungen ausgestattet sind. Die Lösung für dieses Dilemma heißt Bavatria Consult. Kommunen und kommunale Unternehmen benötigen neue Strategien und Ideen, um sich inhaltlich und wirtschaftlich zukunftsfit aufzustellen. Das beginnt bei der Strukturberatung, geht weiter mit dem Personalmanagement,

einer soliden Finanzierung inklusive Zins- und Schuldenmanagement – falls nötig – und mündet schließlich in eine Zukunftsberatung, zu der auch Konzepte zur interkommunalen Zusammenarbeit gehören.

Für all diese Leistungen steht Kommunen und deren Unternehmen mit der Bavatria Consult ein erfahrener Partner zur Seite, der kommunale Unternehmen in Schieflage dabei unterstützt, sich wirtschaftlich und strukturell neu auszurichten, oder aber berät und begleitet, damit es erst gar nicht zu einem Worst-Case kommt. „Wir leisten mit der Bavatria Consult im Krisenfall schnelle Hilfe, die kurzfristig wirkt, und verlieren dennoch die Langfristperspektiven für Kommunen und kommunale Unternehmen nie aus den Augen“, erklärt Luitpold Grabmeyer, Geschäftsführer der Bavatria Consult. ●

Mehr zur **Bavatria Consult** sowie den Angeboten für Kommunen und kommunale Unternehmen finden Sie unter

[www.bavatria-consult.de](http://www.bavatria-consult.de)



Volker Metzger, Emotionsraum®

## KOMMUNALE HERAUSFORDERUNGEN MEISTERN: Eine strategische Partnerschaft für nachhaltige Lösungen

Angesichts der wachsenden Herausforderungen, denen sich Städte, Gemeinden und kommunale Einrichtungen gegenübersehen, ist eine gründliche Vorbereitung unerlässlich. Dazu gehört, die Ist-Situation zu analysieren und sich der wichtigsten Faktoren bewusst zu werden sowie notwendige Maßnahmen und Projekte zur Bewältigung der Herausforderungen zu identifizieren.

Damit die Durchführung der Maßnahmen erfolgreich verläuft, benötigt man eine Gruppe von Spezialisten aus verschiedenen Fachbereichen. Jeder Einzelne bringt dabei seine individuelle Fachkenntnis ein und leistet somit einen wertvollen Beitrag zur Problemlösung. Es ist unsere Verantwortung, den Behörden in diesen schwierigen Zeiten beizustehen und gemeinsam Lösungen zu finden, um erfolgreich zu sein.

### PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT ALS SCHLÜSSELFAKTOR

Es gibt einen Moment, insbesondere wenn Ängste blockieren und zusätzliche Herausforderungen auftreten, an dem eine Organisation sich nicht mehr vorwärtsbewegen kann. Um die Veränderung erfolgreich umzusetzen, sind effektive psychologische Instrumente erforderlich. Es existieren unterschiedliche Möglichkeiten, um die Schrauben zu lösen und das Ganze zum Laufen zu bringen.

Hierfür braucht es unterschiedliche Transformationsstrategien für Kultur und Mensch. Wenn Sie zum Beispiel Mitarbeiter ermutigen wollen, erhalten Sie einen innovativen Ansatz, der das Potenzial hat, eine neue Perspektive auf den öffentlichen Sektor zu eröffnen.



Emotionsraum®

### Führe mit Emotion - Gewinne durch Beziehung

Ein Leitfaden zur authentischen Firmenkultur. Erforschen Sie die Geheimnisse erfolgreicher Unternehmenskultur in diesem faszinierenden Buch! Lernen Sie, wie Emotionen, Führung und Beziehungen zusammenwirken, um einzigartige Erfolge zu erzielen. Starten Sie die Transformation Ihres Unternehmens noch heute!

Hardcover / Taschenbuch / Ebook  
ISBN 9798390025055

Lassen Sie uns diese Möglichkeit gemeinsam erkunden:

#### ★ Der ungewöhnliche Weg, um ein Unternehmen vor dem Konkurs zu bewahren:

Nutzen Sie die Macht beabsichtigter Schwächen: Stellen Sie sich vor, eine Organisation steht an einem kritischen Punkt. Der finanzielle Ruin rückt näher, konventionelle Methoden greifen nicht, der Druck wächst, Kraft und Perspektive schwinden um wieder auf den richtigen Weg zu kommen.

#### ★ Die Idee der bewussten Verletzlichkeit als Methode der Transformation:

Das Bewusstsein seiner eigenen Verwundbarkeit bedeutet, dass man sich bewusst dazu entscheidet, sich selbst offen zu stellen, Unzulänglichkeiten anzunehmen und Unbekanntes zu akzeptieren. Durch Integration dieser Art von Denken



## KOMMUNALE HERAUSFORDERUNGEN MEISTERN

in die Unternehmenskultur können Sie verborgene Ressourcen aktivieren und Innovation in Verwaltung und öffentlichem Dienst unterstützen.

★ **Warum sollte man bewusst Schwachstellen einbauen?**

Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Verletzlichkeit das Vertrauen und die Zusammenarbeit stärkt. Wenn Mitarbeiter sich wohl fühlen ihre Gedanken zu äußern, selbst wenn sie etwas abwegig erscheinen, erwacht die Kreativität zum Leben. Indem Sie eine Atmosphäre schaffen, in der Verletzlichkeit gefördert wird, ermöglichen Sie dem Team, unkonventionell zu denken und innovative Lösungen zu entwickeln.

★ **Auf welche Weise können Sie diese revolutionäre Strategie in die Tat umsetzen?**

Erfassen Sie eine Vielfalt von Möglichkeiten. Fördern Sie ein umfassendes Spektrum an Ansichten, Talenten und Erfahrungen. Ein Team aus verschiedenen Individuen produziert eine Vielzahl kreativer Ideen, die Ihrer Organisation helfen werden, sich durch schwierige Phasen zu manövrieren.

★ **Belohnung für Risikobereitschaft geben:**

Würdigen Sie die Risikobereitschaft Ihrer Mitarbeiter, egal wie das Ergebnis ausfällt. Durch die Anerkennung und Belohnung des Eingehens von Risiken schaffen Sie eine Kultur, in der sich Einzelpersonen ermutigt fühlen, neue, unkonventionelle Wege zu erkunden.

★ **Bieten Sie eine sichere psychologische Umgebung:**

Errichten Sie ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeiter dazu ermutigt werden, ihre Gedanken und Ansichten offen auszudrücken, ohne dass sie Konsequenzen befürchten müssen. Psychische Stabilität ist die Grundlage für Risikobereitschaft, Kreativität und Innovation.

★ **Anregung zum Nachdenken geben:**

Ermutigen Sie zu einem offenen Austausch und zu einer kritischen Selbstbetrachtung. Regel-

mäßiges Planen von Nachbesprechungen und Retrospektiven ermöglicht es Ihrem Team Informationen, Probleme und Ideen zu diskutieren.

★ **Handeln Sie, bevor es zu spät ist:**

Fördern Sie das kreative Potenzial der Menschen und nutzen Sie die Möglichkeiten, die sich durch die Absicht bestehender Schwächen ergeben, um die Herausforderungen zu bewältigen und Ihr Unternehmen zum Erfolg zu führen.



Eine integrierte Strategie, die einen psychologischen Ansatz beinhaltet, bietet eine vielversprechende Möglichkeit, das volle Potenzial von Unternehmen zur Krisenbewältigung und zum Streben nach Wachstum und Erfolg auszuschöpfen. Um kommunale Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, bedarf es einer strategischen Kooperation zwischen verschiedenen Beteiligten sowie einer gründlichen Vorbereitung. Durch kooperative Zusammenarbeit von Fachleuten und gezielte Korrekturen an bedeutsamen Faktoren können Städte und Gemeinden zukunftsfähige Lösungsansätze erarbeiten und so die Lebensqualität ihrer Bürger verbessern. ●

**VOLKER METZGER** ist begeisterter Dipl. Psychologe und Organisationsberater. Er setzt sich leidenschaftlich für die Stärkung von Unternehmenskultur, hybride Arbeitswelten und Employer Branding ein. Als Kommunikations-Architekt hilft er Unternehmen New Work individuell zu entwickeln, Mitarbeiter zu inspirieren und eine erfolgreiche Arbeitsumgebung zu schaffen. Volker Metzger ist Geschäftsführer von Emotionsraum® und erarbeitet mit seinem Team maßgeschneiderte Konzepte für Unternehmenskultur, Menschen und Raumgestaltung.





## AM ENDE GEHT ES IMMER UM DIE MENSCHEN

## Speed-Interview mit DR. BIRGIT DAXBÖCK, BERATERIN

Dr. Birgit Daxböck ist Projekt-Managerin bei Bayern Consult. Im Speed Interview beantwortet sie essentielle Fragen für Berater\*innen kurz und bündig in jeweils einem Satz – effizient eben. Dabei verrät sie zum Beispiel, was sich aus ihrer Sicht während der Pandemie positiv entwickelt hat.



- ▶ *Ich wünsche mir von Bayern Consult ...* abwechslungsreiche Projekte und die Möglichkeit zur kontinuierlichen persönlichen Weiterentwicklung.
- ▶ *Berater\*innenleben bedeutet ...* sich immer wieder auf neue Situationen und unterschiedliche Menschen einzustellen.
- ▶ *Eine gute Beraterin zeichnet vor allem ...* ihre Liebe fürs Detail aus, ohne dabei den Blick auf das große Ganze zu verlieren.
- ▶ *Gute Kunden zeichnet vor allem eines aus ...* eine klare Zielvorstellung und die Offenheit gemeinsam Ideen zur Zielerreichung zu entwickeln und umzusetzen.
- ▶ *Meine größte Stärke ist ...* meine analytische Arbeitsweise gepaart mit Empathiefähigkeit.
- ▶ *Kolleg\*innen schätzen an mir vor allem ...* Puh! Das sollte ich sie vielleicht mal fragen, um diese Frage konkret beantworten zu können.
- ▶ *Spannend an internationalen Projekten ist ...* das Verlassen der eigenen kulturellen Komfortzone bietet viel Raum für Inspiration.
- ▶ *Positiv hat sich für mich während der Pandemie verändert ...* dass sich mein ökologischer Fußabdruck deutlich verkleinert hat.
- ▶ *Ich wünsche mir für Bayern Consult ...* auch in der zukünftigen Entwicklung die spezielle Unternehmenskultur und insbesondere den Teamgeist weiter beizubehalten.

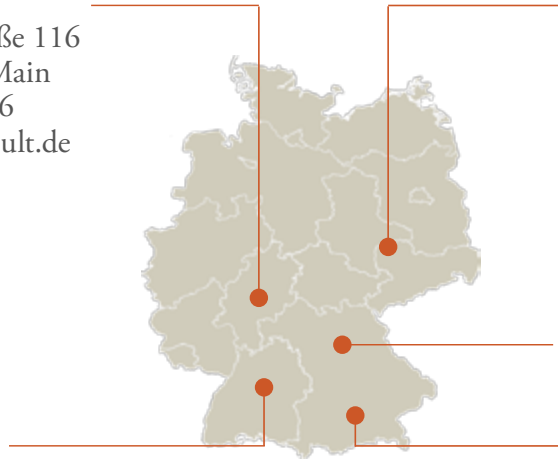


**FRANKFURT AM MAIN**

Darmstädter Landstraße 116  
60598 Frankfurt am Main  
T: +49 69 667 780 336  
frankfurt@bayernconsult.de

**LEIPZIG**

Schuhmachergäßchen 1-3  
04109 Leipzig  
T: +49 151 291 001 53  
leipzig@bayernconsult.de



**NÜRNBERG**

Zeltnerstrasse 3  
90443 Nürnberg  
T: +49 911 8819 7304  
nuernberg@bayernconsult.de

**STUTT GART**

Mittlerer Pfad 19  
70499 Stuttgart  
T: +49 711 365 91 78-0-0  
stuttgart@bayernconsult.de

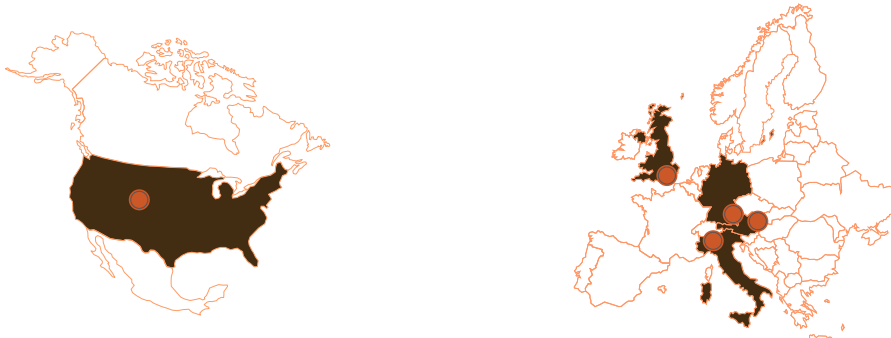
**MÜNCHEN**

Ismaninger Straße 68  
81675 München  
T: +49 89 414 198-0  
muenchen@bayernconsult.de

[www.bayernconsult.de](http://www.bayernconsult.de)



Wien - München - Cranfield - Mailand - Denver



[www.syn-group.com](http://www.syn-group.com)



**Medieninhaber, für den Inhalt verantwortlich:** Bayern Consult Unternehmensberatung GmbH, © 2023  
**Konzept, Layout & Grafik:** Syngroup Management Consulting GmbH,  
**Fotos:** Amelie Chapalain, Emotionsraum®, Michael Königshofer, LKC, Marek & Beier, pixabay,  
SGP Schneider Geiwitz, Sparkasse Rosenheim-Bad Aibling, Sparkasse Nürnberg, unsplash  
Ihre Rechte siehe Datenschutzerklärung: [www.bayernconsult.de/impressum-datenschutzerklaerung/](http://www.bayernconsult.de/impressum-datenschutzerklaerung/)



**BAYERN CONSULT UNTERNEHMENSBERATUNG**  
MÜNCHEN ♦ NÜRNBERG ♦ LEIPZIG ♦ FRANKFURT AM MAIN ♦ STUTTGART

[www.bayernconsult.de](http://www.bayernconsult.de)

