

WSM Nachrichten

HOMEOFFICE, VIDEOKONFERENZEN,
VIRTUELLE ZUSAMMENARBEIT::

**Warum Führung
in der Arbeitswelt
nach Corona noch
wichtiger sein wird**



SIE WOLLEN IHRE ZUKUNFT ERFOLGREICH GESTALTEN?

WIR FINDEN DIE LÖSUNG. GEMEINSAM.



UNSERE ERFAHRUNG – IHR WEG ZUM ERFOLG

hahn,consultants ist anerkannter Consultingpartner des Mittelstands. Seit über 20 Jahren sind wir erfolgreich tätig, vornehmlich für mittelständische Industrieunternehmen. Unsere hohen Beratungsstandards werden gewährleistet durch die Expertise unserer Mitarbeiterteams und das überregionale Partner-Netzwerk. Unser Versprechen an Sie: Kompetenz zu Ihrem Vorteil, ganzheitliche Lösungsansätze und praxisnahe Umsetzung.

- » Restrukturierung/Sanierung
- » M&A/Unternehmensnachfolge
- » Wachstum
- » Unternehmenssteuerung

hahn,consultants gmbh

Memeler Straße 30 | 42781 Haan | Tel. +49 (0)21 29 - 557 310
Lister Straße 9 | 30163 Hannover | Tel. +49 (0)5 11 - 89 939 910
Arnulfstraße 37 | 80636 München | Tel. +49 (0)89 - 212 311 410
Alsfelder Straße 7 | 64289 Darmstadt | Tel. +49 (0)61 51 - 66 96 051
info@hahn-consultants.de | www.hahn-consultants.de

hahn,consultants
STRATEGIE | ORGANISATION | MANAGEMENT

WSM

**Wirtschaftsverband Stahl-
und Metallverarbeitung e.V.**

IMPRESSUM

Herausgeber

**WSM Wirtschaftsverband
Stahl- und Metallverarbeitung e.V.**
Uerdinger Str. 58-62
40474 Düsseldorf
Telefon: +49 (0)211 / 95 78 68 22
Telefax: +49 (0)211 / 95 78 68 40
E-Mail: info@wsm-net.de
Internet: www.wsm-net.de
Hauptgeschäftsführer: Christian Vietmeyer

Verlag und Druck

Union Betriebs-GmbH (UBG)
Egermannstraße 2
53359 Rheinbach
Telefon: +49 (0)2226 / 802-0
Telefax: +49 (0)2226 / 802-111
E-Mail: verlag@ubgnet.de
HRB 10605 AG Bonn
Geschäftsführer: Jürgen von Meer

Redaktion

Christian Vietmeyer (WSM/V.i.S.d.P.)
Christine Demmer (UBG)

Projektleitung (UBG)

Sonja Bach-Meiers (UBG)
Telefon: +49 (0)30 / 22 070-271
E-Mail: sonja.bach-meiers@ubgnet.de

Anzeigenverwaltung

Claudia Kuchem (UBG)
Telefon: +49 (0)2226-802-213
Telefax: +49 (0)2226-802-222
E-Mail: claudia.kuchem@ubgnet.de

Titelfoto

www.AdobeStock.com/fotogestoeber

Schmuckgrafiken

www.Freepik.com

Die WSM Nachrichten werden vier Mal jährlich herausgegeben. Mitgliedsunternehmen erhalten sie kostenlos im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

Urheberrechte:

Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Herausgebers nicht erlaubt.

© WSM 2020

Liebe Unternehmer, Verbandsmitarbeiter und Freunde der Stahl und Metall verarbeitenden Industrie,

der WSM ist am 7. November 20 Jahre alt geworden. Grund genug, um zu feiern, doch die Party ist leider der Pandemie zum Opfer gefallen. Unsere Mitgliederversammlung zwei Tage vor dem Geburtstag konnte nur virtuell als Videokonferenz stattfinden; ein festlicher Rahmen lässt sich da nicht herstellen.



Doch blicken wir die 20 Jahre zurück und fragen uns, wie sich die Rolle von WSM und den anderen Industrieverbänden in dieser Zeit entwickelt und verändert hat. Schon immer fühlte sich die Industrie von der Politik gelegentlich unverstanden und musste mal mehr, mal weniger darum ringen, mit den eigenen Anliegen in Berlin und Brüssel Gehör zu finden. Das galt und gilt unabhängig von der politischen Farbe der jeweiligen Regierung. Zuverlässig erweisen sich Regierungen seit Jahrzehnten darin, neue bürokratische Anforderungen zu ersinnen und das staatliche Regelungswerk stetig zu verdichten. Und: Bis auf wenige Ausnahmen wird die Steuerschraube kontinuierlich angezogen. Immer hat man aber die gegenläufigen Interessen abgewogen und anerkannt, dass die Industrie als Grundlage des Wohlstands ein beachtliches Gewicht hat.

Das ist anders geworden. In den Jahren nach der Überwindung der Finanzkrise 2008/2009 haben sich die Maßstäbe in Politik und weiten Teilen der Gesellschaft verschoben. Eine Interessensabwägung findet zunehmend weniger statt. Stattdessen weicht die Industriepolitik einer Transformationspolitik mit einem kategorischen Vorrang von Umwelt- und Klimaschutz. Der Staat versteht sich als Gestalter dieser Transformation und ist bereit, marktwirtschaftliche Prinzipien für eine „bessere Welt“ aufzugeben. Für die staatswirtschaftlich organisierte Transformation werden gewaltige Summen öffentlicher Gelder eingesetzt, ohne dass ein großer Aufschrei der Ordnungspolitiker oder Wirtschaftsinstitute zu hören wäre. Das verändert die Rolle von Industrieverbänden. Diejenigen, die alle Klimaziele unkritisch begrüßen, werden von der EU-Kommission empfangen. Kritik daran ist indes unerwünscht, wird abgeblockt und als rückwärtsgewandt dargestellt. Dabei wäre es wichtig, einen möglichst breiten gesellschaftlichen Konsens herzustellen, der auch den Erhalt von Arbeit und Wohlstand einbezieht.

Diese Ausgabe der WSM Nachrichten beschäftigt sich schwerpunktmäßig erneut mit der Covid-19-Pandemie, allerdings aus einem ganz anderen Blickwinkel. Wir wollen der Frage nachgehen, wie sich unsere Arbeit durch neue Formen des mobilen Arbeitens verändert. Was wird von „New Work“ nach Corona bleiben? Ich lade Sie herzlich ein, in diese und andere spannende Themen mit uns und unseren Autoren einzutauchen.

In eigener Sache: Ab der nächsten Ausgabe erscheinen die WSM Nachrichten ausschließlich online. Wir passen uns damit den Wünschen und dem zunehmend digital geprägten Umfeld unserer Leserschaft an. Das elektronische Format wird neue Möglichkeiten der interaktiven Nutzung und der Vernetzung bieten. Es wird wie gewohnt vier Mal im Jahr auf der Webseite des WSM erscheinen, und wir freuen uns darauf, Ihnen weiterhin interessante Beiträge, hilfreiche Informationen und verbandlichen Mehrwert bieten zu können. Wenn Sie mögen, schreiben Sie an Claudia Schmidt (cschmidt@wsm-net.de) eine kurze E-Mail, dann werden wir Sie auf den Verteiler für die elektronischen WSM Nachrichten setzen.

Ich wünsche Ihnen trotz der Corona-Belastungen ein schönes Weihnachtsfest und ein gutes gesundes Jahr 2021!

Christian Vietmeyer
Christian Vietmeyer



INHALT

WSM Nachrichten 04 2020

■ AKTUELLES AUS WIRTSCHAFT & POLITIK

- 6 WSM IM GESPRÄCH MIT **SVEN HERMANN**
Mit einer neuen „Wir-Kultur“ den Aufbruch meistern
- 10 ARBEIT DER ZUKUNFT
Was von New Work nach Corona bleibt
- 13 DREI FRAGEN AN...
Detlef Klett, Fachanwalt für IT-Recht und Partner bei der Rechtsanwaltskanzlei Taylor Wessing in Düsseldorf
- 15 RESHORING
Große Risiken für die Wertschöpfungskette

■ AUS DER BRANCHE

- 18 WSM KONJUNKTUR
Produktion nach drei Quartalen 15,7 Prozent unter Vorjahr
- 21 42. BUNDESIMMISSIONSSCHUTZVERORDNUNG (BIMSCHV)
Erfahrungen zur Umsetzung aus der Sicht eines Sachverständigen

■ WSM INTERN

- 25 ■ PERSONALIA
■ WSM FEIERT SEIN 20-JÄHRIGES BESTEHEN
■ WSM NACHRICHTEN GEHEN ONLINE

■ NEUES AUS UNSEREM VERBÄNDENETZWERK

- 26 ■ SIEGFRIED RUSSWURM ZUM BDI-PRÄSIDENT GEWÄHLT
■ ARBEITSGEMEINSCHAFT ZULIEFERINDUSTRIE BEZIEHT POSITION ZUM AUTOGIPFEL
■ WSM PRÄSIDENT DR. HUBERT SCHMIDT IN DAS PRESIDENTS' BOARD VON ORGALIM BERUFEN

■ FÜR DIE BETRIEBSPRAXIS

- 27 RECHT
- 28 WAHRUNG VON MENSCHENRECHTEN IN DER LIEFERKETTE
Müssen sich die Unternehmen auf ein Sorgfaltspflichtengesetz einstellen?
- 32 IT-SICHERHEIT
Gut dran, wer auf den Notfall vorbereitet ist
- 35 STROMKOSTEN-ERLEICHTERUNGEN 2021
Einige Entlastungen trotz Corona vorerst gesichert
- 37 INDUSTRIELLE VERSICHERUNGEN (XXXII)
Versicherungstipps für die veränderte Arbeitswelt in und nach der Pandemie



WSM IM GESPRÄCH

Mit einer neuen „Wir-Kultur“ den Aufbruch meistern

Dr. Sven Hermann

ist Professor für Logistik und
Supply Chain Management
an der NBS Northern Business
School in Hamburg

Die Pandemie katapultiert uns alle in eine neue Arbeitswelt. Jetzt wird nicht nur die Produktion, sondern auch das Büro digitalisiert.

Viele Mitarbeiter arbeiten mobil und im Homeoffice.

Interne Mitarbeiterbesprechungen und externe Termine mit Geschäftspartnern werden online abgehalten.

Was bedeutet das für Unternehmen und Mitarbeiter?

Hermann: Corona markiert eine Zeitenwende für die Arbeitswelt. Viele Unternehmen haben gleich zu Beginn der Corona-Krise gemerkt, dass die Technik für ein digitales Zusammenarbeiten gar nicht so schwierig auf die Beine zu stellen ist. Das lange Zögern vor Remote Work, also dem Arbeiten an jedem beliebigen Ort außerhalb des Büros, wich vielerorts in Windeseile. Aus der Not heraus war nach ersten Anfangsproblemen ein Großteil mit den nötigen Geräten und Tools ausgestattet. Dazu kam die überwiegende Bereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sich auf die Arbeit von überall positiv einzulassen und ihren Beitrag zur Bewältigung der Krise trotz teils chaotischer Zustände im Homeoffice zu leisten.

Gemeinsam wurde nun schnell geschafft, was zuvor für viele Unternehmen in weiter Ferne schien. Das ist ein großer Schritt hin zu unserer zukünftigen Arbeitswelt. Zentrale Fragen über die neuen Arbeitsweisen, besser bekannt unter dem Begriff „New Work“, sollten jetzt noch dring-



licher, klar und gemeinsam von Unternehmen und Mitarbeitenden beantwortet werden: Welche Jobs sind bei uns vom digitalen Wandel betroffen? Wie bereiten wir uns auf die Anforderungen von morgen vor? Wie sehen die Arbeitsmodelle der Zukunft aus?

Wo liegen weitere Herausforderungen für die Betriebe, und wo sehen Sie Chancen, ungenutzte Potenziale zu heben?

Hermann: Die größten Herausforderungen liegen im Bereich der Führung. Die veränderte Art, wie wir arbeiten und wo wir arbeiten, stellt neue Anforderungen an die Rolle und Verantwortung der Führungskraft. Dabei waren der Begriff und das Verständnis von Führung sowie dessen Aufgabe bereits vor der Pandemie in einem tiefgreifenden Wandel. Demographische Entwicklung, Globalisierung, Digitalisierung und Individualisierung ließen mehr und mehr an einem Bild von Führung zweifeln, welches auf dem alleinigen Vorangehen einer Führungskraft und dem Folgen der Geführten auf Grundlage von Zielvereinbarungen und Kontrolle beruht. In der sogenannten VUCA-Welt, in einer unbeständigen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umgebung, wird Führung zusehends als unsicher empfunden. Um das zu ändern,

braucht es mehr Teilhabe, ein gemeinsames Bewusstsein für die Ziele des Unternehmens, den Weg dorthin und eine verteilte Verantwortung.

Anders zu führen heißt in der digitalen Zusammenarbeit konkret, mehr koordinieren statt kontrollieren und zu versuchen, den Regelbetrieb zu überwachen. Es sollte nicht um Vorschriften und Anweisungen gehen, sondern darum, wie gemeinsam im Team der beste Weg zu finden ist. Als Servant Leader sollte die Führungskraft die richtigen Voraussetzungen dafür schaffen. Dafür müssen die Bedürfnisse des Einzelnen erkannt und berücksichtigt werden. Wenn dies gelingt, steckt darin vielleicht das größte Potenzial der gegenwärtigen Krise, nämlich mit einer neuen ‚Wir-Kultur‘ den Aufbruch zu meistern.

Für viele Mitarbeiter ändert sich vom neuen Arbeitsumfeld bis hin zu neuen Arbeitsmethoden schlagartig sehr viel. Worauf sollten die Arbeitgeber in dieser Phase verstärkt achten?

Hermann: Es ist ein schmaler Grat zwischen maximaler Flexibilität und völliger Entgrenzung der Arbeitszeiten im Homeoffice. Obwohl Heimarbeiter im Schnitt länger als Büroarbeiter arbeiten, sind sie trotzdem zufriedener. Das positive Gefühl der Eigenbestimmung und freieren Zeitbestimmung lassen die längere Arbeitsdauer offenbar in den Hintergrund rücken. Aber es braucht Pausen und Grenzen. Arbeitgeber sollten einen klaren Rahmen für das Ineinanderfließen von Arbeit und Privatleben im Zuge des zunehmenden Work-Life-Blending schaffen. Laut einer Untersuchung der AOK können zwei von fünf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die im Homeoffice arbeiten, nach Feierabend schwer abschalten. Auch Erschöpfung, Schlafstörungen und Selbstzweifel treten eher bei denen auf, die von zu Hause aus arbeiten. Die freie, vom jeweiligen Bedarf abhängige Wahl zwischen Homeoffice und Büropräsenz schafft eine stabile Grundlage für Zufriedenheit und Produktivität.

Wie gut funktioniert die Arbeit in Teams, wenn deren Mitglieder nicht oder zumindest nicht mehr regelmäßig persönlich zusammenkommen?

Hermann: Das hängt davon ab, wie die digitale Zusammenarbeit gestaltet wird. Auch im Virtuellen kann man sich bemühen, soziale Nähe zu ermöglichen und weiter aufzubauen. Umgekehrt ist zu vermeiden, dass die Arbeit aus der Ferne zu emotionaler Distanzierung untereinander und zum Unternehmen führt. Niemand darf sich allein gelassen fühlen. Bei aller effizienten Zusammenarbeit im Digitalen braucht es viel persönlichen Austausch in Team-Meetings und in Einzelgesprächen. Denn als Menschen brauchen wir den sozialen Austausch in der analogen Welt. Gerade für die Wir-Kultur, also die Identität und das Zugehörigkeitsgefühl von Teams, und insbesondere für die Kreativität braucht es Begegnungen. Denn Kreativität entsteht im Miteinander.



ZUR PERSON

Dr. Sven Hermann ist Professor für Logistik und Supply Chain Management an der NBS Northern Business School in Hamburg und Vorstandsvorsitzender des Vereins LogistikLotzen für die Metropolregion Nordwest. Auch als Gründer und Geschäftsführer der ProLog Innovation GmbH beschäftigt er sich seit Jahren mit New Work, Organisationsentwicklung und Innovationsmanagement. ■

Die Vorreiter von Homeoffice und Remote Work haben schon vor einiger Zeit erkannt, dass die Beschäftigten zumindest zwei bis drei Tage in der Woche vor Ort zusammenarbeiten sollten.

Das Homeoffice ist ja nur ein sichtbarer Aspekt, wenn es um den Wandel in der Arbeitswelt geht. Wo sehen Sie noch Handlungsbedarf bei den Unternehmen?

Hermann: Handlungsbedarf besteht auf allen Ebenen. Es geht ja nicht um die gleiche Arbeit von zu Hause oder sonst wo, sondern um die grundsätzliche Veränderung von Arbeit. Die digitale Transformation stellt nicht nur Geschäftsmodelle, sondern auch die Arbeitsteilung auf den Kopf, genauer: die Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine. Was machen zukünftig noch Menschen, was Maschinen? Eine gemeinsame Auseinandersetzung mit dieser Frage gehört ganz entscheidend zur Weiterentwicklung der Unternehmensvision. Zukunft entsteht durch Bilder, die wir selbst von ihr im Kopf haben. Ohne eine konkrete Vorstellung von der Zukunft kann die Vision nicht verbinden, motivieren und eine treibende Kraft des Wandels werden. ■

Wie schlagen sich die Unternehmen, insbesondere KMU, aus Ihrer Sicht bislang mit der New Work in der Corona-Krise?

Hermann: Die schnelle Erarbeitung von umsetzungsreifen Prototypen und deren Testen durch die Nutzer ist ein zentraler Bestandteil von New Work. Bezogen auf das schnelle Umsetzen der mobilen Arbeit in der kritischen Zeit im Frühjahr haben das die Unternehmen gut gemacht. New Work geht aber viel weiter. Sie fordert, sich mit Alternativen zur klassischen Lebens- und Arbeitswelt auseinanderzusetzen. Dieser Aspekt wird häufig ausgeblendet. Wenn man ihn ernst nimmt, sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dabei unterstützen, agiler, kreativer und empathischer zu werden sowie ihre digitalen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Nur so kann letztlich eine zukunftsweisende Arbeitsteilung und Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine gelingen.

Wie wird sich der „Deal“ zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Zukunft ändern?

Hermann: Ob es zu einem grundsätzlichen New Deal zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern kommen wird, bleibt abzuwarten. Allerdings stehen ja schon jetzt viele Unternehmen vor einer grundlegenden Neubewertung und teils Neuausrichtung ihrer Organisation. Unternehmertum und Technologie sind nötig, um die aktuellen Herausforderungen zu meistern und die Krise zu überwinden. Dabei werden die Karten der Arbeit neu gemischt. Prozesse werden angepasst und automatisiert, Produkte weiterentwickelt, innovative Geschäftsmodelle eingeführt und neue Unternehmen gegründet. Corona ist definitiv ein Beschleuniger des Wandels der Arbeitswelt. Die Pandemie zeigt aber auch, wie wichtig die Mitarbeitenden für Unternehmen sind. Ohne die Mitwirkung der Arbeitnehmer kann kein Unternehmen erfolgreich durch eine Krise steuern.

Allerdings darf nicht verschwiegen werden, dass die zunehmende Automatisierung der Produktion und Büroarbeit – noch verstärkt durch die Fortschritte der künstlichen Intelligenz – zu neuen Deals führen wird. In denen spielt der Arbeitnehmer keine tragende Rolle mehr, sondern ist bloß noch Statist.

Möglicherweise eine rhetorische Frage: Werden die neuen Formen der digitalen Arbeit die Pandemie überdauern?

Hermann: Ohne Zweifel. Die Zukunft der Arbeit wird in weiten Teilen digital sein. Zwar werden wir nach der Pandemie wieder mehr Zeit und Begegnungen im Büro haben. Die zentrale Frage lautet, wie viel von unserer jetzigen Arbeit langfristig überdauern wird. Statt eines passiven digitalen Wandels, bei dem wir die Entwicklung einfach geschehen lassen, brauchen wir in den Unternehmen eine aktive digitale Wende – für eine wünschenswerte Arbeitswelt von morgen.

Wir danken Ihnen für das Gespräch. ■

WSM Mitgliedsverbände

- **Industrieverband Garten e.V. – IVG**
Wiesenstraße 21a, 40549 Düsseldorf, Tel.: +49 (0) 211 90999800, www.ivg.org
- **Industrieverband Härtetechnik e.V. – IHT**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958825, www.haertetechnik.org
- **Fachvereinigung Kaltwalzwerke e.V. – FVK**
Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, Tel.: +49 (0) 211 4564120, www.fv-kaltwalzwerke.de
- **Industrieverband Massivumformung e.V. – IMU**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958813, www.massivumformung.de
- **Fachverband Metallwaren- und verwandte Industrien e.V. – FMI**
Leostr. 22, 40545 Düsseldorf, Tel.: +49 (0) 211 5773910, www.fmi.de
- **Fachverband Pulvermetallurgie e.V. – FPM**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958817, www.pulvermetallurgie.com
- **Deutscher Schraubenverband e.V. – DS**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958849, www.schraubenverband.de
- **Schweißelektroden-Vereinigung e.V. – SEV**
Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, Tel.: +49 (0) 211 4564251, www.schweisselektroden.de
- **Industrieverband Bau- und Bedachungsbedarf – IV B+B**
Lechfeldstraße 67, 86899 Landsberg am Lech, Tel.: +49 (0) 8191 4286719, info@ivbb-net.de
- **Herstellerverband Haus & Garten e.V. – HHG**
Deutz-Mülheimer Str. 30, 50679 Köln, Tel.: +49 (0) 221 2798010, www.herstellerverband.de
- **Fachverband Industrie verschiedener Eisen- und Stahlwaren e.V. – IVEST**
An der Pönt 48, 40885 Ratingen, Tel.: +49 (0) 2102 186200, www.invest.de
- **Industrieverband Blechumformung e.V. – IBU**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958831, www.industrieverband-blechumformung.de
- **Eisendraht- und Stahldraht-Vereinigung e.V. – ESV**
Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, Tel.: +49 (0) 211 4564237, www.drahtverband.org
- **Verband der Deutschen Federnindustrie e.V. – VDFI**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2231 958851, www.federnverband.de

ARBEIT DER ZUKUNFT

Was von New Work nach Corona bleibt

Es gibt nicht die eine allgemeingültige Definition von New Work. Häufig werden Arbeitsmethoden wie agiles Arbeiten, Projektmanagement, Scrum, Design Thinking oder „Working Out Loud“, eine Mentalität der Zusammenarbeit, mit diesem Begriff in Verbindung gebracht. Auch Technologien wie künstliche Intelligenz oder Mixed Reality und natürlich generell das Schlagwort der digitalen Transformation werden mit New Work assoziiert. Ein wichtiges Charakteristikum sind ebenfalls flexible Arbeitsstrukturen, die ein selbstbestimmtes und kollaboratives Arbeiten mit einem hohen Anteil an Austausch und Erfahrungslernen unterstützen.

Was war der Ausnahmezustand, und was hat Potenzial für einen nachhaltigen Einfluss auf unsere zukünftige Arbeitswelt? Diese Ausgangsfrage ist die Grundlage für die nachfolgenden Gedanken.

Spätestens hier wird deutlich, dass New Work von einer bestimmten Haltung und einem damit verbundenen Führungsverständnis geprägt ist: Eine Führung auf Augenhöhe, welche die Mitarbeitenden mit ihrer Persönlichkeit und ihren individuellen Stärken und Bedürfnissen bei der Schaffung zukunftsträchtiger Arbeitsstrukturen stets im Blick behält. Die Schaffung dafür benötigter Gestaltungsräume setzt ein Miteinander voraus, das geprägt ist von Vertrauen und einer Kultur, die Fehler zunächst einmal als Chance zur Weiterentwicklung versteht.

New Work-Vorreiter gab es längst vor dem Corona-Zeitalter auch in Deutschland. Die Corona-Krise stellte die Arbeitswelt aber in kürzester Zeit so auf den Kopf, dass selbst konservativ aufgestellte Unternehmen, die sich mit neuen Trends eher schwer tun, gezwungen waren, feste Strukturen und Prozesse zu hinterfragen und sich zum ersten Mal mit den Grundlagen der New Work-Philosophie zumindest ansatzweise auseinanderzusetzen. Hinzu kommt: Die Digitalisierung wurde von den pandemie-bedingten Veränderungsnotwendigkeiten unglaublich beschleunigt. Innerhalb kürzester Zeit wurden gewohnte Standardabläufe umgestellt. Wo immer möglich, wurde Homeoffice praktiziert, und viele Unternehmen machten die Erfahrung, dass das selbst in vorher undenkbaren Bereichen besser funktionierte als vermutet. Aber nicht nur das Homeoffice, sondern auch die restriktiveren Vorgaben für Reisetätigkeiten bestimmten und bestimmen nach wie vor den Arbeitsalltag vieler Unternehmen. Video- und Telefonkonferenzen sind das „neue Normal“ geworden.

Die Corona-Pandemie hat somit spontane Veränderungen in Arbeitsabläufen auf der einen Seite erfordert und auf der anderen Seite scheinbar erst möglich gemacht. Die Folgen der Pandemie werden allerdings die Arbeitswelt in Unternehmen nachhaltig verändern. Das hat neben den positiven Erfahrungen vor allem mit den Herausforderungen zu tun, denen sich die Unternehmen von heute auf morgen gegenübergestellt sahen und deren prägende Eindrücke noch nachwirken. Zu nennen sind hier geschlossene Büros, Lager oder ganze Werke, instabile Lieferketten, planabweichende Kundennachfragen, Teams, die nicht nur aufgrund von Homeoffice autarker und flexibler arbeiten mussten, Führungskräfte, die ihren Mitarbeitenden nicht mehr mal eben über die Schulter schauen konnten, besondere Hygiene- und Schichtkonzepte für alle Bereiche, in denen kein Homeoffice oder nicht in vollem Umfang möglich war und anderes mehr.



Diesen Herausforderungen haben sich viele Unternehmen gestellt. Nur ließen sich die damit verbundenen Schwierigkeiten nicht alle kurzfristig beheben. Abgesehen von der Mehrfachbelastung vieler Eltern im Homeoffice und dem gebotenen Social Distancing erschwert vor allem die fehlende technische Ausstattung wie etwa ein zu langsames Internet die Zusammenarbeit auf Distanz. Die Erkenntnis, dass durch Homeoffice allein noch keine New Work-Arbeitsorganisation entsteht, führt bei vielen Unternehmen inzwischen zu einem grundlegenden Hinterfragen ihrer eigenen Organisation, um die Voraussetzungen für ein nachhaltig innovativeres, flexibles und damit zukunftsorientiertes Arbeitsumfeld zu schaffen. Und auch wenn sich in der Ära nach Corona bestimmte Tendenzen relativieren werden und die persönliche Präsenz beim Austausch zunächst erst einmal wieder von einigen bevorzugt wird, werden die gemachten Erfahrungen ihre Eindrücke hinterlassen und sich nachhaltig auswirken.

Bei der Frage, welche der eingeschlagenen Wege nach Corona weiterverfolgt werden, ist das Thema der reduzierten Reisetätigkeiten ganz oben anzusiedeln. Viele Unternehmen haben die Kosteneffekte der stark reduzierten bis komplett unterlassenen nationalen und internationalen Präsenz-Besprechungen deutlich gespürt. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird die Qualität der Besprechungen weiter zunehmen, denn die Entschei-

dung für ein virtuelles oder ein Präsenz-Meeting wird im Sinne einer Ziel-Ergebnis-Betrachtung deutlich bewusster getroffen werden. Nicht zu vergessen: Neben dem Zeit- und dem Kostenaspekt kommt die verminderte Mobilität dem Klima zugute. Es ist also davon auszugehen, dass unpersönliche Besprechungen zukünftig immer selbstverständlicher werden. Dabei ist das Gelingen der hybriden Formate an die Interaktion aller Beteiligten geknüpft. Das stellt erhöhte Anforderungen an die technischen Rahmenbedingungen, denen sich IT-Abteilungen und Organisationsverantwortliche zu stellen haben.

Zur Arbeit der Zukunft gehört aber nicht nur die höhere Anzahl an Videokonferenzen im Unternehmensalltag. Auch eine bedarfsgerechte Mischung aus Vor-Ort-Arbeit und Homeoffice wird überall da, wo es möglich und sinnvoll ist, über die Corona-Krise hinaus Bestand haben.

Neu ist allerdings eine gestiegene Sensibilität dafür, dass ein Präsenzarbeitsplatz eben nicht nur ein Ort ist, an dem die Mitarbeitenden zum Arbeiten zusammenkommen, sondern ein Ort, an dem soziales Miteinander stattfindet. Mit Blick auf den Präsenzarbeitsplatz wird es darum gehen, die positiven Erkenntnisse aus dem digitalen Alltag in den analogen zu übertragen und umgekehrt. Das bezieht sich ebenso auf die Verbesserung der Arbeitsumgebung wie auf die Forcierung und



Ausweitung des vernetzten Arbeitens, dem Teilen von Erfahrungen und dem Besorgen von Informationen. Letzteres auch, um gemeinsam im Team zu lernen und die Weiterentwicklung jedes Einzelnen viel stärker in die jeweiligen Arbeitsprozesse zu integrieren.

Die unter Corona-Bedingungen eher aus der Not geborene agilere Zusammenarbeit hat zum Erstaunen vieler Führungskräfte vielfach nicht zu weniger oder verzögerten oder schlechteren Ergebnissen geführt, sondern zu guten Ergebnissen, zu einem Mehr an Transparenz und Kollaboration, zu einem besserem Kundenverständnis, zu neuen Ideen und zu viel Begeisterung für das, was gemeinsam erreicht wurde.

Diese Arbeitsweise ist nicht auf einzelne Unternehmenseinheiten beschränkt. Immer, wenn es um aktive Beteiligung und dem Teilen von Wissen und Erfahrung von Mitarbeitenden geht, können New Work-Elemente sinnvoll eingesetzt werden – selbst in der Produktion. Auch kleine Schritte sorgen für Verbesserungen. So kann es schon hilfreich sein, wenn zum Beispiel Schicht- und Einsatzpläne für alle Mitarbeiter in der Produktion digital auf mobilen Endgeräten einsehbar sind.

Viele Unternehmen sehen die Herausforderung, ihre Flexibilität mit Blick auf die Marktnachfrage weiter zu steigern und damit noch agiler zu werden, ohne an Prozessstabilität zu verlieren. Anforderungen an eine höhere Flexibilität auch in Produktionsunternehmen erfordern flexible Schicht- und Arbeitszeitmodelle sowie eine Ausweitung der Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitern sowie die Zusammenstellung von Teams – dies alles auch und insbesondere vor dem Hintergrund der weiter gestiegenen Volatilität in den Lieferketten und im Kundenverhalten. Das stetige Durchlaufen von Transformationsprozessen ist ein weiterer Aspekt im New Normal. Auch dabei werden der Netzwerkgedanke sowie die standortbezogene und standortübergreifende Zusammenarbeit immer wichtiger.

Nicht nur die aufgrund stärkerer Homeoffice-Aktivitäten stattfindende Aufweichung einer rigiden Anwesenheitspflicht bedingt, spätestens jetzt, den Abschied von einem

Management-Denken, in dem sich Führungskräfte als Aufpasser über die Mitarbeitenden sehen. Die Anforderungen an Zusammenarbeit verändern sich. Damit einhergehen sollten flachere Hierarchien und kürzere Entscheidungswege. Und damit verändert sich auch die Rolle von Führungskräften – und zwar in allen Unternehmensbereichen einschließlich der Produktion.

Die empathische Vermittlung einer Begeisterung für Flexibilität im Denken sowie für das Einschlagen neuer Wege sind ebenso wichtig wie das aktive Fördern von Perspektivenwechseln und das Treffen eigener Entscheidungen. Als Vorbild für einen transparenten und offenen Dialog sind reine Ansagen darüber, was zu tun und zu lassen ist, nicht mehr adäquat und schon gar nicht glaubwürdig. Es geht für die Führungskraft nicht darum, fachlicher Experte in jedem Detail zu sein. Vielmehr gehört zur Führungsrolle unter New Work-Bedingungen, den Rahmen für bestmögliche Arbeitsergebnisse im eigenen Team zu schaffen, das Gemeinschaftsgefühl zu fördern und Vertrauen zu vermitteln. Als Führungskraft gilt es darüber hinaus, die Weiterentwicklung des eigenen Teams in seiner Gesamtheit sowie die individuelle Weiterentwicklung eines jeden Mitarbeitenden im Blick zu haben. Auch hier hat Corona als Katalysator fungiert, und zwar hinsichtlich der Modernität der Lernprozesse. Neben der Digitalisierung bei den Weiterbildungsformaten geht es hier vor allem um die stärkere Verschmelzung von Lern- und Arbeitsprozessen. Hier sind die HR-Experten in den Unternehmen gefragt, bedarfsgerechte Konzepte für das eigene Unternehmen zu entwickeln.

Die New Work-Zukunft hat vernehmlich an die Türen der Unternehmen geklopft. Diese nun deutlich geöffneten Türen nach Corona wieder schließen zu wollen, ist weder vorstellbar noch sinnvoll. Für alle, die weiter voranschreiten wollen, bleibt festzuhalten: Für New Work gibt es kein Patentrezept. Eine wichtige Erkenntnis für das Beibehalten, Weiterentwickeln und vor allem das Ausbauen der bisherigen Positiveffekte ist, dass New Work neben einem Technologie- und Strukturwandel vor allem einen Kulturwandel erfordert. ■

ANSPRECHPARTNER



Holger Hahn
Executive Partner

hahn,consultants gmbh
Memeler Straße 30
42781 Haan
Tel. 02129 / 557333
Fax 02129 / 557311
h.hahn@hahn-consultants.de
www.hahn-consultants.de

DREI FRAGEN AN...



Detlef Klett

Detlef Klett ist Fachanwalt für IT-Recht und Partner bei der Rechtsanwaltskanzlei Taylor Wessing in Düsseldorf.

Die Pandemie verändert unser Arbeiten. Wer nicht in der Produktion ist, wandert ins Homeoffice. Mitarbeitermeetings und Kundentermine werden online abgehalten. Was ist aus Sicht des Datenschützers bei dieser Erscheinungsform der Digitalisierung zu beachten?

Klett: Die Umstellung ins Homeoffice ist bei vielen Unternehmen technisch schnell vollzogen worden. Dennoch dürfen der Datenschutz und die Datensicherheit nicht zu kurz kommen. Es sollte darauf geachtet werden, eine hinreichend abgesicherte IT-Struktur zu unterhalten. Dadurch können sowohl der unbefugte Zugriff auf Daten als auch durch Hacker verursachte Betriebsunterbrechungen vermieden werden. Gerade in Zeiten der Pandemie kommt es vermehrt zu Angriffen auf die IT-Systeme von Unternehmen, da die Schwachstellen des schnellen Umbaus auf das Homeoffice ausgenutzt werden. Wie gravierend ein solcher Angriff ausfallen kann, zeigt sich an dem Fall eines Tourismusunternehmens. Das Unternehmen musste kurzfristig auf Homeoffice umstellen. Nach nur einem Tag gelang es Angreifern, durch eine Phishing-Mail einen Verschlüsselungstrojaner in das Firmennetzwerk einzuschleusen. Alle Server waren betroffen, sodass die Firma tagelang lahmgelegt war.

Auch wenn vieles kurzfristig umgestellt werden musste, sollten Betriebe zwingend drauf achten, dass ihre Arbeitsabläufe nach wie vor datenschutzkonform ausgestaltet sind. Die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) stellt vielfältige Anforderungen an die Prozesse in Unternehmen. Das betrifft zum Beispiel Meldewege bei Datenpannen, das Vorgehen bei Auskunftsverlangen Betroffener oder bei Löschanfragen. Ebenso sind die Dokumentationspflichten unvermindert zu beachten. Sofern noch nicht geschehen, ist also den Unternehmen unbedingt anzuraten, ihre datenschutzrechtlichen Pflichten und Abläufe vor dem Hintergrund der geänderten Arbeitsweisen zu überprüfen.

Es gibt unterschiedliche Anbieter für Webkonferenzen, die meisten kommen aus den USA. Bei Zoom gab es beispielsweise anfänglich eine Debatte um die Datensicherheit. Wie schätzen Sie den Sicherheitsaspekt beim Internet Conferencing ein?

Klett: Videokonferenzsysteme sind im geschäftlichen Umfeld zurzeit die beliebteste Alternative zur persönlichen Besprechung. Hierbei kam es im Frühjahr vermehrt dazu, dass sich unbefugte Dritte in virtuelle Besprechungen eingeschlichen haben. In Anlehnung an die seinerzeit hiervon stark betroffene Videokonferenz-Anwendung wurde hierfür sogar ein eigener Begriff kreiert: Das „Zoom-Bombing“. Ermöglicht wurde das unbefugte Eindringen in virtuelle Besprechungen durch nur unzureichend abgesicherte Zugänge zu solchen Besprechungen. Hierdurch bestand nicht nur die Gefahr der Störung von Online-Besprechungen. Viel gravierender war das Risiko, dass vertrauliche Unter-



ZUR PERSON

Detlef Klett ist Partner bei der Rechtsanwaltskanzlei Taylor Wessing in Düsseldorf und als Fachanwalt für IT-Recht auf die rechtliche Beratung in den Bereichen Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Datenschutz und Cybersecurity spezialisiert. Sein Aufgabenschwerpunkt liegt in der Begleitung von komplexen IT-Projekten. Zudem berät er die öffentliche Hand bei großvolumigen IT- und Infrastrukturvorhaben. Detlef Klett wurde in den letzten Jahren regelmäßig ausgezeichnet und gilt als einer der renommiertesten IT-Anwälte in Deutschland. ■



nehmensdaten oder – je nach Inhalt der virtuellen Besprechung – personenbezogene Daten an die Außenwelt gelangen.

Die Anbieter solcher Plattformen haben deshalb reagiert und neben anderen Einstellungen auch Tools wie Warteräume sowie eine Passwort- oder PIN-Eingabe implementiert, um das Phänomen zu stoppen. Der Moderator des Meetings kann nun selbst bestimmen, wer teilnehmen darf. Insgesamt ist darauf zu achten, dass der genutzte Dienst über hinreichend Sicherheitsmechanismen verfügt und dass diese auch sorgfältig angewendet werden.

Neben den allgemeinen Sicherheitsanforderungen ist durch die Schrems II-Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) eine weitere Problematik hinzugegetreten. Mit dieser Entscheidung hat der EuGH nämlich das sogenannte EU-US Privacy Shield für ungültig erklärt. Dieses datenschutzrechtliche Instrument hat bis dahin oftmals die Grundlage für eine Übermittlung personenbezogener Daten in die USA dargestellt. Dies galt auch für Videokonferenzdienste, bei welchen sich die Server teilweise in den USA befinden. Auch wenn sicherlich nicht in jeder Videokonferenz über Daten mit Personenbezug gesprochen wird, dürfte dies dennoch oft genug vorkommen. Da die Legitimation der Verarbeitung personenbezogener Daten in den USA derzeit selbst Datenschutzexperten vor große Herausforderungen stellt, sollte beim Einsatz von Videokonferenzanwendungen darauf geachtet werden, dass sich die Server innerhalb der EU befinden. Dies ist gegebenenfalls mit dem Anbieter der Anwendung zu klären. Empfehlenswert sind auch die Leitlinien der Datenschutzbehörden der Länder und des Bundesbeauftragten für Datenschutz und Informationsfreiheit. Diese können als Navigationshilfen bei diesem doch unübersichtlichen Thema dienen.

**Was raten Sie den mittelständischen Industriebetrieben, die ihre interne und externe Kommunikation verstärkt digitalisieren?
Was gilt es zu vermeiden?
Worauf müssen sie unbedingt achten?**

Welche Entscheidungen sind zu treffen und worauf müssen sie sich einstellen?

Klett: Viele Behörden haben Leitfäden und praktische Tipps veröffentlicht, die ein Unternehmen zur Umsetzung der Digitalisierung heranziehen kann. Grundsätzlich sollten Betriebe geeignete Tools für eine interne und externe Kommunikation auswählen und sie firmenweit ausrollen. Die Tools sollten hinreichenden Datenschutz vermitteln und auch sicherheitstechnisch einen hohen Standard aufweisen. Auch sollte man, soweit möglich, auf unternehmenseigene Mittel wie zum Beispiel Laptops zurückgreifen. Dabei sollten Firewalls und Antivirenschutz auf dem neuesten Stand sein. Alternativ könnte auf Virtualisierungstechnik zurückgegriffen werden, welche sicherstellt, dass die privaten Rechner die IT-Systeme des Unternehmens nicht schädigen können.

Bei der Wahl der Kommunikations-Tools ist das vorgenannte Urteil des EuGH zu beachten. Sofern Anbieter genutzt werden, die Daten in den USA oder einem anderen Drittland verarbeiten, kann ein Verstoß gegen die DSGVO vorliegen. Daher sollte besonders darauf geachtet werden, in welchem Land die Anbieter die Daten verarbeiten. Zudem sind mit den Anbietern die datenschutzrechtlichen notwendigen Vereinbarungen, insbesondere eine Vereinbarung zur Auftragsverarbeitung, zu schließen.

Neben der Implementierung geeigneter Technik ist es unerlässlich, das Personal zu schulen. Es sollten klare Kommunikationsregeln entworfen und Mitarbeiter für mögliche Gefahren sensibilisiert werden. Eindeutige Anweisungen durch die Leitung des Betriebs können Missverständnisse und Pannen verhindern.

Insgesamt gibt es kein „One size fits all“-Modell für die Digitalisierung der Kommunikation. Jedes Unternehmen muss für sich herausfinden, welche Anwendung am besten passen. Eine gute Bedarfsermittlung vorab kann den Prozess beschleunigen.

Wir danken Ihnen für das Gespräch. ■

RESHORING

Große Risiken für die Wertschöpfungskette

Die Corona-Krise hat die globalen Handelsströme unterbrochen, Produktionsstätten lagen still. Hat die Pandemie das Potenzial, einen größeren Reshoring-Effekt auszulösen – also die Rückkehr der Produktion deutscher Firmen aus dem Ausland, etwa aus China?

Heymann: Das lässt sich noch nicht endgültig sagen, die Krise liegt ja noch nicht hinter uns. Sicher ist aber: Corona dürfte für viele Unternehmen ein Anlass sein, die Aufteilung ihrer Produktionsstandorte neu zu bewerten. Das gilt besonders für die Betriebe, bei denen die Abhängigkeit von zugelieferten Teilen aus nur einem Land – beispielsweise China – hoch ist. Einige könnten sich dann durchaus entschließen, in der Produktion wieder stärker auf Europa zu setzen.

Der Trend zum Reshoring wird bereits seit einigen Jahren ausgerufen – oft werden bekannte Unternehmen wie Stihl oder der Stofftierhersteller Steiff als Beispiele genannt.

Heymann: Das dürfte vor allem auf anekdotischen Evidenzen beruhen, denn in den Statistiken sehen wir keine starke Entwicklung in diese Richtung: Die deutschen Importe etwa sind in den vergangenen zehn Jahren recht stetig gestiegen. Das spricht dafür, dass eine Rückkehr von Produktionen bisher noch nicht in großem Umfang stattgefunden hat. Ein Grund für die bislang eher geringe Bedeutung von Reshoring ist, dass wir in Europa gar nicht genügend Arbeitskräfte hätten, um eine Rückverlagerung größerer Dimension zu stemmen. Aber natürlich kann es für einzelne Betriebe immer gute Gründe geben, ihre Produktionen zurückzuholen. Übrigens bedeutet Reshoring selten, dass ein Betrieb im Ausland komplett ab- und in Europa wieder aufgebaut wird. In den allermeisten Fällen wird es so sein, dass sich die Schwerpunkte verlagern und beispielsweise die Produktion in Europa stärker ausgebaut wird, während sie in China nicht mehr so schnell wächst.

Was hat sich durch Corona verändert, dass mittelständische Unternehmen jetzt verstärkt über Reshoring nachdenken?

Heymann: Die Krise löste gerade zu Beginn einen starken Angebotsschock aus: Lieferketten wurden unterbrochen, dringend notwendige Teile fehlten. Für die meisten Firmen war es nicht möglich, die Produktion an anderen Standorten schnell genug hochzufahren. Diese Anfälligkeit für Störungen könnte jetzt den Anstoß zur Neubewertung geben – mit dem Ziel, die Lieferketten sicherer zu machen und die eigene Produktion zu schützen.

Ein Grund für die ursprüngliche Verlagerung der Produktion ins Ausland waren die niedrigeren Lohnkosten dort. Wie haben sie sich entwickelt, etwa in China?

Heymann: Lohnkosten sind nach wie vor für einige Sektoren ein wichtiger Treiber. Vorreiter war ja vor allem die Textil- und Bekleidungsindustrie. Gerade hier wird aber auch die Entwicklung der vergangenen Jahre deutlich: China ist zwar noch immer der größte

Angesichts der Corona-Pandemie überlegen Mittelständler, Teile ihrer Produktion aus Ländern wie China wieder nach Europa zu holen. Kommt jetzt die große Rückkehr? Und welche Faktoren sollten Unternehmer bei ihrer Entscheidung über das sogenannte Reshoring im Blick haben? Eric Heymann, Senior Economist bei Deutsche Bank Research, über die Abhängigkeit von Zulieferern, staatliche Regulierung und die Effekte gestiegener Lohnkosten in Fernost.



Foto: Freepik.com

Textilproduzent weltweit – doch zumindest in den Küstenregionen sind die Lohnkosten mittlerweile so hoch, dass Bekleidungsfirmen in Länder wie Bangladesch ausweichen.

Hohe Lohnkosten können grundsätzlich durch eine hohe Produktivität, flexible Arbeitszeitmodelle oder eine Konzentration auf hochwertige Produkte ausgeglichen werden. Wichtig ist dabei, wie sich Löhne über die Zeit entwickeln: 2013 lagen die Arbeitskosten in der Industrie in China bei 4,44 Euro pro Stunde, 2018 bei 7 Euro – das ist ein Anstieg um knapp 60 Prozent binnen fünf Jahren. Im gleichen Zeitraum ist dieser Wert für Deutschland von 37 Euro auf 41 Euro gestiegen – also nur um elf Prozent. Auch künftig werden die Löhne in China stärker steigen als in Deutschland. Das heißt: Zumindest was die Lohnkosten betrifft, verringern sich im Laufe der Zeit für viele Unternehmen aus Deutschland die relativen Vorteile Chinas.

Auch weil zunehmend Roboter eingesetzt werden, um die Arbeitskosten zu verringern?

Heymann: In der Tat wachsen Automatisierung und Robotik stark. Laut einer Studie der International Federation of Robotics (IFR) ist die Zahl der weltweit jährlich installierten Industrieroboter von 2013 bis 2018 um fast 140 % gewachsen. Die Corona-Krise wird diese Dynamik nur kurzzeitig bremsen. Bezogen auf die Roboterdichte in der produzierenden Industrie lag Deutschland 2018 auf dem dritten Platz – hinter Singapur und Südkorea, aber deutlich etwa vor den USA oder Kanada. China übrigens holt hier seit Jahren schnell auf und liegt inzwischen über dem weltweiten Durchschnitt.

Für Reshoring spielt das eine wichtige Rolle – denn mit mehr Automatisierung verlieren Lohnkosten an Bedeutung und die Anreize zur Rückverlagerung steigen. Das konnten wir bereits in der Finanzkrise 2008 beobachten: Da die Zinsen im Vergleich zu den Löhnen stärker sanken, wurde es für Firmen lukrativer, den Einsatz von Robotern zu erhöhen und ihre Produktion teilweise wieder ins eigene Land zu holen.

Welche Auswirkungen wird die Nachhaltigkeitsdebatte haben, etwa mit Blick auf höhere Transportpreise?

Heymann: Die Logistik wird sich durch klimapolitische Regulierung verteuern. Das gilt vor allem für Europa. Relevant ist der Wert der transportierten Güter im Verhältnis zu den Transportkosten. Wenn etwa ein Schiff mit 20.000 Containern voller Notebooks aus China kommt, sind die Transportkosten pro einzeltem Teil zu vernachlässigen – anders als etwa bei Mineralwasser, das aus Frankreich importiert wird.

Welche Branchen könnten am ehesten von Reshoring profitieren – und in welchen Industrien ist eine Rückkehr mittelfristig eher unwahrscheinlich?

Heymann: Reshoring dürfte vor allem in Branchen in Betracht gezogen werden, in denen man die Lieferkette stärker

differenzieren möchte, weil aktuell eine hohe Abhängigkeit von nur einem Lieferland besteht. Zum Beispiel die Elektroindustrie: Aus China kommen viele elektronische Bauelemente und andere Vorprodukte, die dann im Maschinenbau oder in der Autobranche verwendet werden. Fehlen diese Vorprodukte, steht die Produktion still. Hier liegen Risiken für die Wertschöpfungskette – und durch die Corona-Krise sind sie deutlich zu Tage getreten. Man könnte also sagen: Je kompletter ein Produkt bereits aus China – oder einem anderen Land – nach Deutschland kommt, umso geringer ist der Anreiz zum Reshoring. Ich sehe beispielsweise nicht, dass wir in Deutschland wieder in großem Stil Fernseher fertigen oder gar T-Shirts nähen.

Wie wird sich die während der Corona-Pandemie entstandene Diskussion über medizintechnische Produkte auswirken?

Heymann: Diese Branche nimmt eine Sonderrolle ein, da hier nicht ausschließlich marktwirtschaftliche Faktoren ausschlaggebend sind, sondern auch staatliches Interesse. Wir stehen noch am Anfang der Debatte, aber sicher ist: Die Politik möchte einen höheren heimischen Fertigungsanteil bei Medizintechnik, Schutzausrüstung oder Medikamenten. Wenn das wirtschaftlich nicht darstellbar ist, könnte sie die Produktion im Inland fördern.

Werden Unternehmen, die China den Rücken kehren, in Deutschland produzieren – oder in anderen europäischen Ländern?

Heymann: Tatsächlich dürfte für die wenigsten Betriebe Deutschland im Fokus stehen, sondern beispielsweise Länder in Osteuropa. Rumänien etwa lag bereits 2018 mit 5,80 Euro pro Stunde bei den Arbeitskosten in der Industrie unter den Löhnen in China. Die Unternehmen betrachten Europa als einen Markt mit unterschiedlichen Standortfaktoren in den jeweiligen Ländern. Jedes Land in der EU bietet jedoch Vorteile gegenüber China: keine Zölle, wenig Probleme mit Produktpiraterie oder der Sicherheit von geistigem Eigentum, relativ geringe staatliche Regulierung, Nähe zum europäischen Absatzmarkt. Letztlich kommt es aber immer auf den Einzelfall an.

Welche Gründe könnten gegen eine Rückverlagerung der Produktion sprechen?

Heymann: Das könnten etwa hohe Zölle in den ausländischen Absatzmärkten sein, fehlende Arbeitskräfte in der Heimat, geringe Transportkosten oder begrenzte Möglichkeiten zur Automatisierung. Aber auch, wie im Fall Chinas, sogenannte Local-Content-Anforderungen – also die Vorgabe, Produkte im Land herzustellen, wenn man sie dort verkaufen will. In der Automobilindustrie ist das ein wichtiger Faktor. Hinzu kommt: Ebenso wie Unternehmen verfügen auch Länder in gewisser Weise über Geschäftsmodelle, die sich über Jahrzehnte entwickelt haben. Deutschland zum Beispiel ist sehr gut in der Entwicklung und Produktion hochwertiger Investitionsgüter wie Autos oder Maschinen. Hier sind eine höchst effiziente



Wertschöpfungskette sowie eine Struktur aus Forschungsinstituten und Ingenieurbüros gewachsen, die andere Länder nicht einfach mal eben kopieren können – ein immenser Standortvorteil. Das gilt in anderen Branchen umgekehrt auch für China. Kurz: Reshoring ist kein Prozess, bei dem wir innerhalb eines halben Jahres eine riesige Welle sehen.

Die Entscheidung über ein mögliches Reshoring muss jede Firma individuell abwägen. Welche Fragen sollten sich Unternehmer dabei stellen?

Heymann: Es geht um die klassischen Standortfaktoren: Wie hoch sind Lohnkosten, Steuern und Zölle? Wie teuer ist Bauland? Sind genügend Arbeitskräfte verfügbar und sind sie gut qualifiziert? Können Größenvorteile in der Produktion erzielt werden? Wie sieht es mit Korruption, Regulierung und Rechtssicherheit aus? Welche politischen Risiken gibt es? Wie wichtig ist der Standort, um den jeweiligen Markt zu erschließen? All diese Aspekte müssen je nach Branche und Unternehmen unterschiedlich bewertet werden. Das Gesamtpaket muss dann passen. ■

ANSPRECHPARTNER



Eric Heymann

Senior Economist
Automobil, Industrien, Klimapolitik,
Verkehr

Deutsche Bank AG

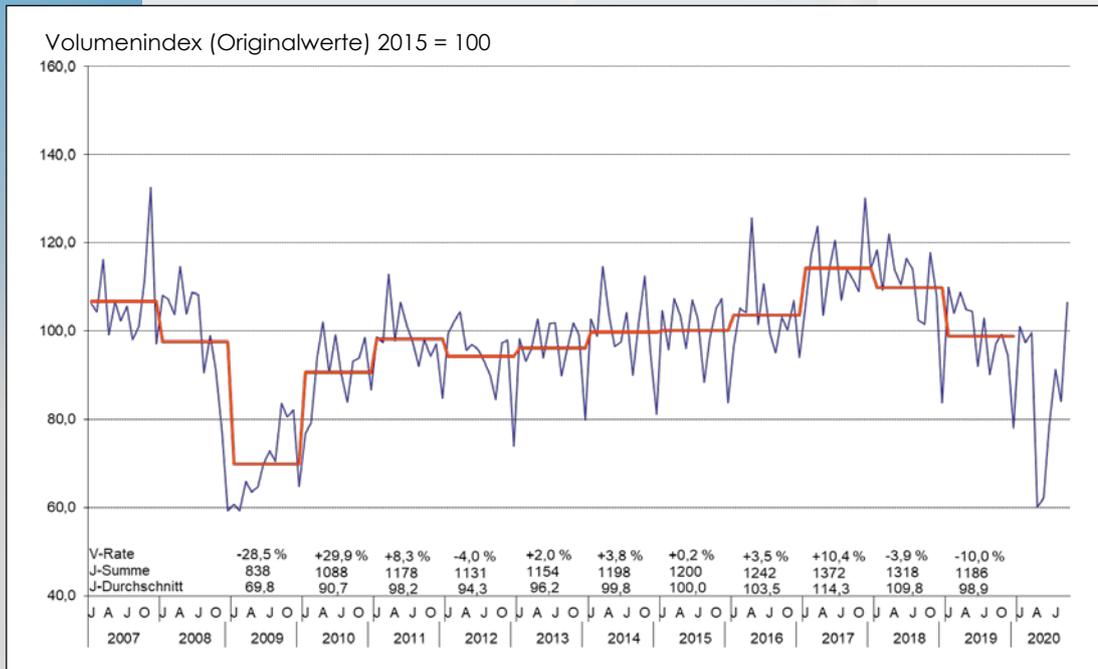
Deutsche Bank Research
Mainzer Landstraße 11-17
60329 Frankfurt am Main
Tel. 069/910-31730
E-Mail: Eric.heyman@db.com
www.deutsche-bank.de/ub



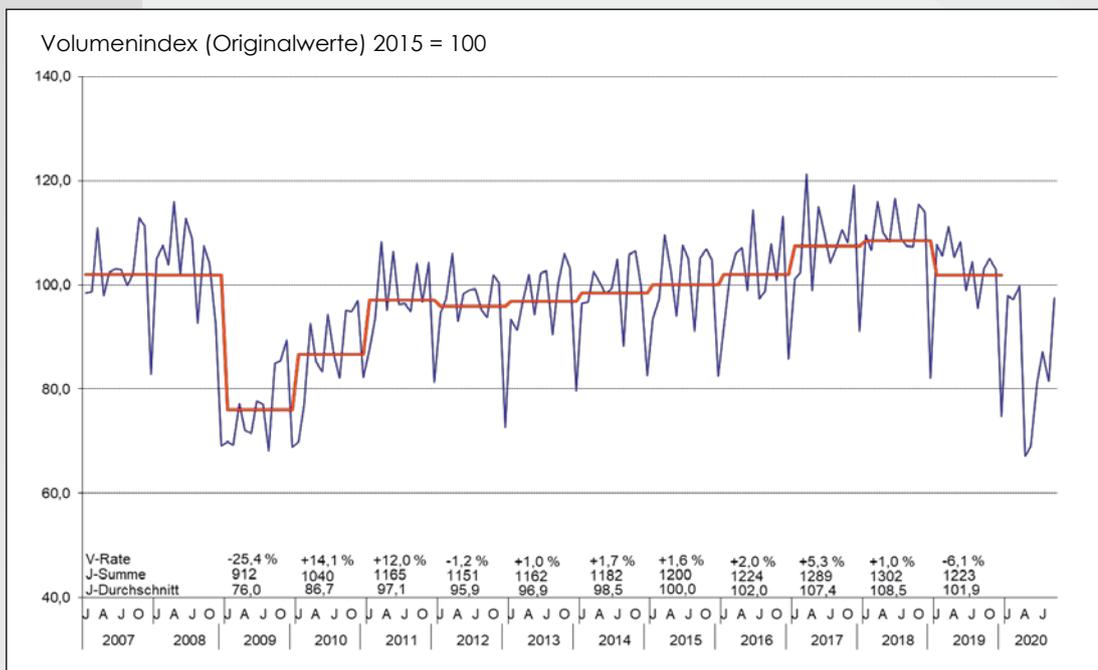
WSM-KONJUNKTUR

AUF EINEN BLICK

■ Auftragseingangsentwicklung in der Stahl- und Metallverarbeitung in Deutschland von Januar 2007 bis September 2020



■ Umsatzentwicklung in der Stahl- und Metallverarbeitung in Deutschland von Januar 2007 bis September 2020





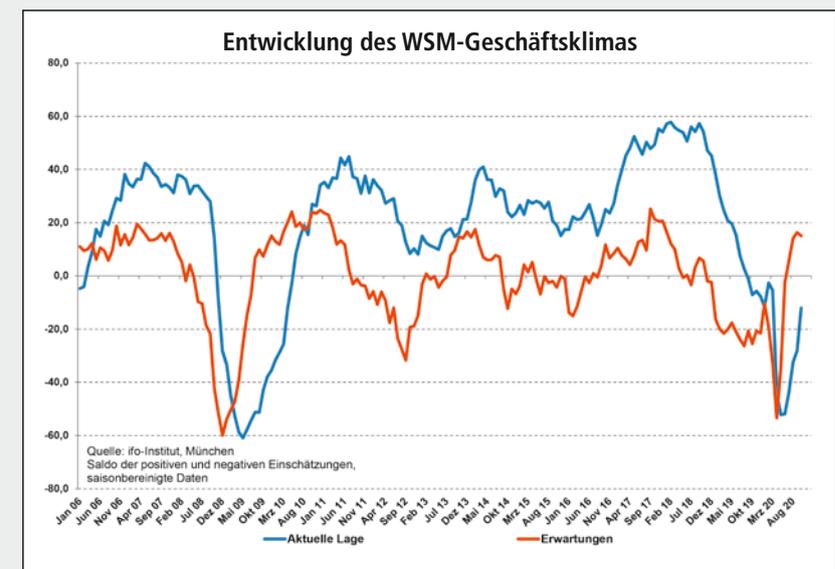
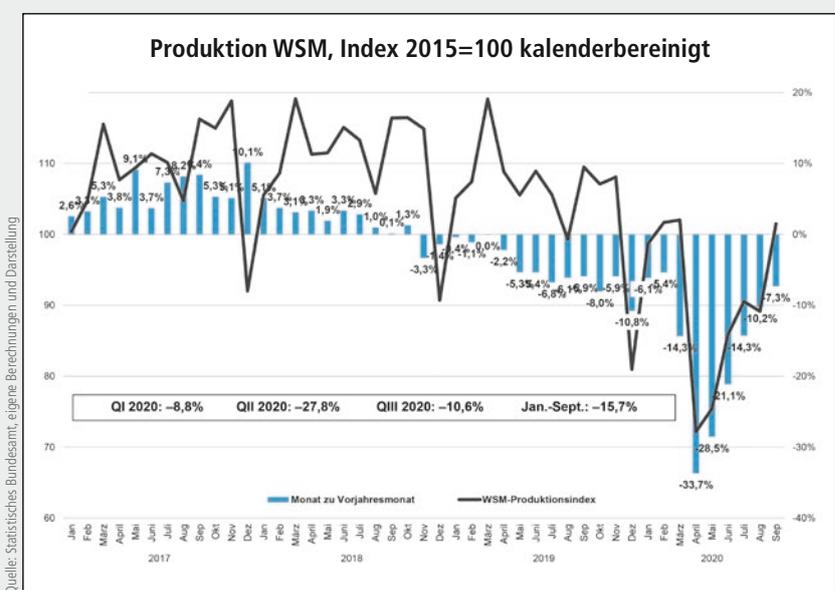
WSM-KONJUNKTUR

Produktion nach drei Quartalen 15,7 Prozent unter Vorjahr

Im dritten Quartal 2020 haben die Stahl und Metall verarbeitende Betriebe in Deutschland ihre Produktion um gut 20 Prozent gegenüber dem Vorquartal gesteigert. Mit dieser schnellen Erholung liegt die Produktion im Vorjahresvergleich noch 10,6 % unter dem dritten Quartal und 15,7 % unter den ersten neun Monaten des Jahres 2019. In den letzten drei Monaten des Jahres 2020 dürfte der Rückstand auf das Vorjahr – trotz der erneuten Einschränkungen des öffentlichen Lebens im November – weiter verkürzt werden können, sodass der erwartete Korridor von –12 bis –15 % für das Gesamtjahr erreicht werden wird.

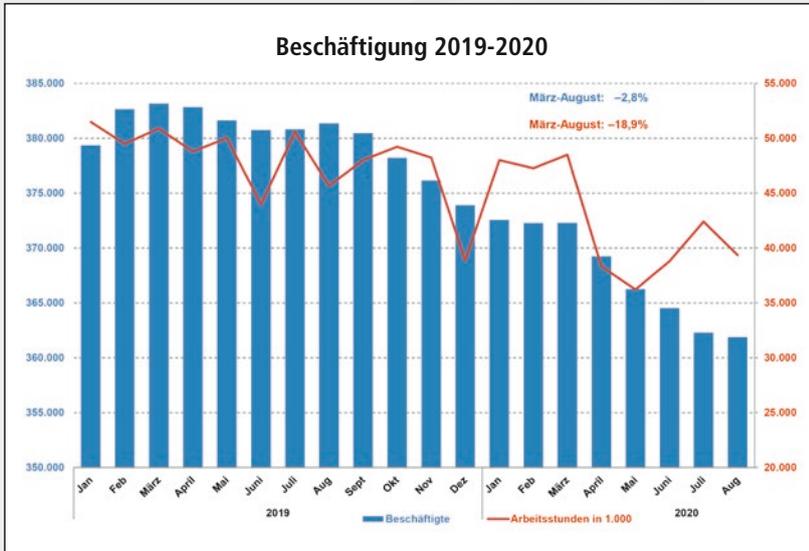
Die Exporte waren im zweiten Quartal stärker rückläufig als die Inlandslieferungen. Sie haben sich jedoch im dritten Quartal mit einem Zuwachs von 23,2 % auch deutlich stärker erholt als der Absatz in Deutschland, der gegenüber dem Vorquartal um 19,4 % gestiegen ist. Im bisherigen Jahresverlauf liegen die Rückgänge der inländischen (–17,4 %) und ausländischen (–17,9 %) Lieferungen somit auf demselben Niveau. Die aktuelle Entwicklung des Corona-Infektionsgeschehens in Europa könnte jedoch die weitere Erholung der Exporte gefährden.

In den Bestellungen aus dem Ausland kann dieses Risiko bis September noch nicht erkennbar sein. Im dritten Quartal



legten diese um 45 % gegenüber dem Vorquartal zu, die Inlandsbestellungen um 35,4 %. Im September lagen die Auftragsgänge insgesamt wieder über dem Vorjahresniveau, und zwar

um 5,8 %, wobei die inländischen Kunden mit +9 % deutlich mehr Dynamik entwickelten als die Kunden außerhalb Deutschlands, die 0,6 % mehr bestellt haben als im September 2019.



Quelle: Statistisches Bundesamt, Monatsbericht im Verarbeitenden Gewerbe, Betriebe ab 50 Beschäftigte

berücksichtigt ist. Aber auch das von der Bundesregierung optimierte Instrument der Kurzarbeit wurde deutlich in Anspruch genommen. Die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden ging im Branchendurchschnitt um 19 % zurück.

Die wieder verbesserte Kapazitätsauslastung im Oktober muss daher mindestens ein Stück weit vor dem Hintergrund der reduzierten Kapazitäten interpretiert werden.

Dass die Branche das normale Auslastungsniveau im Laufe des nächsten Jahres wieder erreichen könnte, beruhigt daher allenfalls kurzfristig. Denn mittel- bis langfristig werden der Strukturwandel in der Automobilindustrie, die Digitalisierung der Industrie und der Klimawandel erhebliche Auswirkungen auf viele Unternehmen und Prozesse der Branche haben. Hinzu kommt die unsichere Entwicklung der internationalen Handelsbeziehungen. Zwar scheint eine Last-Minute-Einigung der EU mit den Briten zu gelingen, und der Ausgang der Wahlen in den USA beruhigt ebenfalls. Langfristig ist allerdings keineswegs ausgemacht, wie sich die Verhältnisse zwischen den handelspolitischen Machtzentren weiter gestalten werden. Umso wichtiger ist die Weiterentwicklung einer ausgewogenen europäischen und nationalen Industriestrategie, die neben den Interessen der globalen Champions auch die Risiken und Herausforderungen für die mittelständisch geprägten Wertschöpfungsketten adressiert. ■



Quelle: ifo-Institut

Vermutlich hat sich die erfreuliche Auftragsentwicklung in den Oktober fortgesetzt. Darauf deutet jedenfalls das Geschäftsklima in den Stahl und Metall verarbeitenden Unternehmen hin, das erstmals seit Anfang 2019 wieder im positiven Bereich liegt. Die Fortsetzung der Stimmungsaufhellung in den WSM-Branchen geht auf die um 16,1 Saldenpunkte verbesserte Einschätzung der Geschäftslage zurück. Die Geschäftserwartungen für die nächsten sechs Monate wurden dagegen um 1,3 Punkte zurückgenommen.

Die Unternehmen waren durch die abrupten Störungen in den insbesondere automobilen Wertschöpfungsketten ge-

zwungen, ihre Personalkapazitäten anzupassen. Die Zahl der Mitarbeiter wurde zwischen März und August 2020 um knapp 3 % reduziert, wobei die flexible temporäre Beschäftigung darin nicht

ANSPRECHPARTNER



Dipl.-Kaufmann Holger Ade
Leiter Industrie- und Energiepolitik

WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.
Goldene Pforte 1 · 58093 Hagen
Tel. 02331 / 95 88 21
hade@wsm-net.de
www.wsm-net.de

42. BUNDESIMMISSIONSSCHUTZVERORDNUNG (BIMSCHV)

Erfahrungen zur Umsetzung aus der Sicht eines Sachverständigen

Foto: Pixabay.com / Tama66

Die Verordnung über Verdunstungskühlanlagen, Kühltürme und Nassabscheider (42. BImSchV) ist am 19.08.2017 in Kraft getreten. Sie legt gesetzliche Anforderungen für einen hygienisch einwandfreien Betrieb dieser Anlagen fest. In dieser und den folgenden zwei Ausgaben der WSM Nachrichten beleuchtet Dr. rer. nat. Ralf Kämmerer, öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger, bisherige Praxiserfahrungen zur Umsetzung der Verordnung aus der Sicht eines Sachverständigen.

Die Notwendigkeit dieser Verordnung ergab sich durch mehrere Ausbrüche von Legionellen-Epidemien in Deutschland, zum Beispiel im Jahr 2010 in Ulm/Neu-Ulm und im Jahr 2013 in Warstein, welche durch von solchen Anlagen an die Atmosphäre abgegebenen Legionellen verursacht wurden.

Legionellen sind im Wasser lebende Bakterien, die als Bioaerosole aus Anlagen austreten und nach einer inhalativen Aufnahme (durch die Atemwege) bei Personen Lungenentzündungen, auch Legionellen-Pneumonien genannt, auslösen können, teilweise mit tödlichem Ausgang. Seit dem Inkrafttreten dieser Verordnung sind die Betreiber von Verdunstungskühlanlagen, Kühltürme und Nassabscheidern verpflichtet, zum Beispiel regelmäßige Untersuchungen des Nutzwassers durchzuführen, eine detaillierte Dokumentation des Anlagenbetriebs in Form eines Betriebstagebuches zu führen und die (Wieder-)Inbetriebnahme von Anlagen sowie Veränderungen der Betriebsweise den zuständigen Behörden mitzuteilen. Werden die Anforderungen der 42. BImSchV gesamtlich erfüllt, liegt ein ordnungsgemäßer Anlagenbetrieb vor.

Die Notwendigkeit von gesetzlichen Anforderungen für den Betrieb von Verdunstungskühlanlagen, Kühltürme und Nassabscheidern ergibt sich zusätzlich aus Hochrechnungen der CAPNET-Studie. Sie zeigt, dass bei bis zu 30.000 Personen in der Bundesrepublik Deutschland jährlich Legionellen-Pneumonien auftreten. Nach aktuellen Untersuchungen verlaufen zwischen 10 und 20 Prozent der Legionelleninfektionen tödlich.

Legionellen können auch das Pontiac-Fieber auslösen. Diese Erkrankung verläuft meist mit grippeähnlichen Symptomen, aber ohne eine Lungenentzündung und klingt nach kurzer Zeit ohne Folgeschäden ab.

Im Folgenden sollen an dieser Stelle Praxiserfahrungen zur Umsetzung der Verordnung – besonders bei der Durchführung von rund 1.000 durchgeführten Inspektionen und Überprüfungen nach § 14 der Verordnung – aus der Sicht eines Sachverständigen beschrieben werden.

Gefährdungsbeurteilung

Die Sicherheit und den Gesundheitsschutz von Beschäftigten bei der Arbeit zu gewährleisten, ist eine Anforderung des Arbeitsschutzgesetzes. Im gesetzlichen Arbeitsschutz müssen durch Gefährdungsbeurteilungen mögliche Gefahren und Risiken für die Arbeitnehmer bei beruflichen Tätigkeiten identifiziert und sofern notwendig Schutzmaßnahmen abgeleitet werden, um Gefährdungen von Arbeitnehmern auszuschließen.

Im § 3 der 42. BImSchV wird der Betreiber von Anlagen im Anwendungsbereich der Verordnung verpflichtet, vor jeder Inbetriebnahme oder Wiederinbetriebnahme durch eine hygienisch fachkundige Person eine Gefährdungsbeurteilung mit



Abbildung 1: Dosiertechnik für die Zugabe von Biozid und Korrosionsinhibitor zum Nutzwasser einer Verdunstungskühlanlage.

einer Risikoanalyse und Risikobewertung zu erstellen. Das Hauptziel der 42. BImSchV lautet, die Vermehrung von Legionellen in der Anlage sowie deren Austrag in die Atmosphäre soweit wie möglich zu vermeiden.

Da in der Praxis die Anlagen sehr unterschiedlich beschaffen sind, muss eine Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung aller technischen, betrieblichen und hygienischen Aspekte für jede Anlage individuell erarbeitet werden. Ein Beispiel: Wenn dem Nutzwasser einer Verdunstungskühlanlage ein Biozid über eine automatische Dosiervorrichtung zugesetzt wird, muss sichergestellt werden, dass die Biozidzugabe regelmäßig, das heißt jeweils innerhalb der notwendigen Zeitintervalle und in ausreichender Menge erfolgt (siehe Abbildung 1). In der betrieblichen Praxis kann dies beispielsweise durch die kontinuierliche Überwachung der Dosiervorrichtung über die Prozess- oder Gebäudeleittechnik, regelmäßige Kontrollen der Füllstände der jeweiligen Chemikalienbehälter oder kontinuierlichen Messungen des Redox-Potenzials erfolgen (siehe Abbildung 2, Seite 23).

Erfolgt wie oben beschrieben eine kontinuierliche Überwachung der Bioziddosierung über die Prozess- oder Gebäudeleittechnik, dann kann beispielsweise bei einer Störung der Dosierpumpe eine Alarmmeldung über die Prozess- oder Gebäudeleittechnik an die zuständigen Bereitschaftstechniker abgegeben werden und die Störung zeitnah behoben werden. Das Ergebnis der Risikoanalyse wäre in einem solchen Fall, dass ein längerer Anlagenbetrieb ohne die regelmäßige Biozidzugabe und eine dadurch ansteigende Legionellenkonzentration im Nutzwasser unwahrscheinlich ist. Die anschließende Risikobewertung kommt dann zum Ergebnis, dass eine Verbreitung von Legionellen als Aerosol in die Atmosphäre ebenfalls gering oder nicht gegeben ist. Die Möglichkeit einer inhalativen Aufnahme von Aerosolen mit Legionellen für Personen wäre dann ebenfalls gering oder nicht gegeben.

Eine detaillierte Betrachtung aller anlagenspezifischen Aspekte, die einen Einfluss auf die Vermehrung und Verbreitung von Legionellen haben, jeweils verbunden mit einer Risikoanalyse und Risikobewertung, ist gemäß der 42. BImSchV für jede Gefährdungsbeurteilung erforderlich. In der Praxis lassen sich oft Gefährdungsbeurteilungen finden, die eher den Charakter einer Gefährdungsbeurteilung auf der Grundlage des Arbeitsschutzgesetzes besitzen und allgemeine Gefahren, wie zum Beispiel solche verursacht durch herabstürzende Lasten, beurteilen. Eine mögliche Gefährdung von Arbeitnehmern durch eine inhalative Aufnahme von Legionellen wird hierbei erfahrungsgemäß lediglich durch den Hinweis berücksichtigt, dass in der Nähe der Anlage die Nutzung von persönlicher Schutzausrüstung wie zum Beispiel FFP2- oder FFP3-Masken notwendig ist. Eine Risikoanalyse und Bewertung der Faktoren vor Ort und mit Einfluss auf die Vermehrung die Verbreitung von Legionellen der Anlage fehlt in vielen bei Inspektionen vorgelegten Gefährdungsbeurteilungen. Dadurch besteht letztlich kein ordnungsgemäßer Anlagenbetrieb, da die diesbezüglichen Anforderungen der Verordnung nicht eingehalten werden.

Eine weitere Anforderung der Verordnung verlangt, dass die Erstellung der Gefährdungsbeurteilung durch hygienisch fachkundige Personen erfolgen muss. Als hygienisch fachkundige Personen betrachtet die 42. BImSchV Personen, welche zum Beispiel nachweislich an einer Schulung gemäß der VDI-Richtlinie 2047-2 teilgenommen haben. In der Praxis finden sich oft Gefährdungsbeurteilungen, welche nicht durch eine hygienisch fachkundige Person erstellt wurden. Auch dieser Befund muss bei der Durchführung von Inspektionen nach § 14 formal betrachtet zu dem Ergebnis führen, dass für die Anlage kein ordnungsgemäßer Betrieb vorliegt, unabhängig davon wie gut oder schlecht die Qualität der vorliegenden Gefährdungsbeurteilung tatsächlich zu bewerten ist.

Einsatz von Bioziden

Biozide Stoffe beziehungsweise Biozide werden beim Betreiben von Anlagen in vielen Fällen regelmäßig dem Nutzwasser von Anlagen zugegeben, um dort die Vermehrung von Mikroorganismen insbesondere Legionellen zu minimieren oder vollständig zu unterbinden. Im Betriebstagebuch hat gemäß Anlage 4 Teil 1 unter Punkt 11 der Verordnung der Betreiber den Zeitpunkt und die Menge des zugesetzten Biozids sowie die Art des Biozids oder des Wirkstoffes zu dokumentieren.

Im laufenden Anlagenbetrieb kann es gegebenenfalls notwendig sein, die eingesetzten Biozide kurzfristig durch andere zu ersetzen oder die Konzentration der eingesetzten Biozide zu verändern. Dies ist häufig bei festgestellten Überschreitungen von Prüf- und Maßnahmenwerten der Fall. Die VDI-Richtlinie 2047-2 fordert unabhängig davon, dem Nutzwasser zugesetzte nicht oxidativ wirkende Biozide quartalsmäßig zu wechseln, um zu verhindern, dass die im Nutzwasser befindlichen



Abbildung 2: Kontinuierliche Messung des Redox-Potentials von Nutzwasser für eine bedarfsabhängige und automatisierte Biozidzugabe.

Mikroorganismen Resistenzen gegen die eingesetzten Biozide bilden. Im Rahmen von nach § 14 der Verordnung durchgeführten Inspektionen wird oft festgestellt, dass im Betriebstagebuch die Angaben zum veränderten Biozideinsatz nicht den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechen. In diesem Fall entspricht das Betriebstagebuch nicht den diesbezüglichen Anforderungen der Verordnung, ein ordnungsgemäßer Anlagenbetrieb besteht auch in solchen Fällen nicht.

Laboruntersuchungen sind nach § 4 bei Verdunstungskühlanlagen und Nassabscheidern beziehungsweise Kühltürmen mindestens einmal je Quartal oder Monat notwendig. Gemäß § 3 der 42. BImSchV hat der Anlagenbetreiber im Rahmen der Laboruntersuchungen bei der Entnahme von Nutzwasserproben dem Untersuchungslabor oder dem Probenehmer den Zeitpunkt der zuletzt erfolgten Biozidzugabe, die Menge und die Art des Biozids samt Wirkstoff mitzuteilen. Auch aus diesem Grund ist es für die Erhaltung eines ordnungsgemäßen Anlagenbetriebs erforderlich, dass jederzeit für jede Anlage die aktuellen Daten zum Einsatz von Bioziden im Betriebstagebuch dokumentiert und dem Betreiberpersonal bekannt sind.

Referenzwert

In § 4 der Verordnung wird gefordert, dass nach der Inbetriebnahme oder Wiederinbetriebnahme von Verdunstungskühlanlagen und Nassabscheidern der Referenzwert des Nutzwassers dieser Anlagen aus mindestens sechs aufeinanderfolgenden Laboruntersuchungen des Parameters „allgemeine Koloniezahl“ zu bestimmen ist. Der Referenzwert ist definiert als „die sich bei ordnungsgemäßem Betrieb einstellende allgemeine Koloniezahl im Nutzwasser“ (siehe § 2 Punkt 10). Dieser Wert wird angewendet, um bei den betriebsinternen Überprüfungen und Laboruntersuchungen ein Ansteigen der mikrobiologischen Belastung des Nutzwassers sowie einer damit möglichen verbundenen Gesundheitsgefährdung zu erkennen.



Foto: Pixabay.com / Tama66

Diese Verfahrensweise zur Bestimmung des Referenzwertes ist zeitintensiv und aufwendig und besonders für Anlagen ohne kontinuierlichen oder nur kurzfristigen Anlagenbetrieb nicht in der Praxis in allen Fällen durchführbar. Ein Praxisbeispiel kennt der Autor in einem Lebensmittel herstellenden Betrieb, in dem jedes Jahr nur für wenige Wochen Essige hergestellt werden. Um ein Absterben der Mikroorganismen, welche die Essigsäuregärung durchführen, bei infolge der Stoffwechselaktivitäten entstehenden hohen Wärmelasten zu verhindern, werden vor Ort Verdunstungskühlanlagen betrieben. Eine Bestimmung des Referenzwertes, wie in der Verordnung vorgegeben, fällt in diesem Fall schwer. Die Verordnung bietet daher grundsätzlich die Möglichkeit, dass der Betreiber erklärt, auf eine wie oben beschriebene Bestimmung des Referenzwertes zu verzichten und stattdessen einen Referenzwert festlegt, welcher sich nach einer bei der Erstuntersuchung gemäß § 3 Absatz 7 bestimmte Konzentration der allgemeinen Koloniezahl orientiert, jedoch nicht mehr als 10.000 KBE/ml. Im Gegensatz dazu ist die Festlegung eines Referenzwertes für Kühltürme gemäß der 42. BImSchV nicht notwendig (siehe § 7).

Eine Korrelation zwischen hohen allgemeinen Koloniezahlen im Nutzwasser und hohen Legionellenkonzentrationen in Anlagen ist in der Fachliteratur und nach Erfahrung des Autors nicht gegeben. In der Praxis stellt sich daher die Frage, ob der Parameter „allgemeine Koloniezahl“ einen Untersuchungsparameter darstellt, welcher für die Beurteilung der hygienischen Gegebenheiten von Verdunstungskühlanlagen und Nassabscheidern tatsächlich sinnvoll ist.

Selbstverständlich ergeben sich für die Betreiber solcher Anlagen durch die regelmäßig notwendigen Untersuchungen dieser Parameter wirtschaftliche Aufwände. Für Kühltürme ist gemäß der Verordnung eine monatliche Untersuchung des Parameters „Legionellen“ notwendig. Die Sinnhaftigkeit der Festlegung und der regelmäßigen Kontrollen des Referenzwertes für Verdunstungskühlanlagen und Nassab-

scheider durch den Betreiber kann als Anforderung für einen hygienisch sicheren Betrieb dieser Anlagen aus hygienischer Sichtweise hinterfragt werden. Vielleicht kann eine monatliche Untersuchung des Parameters „Legionellen“ – ähnlich wie bei Kühltürmen gefordert – für Verdunstungskühlanlagen und Nassabscheider zu einer größeren Anlagensicherheit führen. Schließlich wird hierbei der gesundheitlich relevante Parameter „Legionellenkonzentration im Nutzwasser“ häufiger untersucht als die allgemeine Koloniezahl, welche weniger Relevanz für eine Bewertung der Anlagensicherheit aus hygienischer Betrachtung besitzt.

Das Ziel der 42. BImSchV ist eine möglichst große Anlagensicherheit. Der Autor wünscht sich daher eine weitere Diskussion dieser Fragestellung unter Berücksichtigung der aktuell vorhandenen hygienischen Erkenntnisse mit dem Ziel, eine Vereinheitlichung des Aufwands für eine möglichst große Anlagensicherheit beim Betreiben solcher Anlagen sicherzustellen. ■

(Wird fortgesetzt)

ANSPRECHPARTNER



Dr. Ralf Kämmerer
 Öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Verdunstungskühlanlagen, Kühltürme und Nassabscheider

TÜV Rheinland Energy GmbH
 Am Grauen Stein
 51105 Köln
 Tel. 0221 / 8062741
 ralf.kaemmerer@de.tuv.com
 www.umwelt-tuv.de

PERSONALIA

FACHVERBAND METALLWAREN UND VERWANDTE INDUSTRIEN (FMI)

Neuer Vorstand mit einem neuen Gesicht

Auf der alle drei Jahre stattfindenden Jahreshauptversammlung des Fachverbands Metallwaren- und verwandte Industrien (FMI) e.V. wurde am 8. Oktober 2020 in Düsseldorf der neue Vorstand gewählt. Erneut einstimmig in das Gremium berufen wurden Kurt Berkenhoff, Kussmann & Berkenhoff GmbH, Bergisch Gladbach, als Vorsitzender des Vorstands, Vertreter der Herstellervereinigung Industrieschilder im FMI e.V., und Thomas Uebing, Durable Hunke & Jochheim GmbH & Co. KG, Iserlohn, Vertreter des Verbands der PBS-Markenindustrie im FMI e.V. Ebenso einstimmig wurde Hermann Rumpel, Rumpel Präzisionstechnik, Wilflingen, Vertreter des Verbands der Deutschen Drehteile-Industrie im FMI e.V., neu in den Vorstand gewählt. ■



Der neue FMI-Vorstand (v. l. n. r.): Hermann Rumpel, Kurt Berkenhoff (Vorsitzender), Thomas Uebing

ANSPRECHPARTNER

Fachverband Metallwaren- und verwandte Industrien (FMI) e.V.

Leostrasse 22
40545 Düsseldorf
Tel. 0211 / 577391-0
Fax 0211 / 577391-20
www.fmi.de

DEUTSCHER SCHRAUBENVERBAND e.V.

Neuer Vorsitzender gewählt

Auf seiner Sitzung am 14. September 2020 hat der Vorstand des Deutschen Schraubenverbands e.V. Christian Kocherscheidt, Geschäftsführender Gesellschafter der EJOT Holding GmbH & Co. KG, zu seinem neuen Vorsitzenden gewählt. Herrn Kocherscheidt ist diese Funktion bereits sehr vertraut: Er hatte sie bereits in den Jahren 2008 bis 2012 inne. Er übernimmt den Verbandsvorsitz von Dr. Wolfgang Scheiding, der die Firma KAMAX Holding GmbH & Co. KG verlassen hat und sich neuen Herausforderungen stellt. ■



WSM

WSM feiert sein 20-jähriges Bestehen

Der Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V. feiert in diesem Jahr seinen 20. Geburtstag. Am 7. November 2000 trat die Gründungsversammlung zusammen und rief den Verband als Zusammenschluss der Fachverbände des Wirtschaftsverbands Stahlmumformung und des EBM Wirtschaftsverbands ins Leben. Erster Präsident wurde der heutige Ehrenpräsident Jürgen R. Thumann, die Vizepräsidentschaft übernahm Karl-Joachim Fliether. Aufgrund der Covid-19-Pandemie konnte das runde Jubiläum leider nicht gebührend gefeiert werden. Dr. Gerhard Brüninghaus, Präsident von 2012 bis 2018 und heutiger Ehrenpräsident, dazu: „Beim WSM herrschten immer sehr bewegte und vor allem interessante Zeiten. Da sich die Politik in ihrem Denken immer weiter vom industriellen Mittelstand entfernt, ist ein starker Wirtschaftsverband sehr wichtig.“ ■

WSM

WSM Nachrichten gehen online



Ab der nächsten Ausgabe erscheinen die WSM Nachrichten in einem neuen digitalen Format. Die Beiträge sind dann für Sie interaktiv gestaltet und bieten viele Vorteile im digitalen Umfeld. Frau Claudia Schmidt setzt Sie gerne auf den Verteiler und bittet dafür um eine kurze Mail an cschmidt@wsm-net.de mit dem Stichwort „WSM Nachrichten“. Datenschutzhinweis: Ihre E-Mail Adresse wird ausschließlich zum Zwecke der Übersendung der WSM Nachrichten gespeichert. ■



BDI

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

Siegfried Russwurm zum BDI Präsidenten gewählt



In der BDI Mitgliederversammlung am 30.11. ist Professor Dr. Siegfried Russwurm zum neuen BDI-Präsidenten gewählt worden. Er übernimmt das Amt zum Jahreswechsel von Professor Dr. Dieter Kempf. (Wir berichteten bereits in den WSM Nachrichten 03-2020.) ■



ArgeZ

Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie

Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie bezieht Position zum Autogipfel

Die Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (Ar-GeZ) hat im Rahmen des Autogipfels am 17.11. Handlungsempfehlungen an die Politik vorgelegt. Die Transformation muss technologieoffen gestaltet sein. Das marktwirtschaftliche Prinzip, dass sich zur Erreichung der politischen Ziele die technisch beste Lösung im Wettbewerb der Technologien entwickeln und durchsetzen muss, führt zu Innovationen, die tatsächlich und ohne staatliche Förderung in großer Zahl zum Einsatz kommen. Staatlicher Dirigismus und Technologieverbote dagegen bergen die Gefahr, dass falsche Wege beschritten werden und

zielführende Optimierungen nicht zum Zuge kommen können.

Damit Deutschlands Zulieferindustrie die aktuelle Krise überlebt, fordert die ArGeZ zwei Sofortmaßnahmen: ein Belastungsmoratorium von der Politik und von den Kunden. Benötigt werden zudem schnelle Impulse, um die Beschäftigung und Auslastung sichern. Derzeit fehlt es an einer Initiative zum sofortigen und nachhaltigen Neustart der Zulieferindustrie. Die deutschen Mittelständler können anders als die Automobilhersteller oftmals nicht von der wieder boomenden Konjunktur in China profitieren. Daher bedarf es eines kräftigen Impulses, um zu der dringend notwendigen Auslastung der Betriebe in Deutschland zu kommen. Nur damit kann ein weiterer Arbeitsplatzabbau verhindert werden. ■



WSM Präsident Dr. Hubert Schmidt in das Presidents' Board von Orgalim berufen

WSM Präsident Dr. Hubert Schmidt ist in das Presidents' Board von Orgalim in Brüssel berufen worden. Das Board unterstützt die Präsidentin bei der strategischen Ausrichtung unseres Europaverbands und bringt die europäischen Industriethemen in die nationalen Organisationen. Präsidentin ist Rada Rodriguez, Senior Vice President von Schneider Electric und Mitglied des Management Board von Schneider Electric GmbH. Vizepräsident ist Christophe Lautray, Managing Director von Linde Materials Handling. ■

ANSPRECHPARTNER

Christian Vietmeyer

Syndikusrechtsanwalt · Hauptgeschäftsführer

WSM Wirtschaftsverband

Stahl- und Metallverarbeitung e.V.

Uerdinger Str. 58-62 · 40474 Düsseldorf

Tel. 0211 / 95 78 68 22

Fax 0211 / 95 78 68 40

cvietmeyer@wsm-net.de

www.wsm-net.de





Gesetzgeber verlängert Regelungen zur virtuellen Haupt-, Gesellschafter- und Mitgliederversammlung

Das Gesetz über die Maßnahmen im Gesellschaftsrecht zur Bekämpfung der Auswirkungen der Covid-19-Pandemie sieht vor, dass Gesellschafter- und Mitgliederversammlungen bei Aktiengesellschaften, GmbHs und Vereinen auch ohne satzungsmäßige Ermächtigung virtuell abgehalten werden können. Auch Beschlüsse können im Wege der elektronischen Kommunikation gefasst werden. Diese Regelungen sollten zum 31.12.2020 auslaufen und sind jetzt bis zum 31.12.2021 verlängert worden.

Kartellsenat des BGH schärft den Tatbestand der verbotenen abgestimmten Verhaltensweise

In seinem Beschluss vom 13.7.2020 (Az.: KRB 99/19) zum Bierkartell stellt der Kartellsenat des BGH klar, dass für die Verhängung einer Kartellbuße ein Kausalzusammenhang zwischen der verbotenen Abstimmung und dem nachgelagerten, auf der Abstimmung beruhenden Marktverhalten nachgewiesen sein muss.

Zum Sachverhalt: Im Juli/August 2007 trafen sich verschiedene Bierbrauer und besprachen eine Preiserhöhung um einen Euro je Kiste Bier. Einige Brauereien hoben daraufhin im Jahr 2008 ihre Preise in dieser Höhe an. Die Brauerei, die bis zum BGH klagte, nahm an diesem Treffen teil, verhielt sich aber passiv. Sie hob ihre Preise auch an, allerdings aufgrund einer unabhängigen Entscheidung ihrer dänischen Konzernmutter aus Juni 2007. Das OLG Düsseldorf hielt die Verhängung eines Bußgelds wegen einer verbotenen Preisabsprache aufrecht, der BGH hob diese Entscheidung dagegen auf. Zu den Entscheidungsgründen führte der Kartellsenat aus, dass die verbotene abgestimmte

Verhaltensweise ein zweigliedriger Tatbestand sei, bestehend aus der verbotenen Fühlungnahme unter den Wettbewerbern und dem kausal darauf beruhenden, gleichförmigen Marktverhalten. Zwar bestünde eine Vermutung im Sinne eines Erfahrungssatzes dahingehend, dass ein Austausch von wettbewerbsrelevanten Informationen das Marktverhalten beeinflusse. Es müsse aber gleichwohl ein Kausalzusammenhang bewiesen sein. Denn im Bußgeldverfahren gelte die Unschuldsvermutung, die Schuldvermutungen verbiete. Da nach Überzeugung des Tatgerichts dieser Kausalzusammenhang nicht feststand, erwies sich die Beweisführung als lückenhaft und das Urteil als rechtsfehlerhaft. ■



ANSPRECHPARTNER

Christian Vietmeyer
Syndikusrechtsanwalt · Hauptgeschäftsführer

WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.
Uerdinger Str. 58-62 · 40474 Düsseldorf
Tel. 0211 / 95 78 68 22
Fax 0211 / 95 78 68 40
cvietmeyer@wsm-net.de
www.wsm-net.de



WAHRUNG VON MENSCHENRECHTEN IN DER LIEFERKETTE

Müssen sich die Unternehmen auf ein Sorgfaltspflichtengesetz einstellen?

Die zweite und damit entscheidende Befragungsrunde im Monitoring-Prozess des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) wurde Ende Mai dieses Jahres abgeschlossen. Die Ergebnisse dieser Unternehmensbefragung zeigen, dass die im NAP formulierte Zielsetzung nicht erreicht worden ist. Vor diesem Hintergrund plant die Bundesregierung nun die Verabschiedung eines nationalen Gesetzes noch in dieser Legislaturperiode. Auch auf EU-Ebene nehmen die Diskussionen in Sachen „nachhaltige Unternehmensführung“ an Fahrt auf.



Foto: AdibbaStock.com / Studio_East

Wie bereits mehrfach berichtet (siehe WSM Nachrichten 2-2018 und 1-2019) ist es das Ziel des NAP-Monitoring-Prozesses herauszufinden, wie der Umsetzungsstand der im NAP beschriebenen Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfalt bei Unternehmen mit Sitz in Deutschland und mehr als 500 Beschäftigten aussieht. Dabei steht die Frage im Raum, inwieweit bis 2020 mindestens 50 Prozent dieser Unternehmen im Rahmen des NAP-Monitorings nachweisen können, dass sie diese Kernelemente angemessen in ihre Unternehmensprozesse integriert haben.

Ziel der Bundesregierung ist es, dass im Jahr 2020 mehr als 50 Prozent aller befragten Unternehmen die „NAP-Konformität“ nachweisen können. Sollte keine ausreichende Umsetzung erfolgt sein, so wird die Bundesregierung weitergehende Maßnahmen bis hin zu gesetzlichen Maßnahmen prüfen. Der im Jahr 2018 zwischen CDU, CSU und SPD geschlossene Koalitionsvertrag unterstreicht dies noch einmal, fokussiert jedoch auch eine EU-weite Regelung: „Wir setzen uns für eine konsequente Umsetzung des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft

und Menschenrechte (NAP) ein, einschließlich des öffentlichen Beschaffungswesens. Falls die wirksame und umfassende Überprüfung des NAP 2020 zu dem Ergebnis kommt, dass die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen nicht ausreicht, werden wir national gesetzlich tätig und uns für eine EU-weite Regelung einsetzen.“

Die zweite und damit für die Bewertung des gesamten NAP-Monitorings entscheidende Erhebung begann am 2. März 2020 mit der Versendung eines Links zum Online-Fragebogen an mehr als 2.000 Unternehmen (Zufallsstichprobe). Die Frist zur Beantwortung des Online-Fragebogens wurde vor allem aufgrund der Corona-Pandemie vom 24. April auf den 29. Mai 2020 verlängert.

Als Ergebnis der zweiten Befragungsrunde wurde festgestellt, dass deutlich weniger als 50 Prozent – nur 13 bis 17 Prozent der Unternehmen gelten als „Erfüller“ – der Unternehmen mit Sitz in Deutschland und mehr als 500 Beschäftigten die im NAP beschriebenen Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfalt in ihre Unternehmensprozesse angemessen integriert haben. Damit ist klar, dass der angestrebte Wert von 50 Prozent mehr als deutlich verfehlt wurde.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse haben in den letzten Monaten vor allem das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Person von Hubertus Heil (SPD) und das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) in Person von Dr. Gerd Müller (CSU) ein sogenanntes Sorgfaltspflichtengesetz gefordert. Das Ziel der beiden Minister ist eindeutig: Die Fertigstellung eines deutschen Gesetzes noch in dieser Legislaturperiode. Es ist nicht sonderlich verwunderlich, dass viele NGOs, allen voran die „Initiative Lieferkettengesetz“, den Ministern zur Seite gesprungen sind. Jedoch darf auch nicht außer Acht gelassen werden, dass sogar einige namhafte Unternehmen offen ein Gesetz einfordern.

Die Vorbereitung auf den eigentlichen Gesetzgebungsprozess soll ein sogenanntes Eckpunktepapier bilden, in dem der Rahmen eines zukünftigen Gesetzes abgesteckt wird. Bereits im Juni dieses Jahres wurde ein solches von BMAS und BMZ entwickelt und, obwohl nicht mit den anderen Ressorts abgestimmt, in die Öffentlichkeit getragen. Dieses wohl bereits im März dieses Jahres fertiggestellte, aber aufgrund der Corona-Krise noch nicht veröffentlichte Papier beschreibt die Vorstellungen beider Ministerien in Sachen Sorgfaltspflichtengesetz.

Aus Sicht des WSM sind die Vorstellungen von BMAS und BMZ in mehrerlei Hinsicht kritisch zu betrachten. Vor allem die mögliche Anforderung, dass Unternehmen auch für Lieferanten in der Lieferkette in die Haftung genommen werden sollen (zivilrechtliche Haftung), könnte große Schwierigkeiten mit sich bringen. Auch das Vorpreschen auf nationaler Ebene, also ein Alleingang Deutschlands zur Schaffung eines deutschen Gese-

tztes, ist vor dem Hintergrund der komplexen globalen Lieferketten und mit Bezug auf einheitliche Wettbewerbsbedingungen in der EU kritisch zu bewerten. Auch wenn bereits in anderen EU-Mitgliedstaaten Gesetze zum Thema in Kraft getreten sind – ein Beispiel ist hier das in Frankreich etablierte Gesetz über unternehmerische Sorgfaltspflichten –, so wäre eine EU-weit harmonisierte Umsetzung von Anforderungen der bessere Weg.

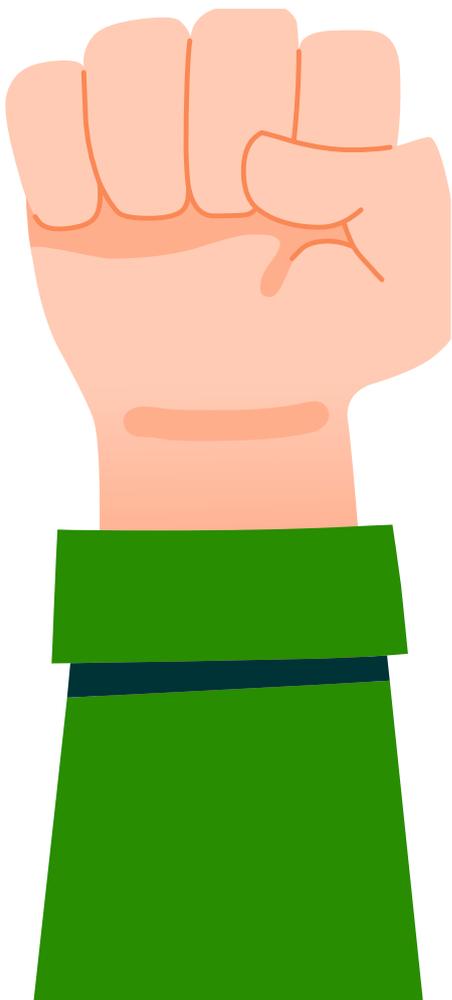
Wichtig ist, dass ein nationales Sorgfaltspflichtengesetz hiesige Unternehmen im internationalen Wettbewerb nicht benachteiligt. Außerdem muss ein Gesetz klar formuliert, praktikabel und damit handhabbar für betroffene Unternehmen sein. Wichtig ist zudem, dass klar sein muss, dass ein Sorgfaltspflichtengesetz umfangreiche direkte und indirekte Verpflichtungen für Unternehmen nach sich ziehen wird. Auch die Unternehmen der Stahl und Metall verarbeitenden Industrien Deutschlands – zur Branche gehören rund 5.000 überwiegend mittelständische Industriebetriebe mit durchschnittlich 100 Mitarbeitern – wären von Anforderungen massiv betroffen, selbst wenn sie mögliche gesetzliche Größenschwellen nach der Anzahl der Arbeitnehmer (zum Beispiel 500) unterschreiten würden. Denn die Pflichten würden in den Lieferketten weitergegeben werden und auf diesem Wege letztlich auch kleinere Unternehmen treffen. Die Erfüllung der Anforderungen würde somit auch auf die Schultern von KMUs verlagert; all dies muss aus Sicht des WSM im gesamten Prozess hin zu einem möglichen Gesetz mitgedacht werden. Insofern sollte

eine transparente und ergebnisoffene Analyse auch dieser indirekten Auswirkungen vor allen weiteren Überlegungen vorgenommen werden.

Die Vorstellungen des BMAS und BMZ hinsichtlich eines Sorgfaltspflichtengesetzes sind seit Juni dieses Jahres mit der Lancierung des Eckpunktepapiers bekannt. Jedoch ist es ausschlaggebend, wie sich nun die anderen Ressorts – vornehmlich das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie – in die Thematik einbringen werden. Auf Grundlage einer Ressortabstimmung wird so ein neues Eckpunktepapier entstehen, das im Bundeskabinett beschlossen werden und den Rahmen für ein Gesetz vorgeben wird. Es ist davon auszugehen, dass sehr bald danach auch ein Referentenentwurf für ein Sorgfaltspflichtengesetz vorliegen wird, der in die Ressortabstimmung gehen wird. Natürlich ist damit zu rechnen, dass es in diesem Prozess auch zu einer Verbändeanhörung kommen wird. Bitte beachten Sie, dass bei Redaktionsschluss dieser WSM Nachrichten weder ein neues Eckpunktepapier noch ein Referentenentwurf vorlagen.

Unabhängig davon lohnt auch ein Blick auf die EU-Ebene. Dort wird das Thema aktuell unter der Überschrift „nachhaltige Unternehmensführung“ behandelt. Gemäß dem „Arbeitsprogramm der Kommission für 2021“ soll ein Gesetzgebungsvorschlag der EU-Kommission im 2. Quartal 2021 veröffentlicht werden. Vorbereitend dazu führt die Kommission noch bis zum 8. Februar 2021 eine öffentliche Konsultation durch, in der die Ansichten der jeweiligen Interessenträger über eine mögliche Gesetzgebungsinitiative zu nachhaltiger Unternehmensführung eingebracht werden können. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass in absehbarer Zeit auch auf Ebene der EU eine gesetzliche Regelung vorgenommen werden wird.

Fakt ist, dass es aus heutiger Sicht kaum vorstellbar ist, dass es noch zu einer Abkehr von einem nationalen Gesetz kommen wird. Der immense Druck, vor allem seitens NGOs, ist dafür einfach zu groß. Der WSM wird die weiteren Entwicklungen eng begleiten und zusammen mit seinen Partnern an praxisgerechten Lösungen und Vorgehensweisen arbeiten. ■



ANSPRECHPARTNER



Andre Koring
Leiter Umwelt und Arbeitsschutz

WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.
Uerdinger Str. 58-62
40474 Düsseldorf
Tel. 0211 / 95 78 68-30
akoring@wsm-net.de
www.wsm-net.de

WSM-PARTNER

Gemeinsam stark!



ENERGIEBERATUNG



ECG Energie Consulting GmbH

Wilhelm-Leonhard-Straße 10
77694 Kehl-Goldscheuer

Prof. Dr. Jürgen Joseph

Tel.: +49 (0) 7854 98750
Fax: +49 (0) 7854 9875200
juergen.joseph@ecg-kehl.de

UNTERNEHMENSBERATUNG

hahn,consultants gmbh
Memeler Straße 30
42781 Haan



Holger Hahn

Tel.: +49 (0) 2129 557333
Fax: +49 (0) 2129 557311
h.hahn@hahn-consultants.de

FINANZIERUNG



**Deutsche Bank AG
Verbände und Institutionen**

Taunusanlage 12
60325 Frankfurt

Dr. Alexander Winkler

Tel.: +49 (0) 69 910-39018
alexander.winkler@db.com

INDUSTRIELLE VERSICHERUNGEN

**VSM Versicherungsstelle
Stahl- und
Metallverarbeitung GmbH**

Hohenzollernstraße 2
44135 Dortmund



Versicherungsstelle Stahl- und Metallverarbeitung
Ein Unternehmen der LEUE  NILL Gruppe

Günter Hennig

Tel.: +49 (0) 231 5404430
Fax: +49 (0) 231 54047430
guenter.hennig@leue.de

UNTERNEHMENSBERATUNG



VIA Consult

**VIA Consult GmbH &
Co. KG**

Martinstraße 25
57462 Olpe/Biggesee

Guido Solbach

Tel.: +49 (0) 2761 83668-14
Fax: +49 (0) 2761 83668-24
g.solbach@via-consult.de

IT-SICHERHEIT

Gut dran, wer auf den Notfall vorbereitet ist

28 Prozent der deutschen Unternehmen hatten 2019 mindestens einen Sicherheitsvorfall in der IT. Das hat der IT-Branchenverband Bitkom mit einer Umfrage herausgefunden. Wenn man dazu noch berücksichtigt, dass 40 Prozent der befragten Unternehmen angaben, dass es möglicherweise einen Vorfall gegeben haben könnte, dann wird klar, dass solch ein Risiko in jedem Unternehmen vorkommen kann. Der folgende Beitrag zeigt, wie sich Betriebe im Vorfeld dagegen wappnen können.

Die Horrormeldungen über erfolgreich eingesetzte Ransomware (Erpressungstrojaner, Erpressungssoftware, Krypto Trojaner oder Verschlüsselungstrojaner) häufen sich. Auch wenn man selbst noch nicht unmittelbar betroffen war, so kennt doch jeder ein Unternehmen aus seinem Umfeld, dem so etwas widerfahren ist. Dabei ist der „Hackerangriff“ nur einer von einer Vielzahl an möglichen Sicherheitsvorfällen in der IT. Das Ergebnis ist am Ende immer gleich: Der Betroffene war für einen gewissen Zeitraum handlungsunfähig. Umsatz ist verloren gegangen, und langjährig aufgebautes Vertrauen der Kunden wurde beschädigt. Hinzu

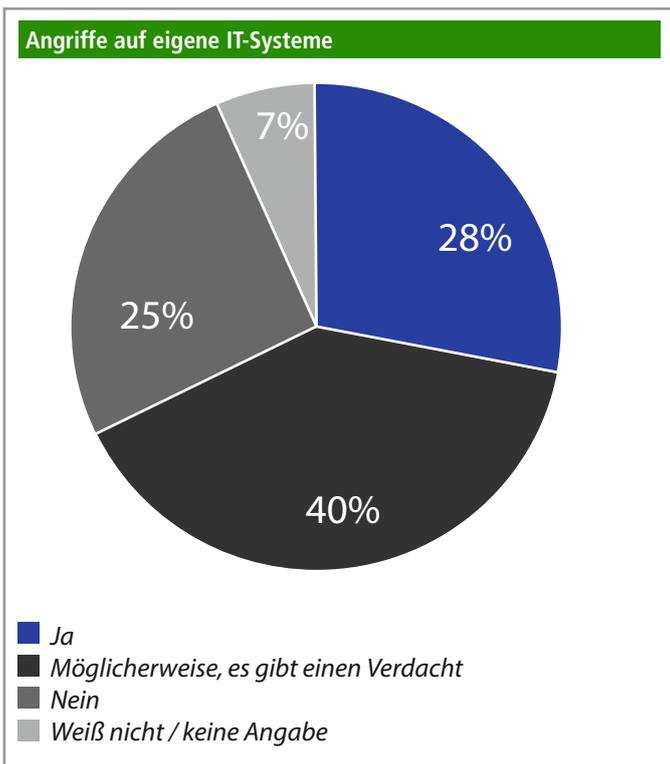
kommen eventuell gezahlte Lösegelder, Know-how-Verlust und womöglich Strafzahlungen.

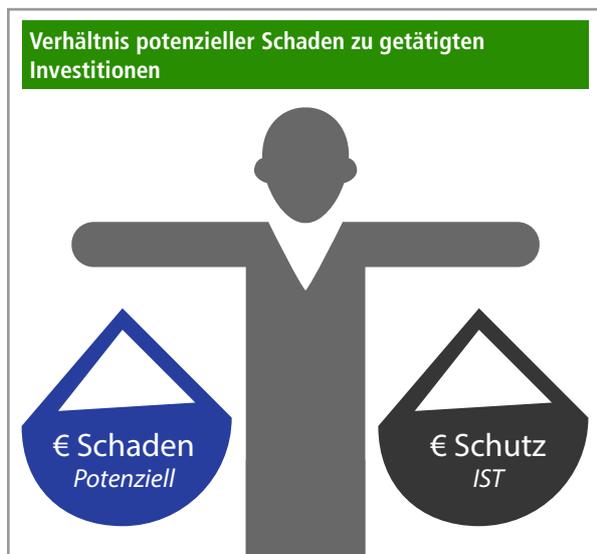
Die Erkenntnis, dass ein IT-Sicherheitsvorfall ein ganzes Unternehmen gefährdet, scheint mittlerweile angekommen zu sein. Man erkennt es an den Jahr für Jahr steigenden Ausgaben für IT-Sicherheit. So meldet das Statistische Bundesamt für 2019 in Deutschland einen Anstieg der Ausgaben für IT-Sicherheit um sieben Prozent auf 4,9 Milliarden Euro. Im Vergleich dazu sind in dem betrachteten Zeitraum die IT-Budgets in Deutschland laut Bitkom nur um 2,7 Prozent auf 95,4 Milliarden Euro gewachsen.

Doch nicht nur die Unternehmen rüsten auf. Waren es früher eher Massenattacken auf zufällige Ziele, so gehen die Angreifer heute sehr viel punktgenauer vor. Sie kennen ihr Ziel, haben interne Informationen und nutzen dieses Wissen für gezielte Angriffe. Die Relevanz des internen Wissens eines Angreifers lässt sich gut am Beispiel von E-Mails verdeutlichen: Je ähnlicher die E-Mail in Form und Inhalt den von Kollegen, Kunden und Kooperationspartnern gewohnten E-Mails wird, desto größer ist das Risiko, dass ein darin eingebetteter Code ausgelöst wird, indem ungenügend sensibilisierte Mitarbeiter einen Trojaner über eine infizierte E-Mail ins System lassen. Was also müssen Unternehmen neben technischen Sicherheitsmaßnahmen zusätzlich berücksichtigen?

Organisatorische Maßnahmen nicht vergessen

Organisatorische Sicherheitsmaßnahmen werden zumeist nur dann ergriffen, wenn Unternehmen dazu gezwungen werden, weil der Kunde oder der Gesetzgeber konkrete Forderungen stellt. So bringt das Ansuchen um eine DIN ISO 27001- oder TISAX-Zertifizierung den Zwang einer dauerhaften Überwachung durch den Auditor mit sich. Das sorgt in der Regel für stabile und sich verbessernde Prozesse.





Quelle: VIA Consult

Die gute Nachricht: Organisatorische Maßnahmen sind häufig preisgünstiger als technische Schutzmaßnahmen für die IT-Infrastruktur. Und selbst die garantieren keinesfalls absolute Sicherheit: Es kann immer jemanden geben, der noch mehr Aufwand betreibt, um in fremde Systeme einzudringen.

Ob technische oder organisatorische Schutzmaßnahme: Jede zusätzliche Absicherung reduziert die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos für die IT. Deshalb kommt es stets auf eine Abwägung an zwischen dem Aufwand, den man in den Schutz investieren möchte, und dem potenziellen Schaden für den Betrieb. Jedes Unternehmen muss das richtige Verhältnis für sich austarieren.

Ein funktionierender Notfallplan ist unverzichtbar

Ist ein IT-Sicherheitsrisiko erst einmal eingetreten, dann ist es zu spät, um einen Handlungsplan zu erstellen. Es muss unmittelbar zur Tat geschritten werden. Je schneller und effektiver gehandelt wird, desto geringer wird der Schaden sein.

Also ist es zwingend notwendig, vorab Notfall- oder Reaktionspläne zu aufzustellen. Dazu muss sich das Management bewusst sein, wie gravierend der Ausfall des gegebenenfalls betroffenen IT-Systems sein kann, das heißt, wie kritisch aufgrund eines Angriffs fehlende oder verfälschte Informationen für den Fortbestand des Unternehmens sein können. Ein Beispiel: Bei einem produzierenden Unternehmen fällt der Ausfall der Personalverwaltung nicht so stark ins Gewicht, da man sich notfalls mit Abschlagszahlungen behelfen könnte. Nach Beseitigung des Risikos können die Abrechnungen korrigiert werden. Dies ist unangenehm und bedeutet Mehrarbeit, aber das Unternehmen wird dadurch nicht in seiner Existenz bedroht. Im Vergleich dazu kann die Unfähigkeit, Lieferscheine oder Rechnungen ausstellen zu können, sehr schnell an die Substanz gehen.

Im Vorhinein die Prioritäten setzen, weil im Notfall die Ressourcen knapp bemessen sind

Der Fokus muss also auf der Erarbeitung der Prioritäten im Schadenfall liegen. Zu fragen ist: Der Ausfall welcher Systeme gefährdet die Existenz der Organisation bereits nach wenigen



Foto: AdobeStock.com / anatolir



Stunden, welcher erst nach einigen Tagen, und ohne welche Systeme kann das Unternehmen einige Wochen überleben? Diese Sichtweise stellt nicht die Notwendigkeit der Systeme infrage, sondern betrachtet nur die Auswirkungen im Notfall. Wichtig zu bedenken: Der Ausfall jedes Systems kann Mehrarbeit bei den Mitarbeitern und weitere Kosten, zum Beispiel für den Bestandsdatenwiederaufbau, zur Folge haben.

Man kann sich an der Vorgehensweise orientieren, die den Betreibern kritischer Infrastruktur vom IT-Sicherheitsgesetz vorgeschrieben werden. So konzentriert sich der branchenspezifische Sicherheitsstandard für Krankenhäuser auf die Schutzziele Patientensicherheit und Behandlungseffektivität. Ob die Personalverwaltung funktioniert oder nicht, spielt hier keine Rolle, weil dadurch die priorisierten Schutzziele nicht gefährdet werden. Wenn aber gar keine Patienten aufgenommen werden können, weil das Patienten- und Dokumentenmanagement außer Kraft gesetzt ist, die OP-Systeme böswillig heruntergefahren und die Workflows nicht mehr elektronisch gesteuert werden, sind beide Schutzziele gleichermaßen obsolet.

Nicht alle IT-Systeme sind gleich wichtig. Doch es kann kritische Systeme geben, deren Störung oder Ausfall das Unternehmen in seiner Existenz gefährden. Diese Erkenntnis gepaart mit der Einsicht, dass es keine hundertprozentige Garantie gibt, einen IT-Sicherheitsvorfall verhindern zu können, sollte jede Organisation veranlassen, sich ihre spezifische Situation detailliert anzuschauen.

Spätestens hier wird deutlich, dass dies nicht nur ein Thema der IT-Abteilung ist, sondern dass jeder betriebliche Bereich betroffen sein kann. Aufgabe der IT ist es dafür zu sorgen, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos möglichst gering ist und dass das System schnellstmöglich wieder zur

Verfügung steht. Das Management jedoch muss sich Gedanken über die Notfallstrategie machen. Wie können die betrieblichen Prozesse ohne IT-Unterstützung weiterlaufen? Ein Prozess, dessen Ausfall den Fortbestand des Unternehmens gefährden kann, sollte für den Notfall durch einen Ersatzprozess abgesichert sein. Er muss nicht so performant und komfortabel sein, aber eine gewisse Zeit überbrücken können. Was muss dafür vorbereitet sein? Wer ist wofür verantwortlich?

Bei diesen Gedanken wird schnell klar, dass für den Fall der Fälle blitzschnell zusätzliche Ressourcen benötigt werden. Denn die eigenen IT-Mitarbeiter werden sehr schnell an ihre Kapazitätsgrenzen kommen und Unterstützung durch IT-Dienstleister zur Wiederherstellung der Systeme benötigen. Dazu kommen Maßnahmen zur Beweissicherung in einem eventuellen Rechtsstreit. Daher steht die IT in der Notfallsituation nicht zur Verfügung, um kurzfristig Unterstützung für die Fachabteilungen beim Hochfahren von Ersatzprozessen zu leisten. Hierfür sollte sich das Unternehmen, ähnlich wie für die IT-Dienstleister, prophylaktisch externe Unterstützung sichern, die dann sehr kurzfristig zur Hilfestellung herangezogen werden kann.

Den Notfallplan regelmäßig auf Wirksamkeit prüfen

Die Entwicklung eines IT-Notfallplans ist eine sehr komplexe Aufgabenstellung. Sie kann nicht „zwischen durch“ erstellt werden. Aber ein Plan ist nur ein Plan, und ob er wirklich funktioniert, zeigt sich erst in der Praxis. Daher sollte der IT-Notfallplan regelmäßig durchgespielt und im Anschluss daran bewertet und gegebenenfalls überarbeitet werden.

Je häufiger man einen Notfallplan testet, überarbeitet und anpasst, desto berechtigter wird man im Ernstfall auf ihn vertrauen können. Dann erst wird die Geschäftsführung überzeugt sein, dass das Unternehmen gut auf einen Störfall vorbereitet ist und eventuelle Risiken so weit wie möglich abfedern kann. Das Testen der Notfallplanung mag zeitaufwendig und teuer sein. Aber Unternehmen können es sich kaum leisten, es nicht zu tun. ■

ANSPRECHPARTNER



Karsten Kunde
Prokurist, Senior Consultant

Via Consult GmbH
Martinstraße 25
57462 Olpe
Tel. 02761 / 83668-11
k.kunde@via-consult.de
www.via-consult.de

STROMKOSTEN-ERLEICHTERUNGEN 2021

Einige Entlastungen trotz Corona vorerst gesichert

Der Gesetzgeber hat die Bedeutung dieser Erleichterungen zum Glück erkannt und neue Verordnungen beschlossen, die hier Abhilfe schaffen sollen. Leider wurden einige zentrale Anpassungswünsche der Verbände nicht berücksichtigt, so dass nicht alle drohenden Teuerungen gänzlich vom Tisch sind:

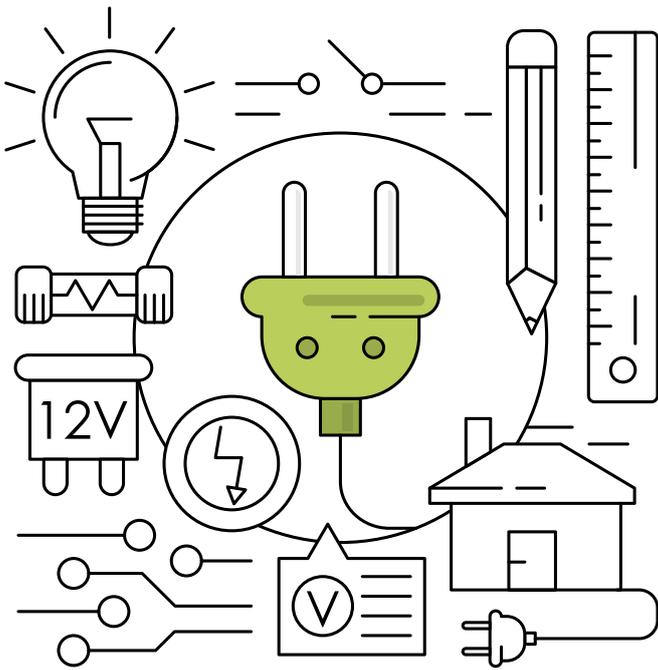
Intensive Netznutzung

Wer 2019 die Voraussetzungen für reduzierte Netzentgelte aufgrund intensiver Netznutzung (StromNEV §19 Abs. 2 Satz 2) erfüllt hat, profitiert automatisch auch 2020 davon – unabhängig davon, ob er die geforderten 7.000 Benutzungsstunden wirklich schafft.

Nahezu alle der rund 1.000 gelisteten Unternehmensstandorte (zum Beispiel Chemie-, Glasindustrie), die alle weltweit in hartem Wettbewerb stehen, dürften 2020 unter den geforderten 7.000 Stunden liegen. Sie sind auf diese Ersparnis von 100.000 Euro bis hin zu mehreren Millionen Euro dringend angewiesen.

Achtung: Obwohl für 2021 eine ähnliche Situation zu erwarten ist, ist für diesen Zeitraum noch keine Lösung vorgesehen. Betroffene Unternehmen sollten sich daher frühzeitig mit dem drohenden Verlust der Sonderregelung auseinandersetzen.

Nicht genug, dass die Corona-Pandemie bei vielen energieintensiven Unternehmen zu Produktionseinbußen führt: Aufgrund der Definition, wann man ein „energieintensives“ Unternehmen ist, erfüllen viele Unternehmen dadurch nicht mehr die Voraussetzungen, um substantielle Stromkostenerleichterungen etwa bei den Netzentgelten und der EEG-Umlage zu erhalten. Das könnte viel Geld kosten.



Atypische Netznutzung

Für die atypische Netznutzung (StromNEV §19 Abs. 2 Satz 1) hingegen ist keinerlei Lösung in Sicht, obwohl sie weit mehr Unternehmen betrifft (geschätzt etwa 5.000 bis 6.000 Unternehmensstandorte): Diese Betriebe verlieren damit bereits 2020 ihre Ermäßigung in Höhe von mindestens fünf bis hin zu 70 Prozent der Netzentgelte – etwa wenn Kurzarbeit oder ähnliches zu Abweichungen bei den Stromlastgängen geführt hat.

Betroffene müssen folglich im nächsten Frühjahr mit Nachforderungen für 2020 durch die Netzbetreiber rechnen und werden gleichzeitig für 2021 mit entsprechend höheren Netzentgelten belastet.

Besondere Ausgleichsregelung

Die „Besondere Ausgleichsregelung“ (BesAR) für stromkostenintensive Unternehmen mit einer reduzierten EEG-Umlagehöhe wird in der EEG-Novelle 2021 neu geregelt (RegE-EEG 2021; bislang nur im Kabinett verabschiedet am 23.9.2020). Anders als von der Politik behauptet, stellt die Neuregelung der Stromkostenintensität allerdings keine zusätzliche Erleichterung zum Ausgleich der neuen CO₂-Bepreisung aus dem BEHG dar, sondern sichert lediglich die bisherigen Erleichterungen.

- Pandemiebedingte Produktionsrückgänge sollen sich künftig weniger negativ auswirken, indem die Berechnungsgrundlage angepasst wird. Zur Ermittlung der Bruttowertschöpfung kann der Antragsteller künftig aus den

letzten drei abgeschlossenen Geschäftsjahren die beiden auswählen, die für ihn am vorteilhaftesten sind. Dadurch wird verhindert, dass ein Jahr mit pandemiebedingten Produktionseinbußen die Bruttowertschöpfungsrechnung verschlechtert und zum Verlust der BesAR führt.

- Effizienzmaßnahmen verringern zwar den Stromverbrauch, wirken sich dadurch aber nachteilig auf die Stromkostenintensität (SKI) aus, die für den Erhalt der BesAR erreicht werden muss. Dieser Effekt wird künftig gemildert, indem die für den Erhalt der BesAR geforderte SKI abgesenkt wird: Bei Liste 1-Unternehmen vermindert sich die SKI im Antragsjahr 2022 von 14 auf 13 Prozent. In den nachfolgenden Jahren sinkt die SKI um jeweils einen Prozentpunkt und beträgt ab 2024 dauerhaft 11 Prozent.
- Die Begrenzung der EEG-Umlage wird, unabhängig von der Listenzuordnung, auf 15 Prozent vereinheitlicht.

Achtung: Die korrigierte Bruttowertschöpfungsberechnung sichert den Erhalt der BesAR nur für 2021. Im Antragsjahr 2022 muss zwangsläufig ein Pandemie-belastetes Jahr mit herangezogen werden.

Was können Unternehmen tun?

1. Prüfen Sie umgehend, ob Sie von einer der oben genannten Vergünstigungen profitieren und um welche Summen es sich handelt.
2. Technische Leitung und Management sollten nach Wegen suchen, wie sie die Produktion für 2020 und 2021 so aufstellen können, dass die geforderten Kriterien zum Erhalt von Netzentgeltreduzierungen möglichst erfüllt werden.
3. Suchen Sie professionellen Rat, welche Möglichkeiten es in Ihrem Unternehmen gibt, um den Schaden möglichst gering zu halten beziehungsweise anderweitige Kostensenkungen zu realisieren.
4. Bilden Sie gegebenenfalls Rückstellungen.
5. Gehen Sie auf Verbände, Netzbetreiber, Politiker zu und schildern Sie Ihre Probleme. Mit der Ausdehnung der Verordnung zu den Netzentgelten auf die atypische Netznutzung sowie auf das Jahr 2021 könnte schnell und pragmatisch Abhilfe geschaffen werden. ■

ANSPRECHPARTNER



Jörg Scheyhing
Geschäftsführer

ECG Energie Consulting GmbH
Wilhelm-Leonhard-Straße 10
77694 Kehl-Goldscheuer
Tel. 07854 / 9875-289
J.Scheyhing@ecg-kehl.de

INDUSTRIELLE VERSICHERUNGEN (XXXII)

Versicherungstipps für die veränderte Arbeitswelt in und nach der Pandemie

Alle Überlegungen zum Wandel der Arbeitswelt gehen zurück auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann, der in den 1980er Jahren die „New Work“-Bewegung begründete. New Work beschreibt einen grundlegenden und strukturellen Wandel der Arbeitswelt. Statt die Arbeit als Mittel zum Zweck zu betrachten, rücken der Mensch und seine Bedürfnisse und damit die Potenzialentfaltung aller Mitarbeiter eines Unternehmens in den Vordergrund. Dabei ist New Work nicht als konkretes Arbeitsmodell zu verstehen. Vielmehr vereinen sich unter diesem Oberbegriff unterschiedliche, zukunftsweisende Ansätze. Unterstützt und getrieben durch die digitale Transformation, bedeutet dies für viele Unternehmen eine grundlegende Neuausrichtung und Kultur der Arbeit.

Bergmann war mit seinem Ansatz der Zeit voraus. Denn auch wenn die Dezentralisierung und Flexibilisierung der Arbeit die Unternehmen seit Jahren beschäftigen, so war der Druck scheinbar noch nicht groß genug. Corona ist nun der Treiber, der Veränderungen beschleunigt und in Teilen unabdingbar macht. Ob nach der Pandemie alle Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz wieder vollständig in die Firma verlegen, darf stark bezweifelt werden. Das Arbeiten während und nach der Pandemie wird anders sein, und die Unternehmen müssen sich darauf einstellen und sinnvolle Konzepte erarbeiten. Dies beinhaltet auch, darauf zu achten, dass die unternehmensspezifischen Standards an flexibles Arbeiten angepasst werden müssen – auch die Versicherungen.

In einer Situation mit teilweisem oder vollständigem Lockdown ganzer Volkswirtschaften ist es für Unternehmen essenziell, Wege zu finden, arbeitsfähig zu bleiben und die Bedürfnisse der Kunden weiterhin voll zu erfüllen. Zahlreiche Arbeiten können, dank der Digitalisierung von Arbeitsprozessen und Arbeitsmitteln mittlerweile auch von zu Hause in vergleichbarer Qualität und Geschwindigkeit erbracht werden. Durch die Arbeit im Homeoffice können jedoch auch Risiken entstehen, die man als Unternehmer kennen, berücksichtigen und steuern muss.

Oft muss die Umstellung auf das Homeoffice schnell und unkompliziert erfolgen. Dies kann dazu führen, dass etablierte Prozesse und interne Sicherheitsvorschriften etwas großzügiger ausgelegt oder interne Prüf- und Freigabeprozesse verkürzt werden. Wenn nicht ausreichend firmeneigene Rechner zur Verfügung gestellt werden können, werden möglicherweise private Rechner der Mitarbeiter für Firmenzwecke eingesetzt. Diese unterliegen häufig nicht den Vorgaben hinsichtlich Antivirenlösungen, Passwortschutz, Zugangs- und Zugriffsbeschränkungen, Absiche-

New Work, nur ein weiteres Modewort? Keinesfalls, denn dieser Megatrend und die dahinter stehenden Thesen sind nicht neu. Sie sind bereits in der Gesellschaft angekommen: Veränderungen, die uns lange prägen, in jedem einzelnen Menschen wirken und sämtliche Ebenen der Gesellschaft umfassen werden – Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Technik, Kultur und die Arbeitswelt.





zung der Netzwerkverbindung, VPN-Lösungen oder anderem. Darüber hinaus werden Kommunikationslösungen freigeschaltet, die keinen internen Prüf- und Freigabeprozess durchlaufen haben und kritische Sicherheitslücken aufweisen können. Da davon auszugehen ist, dass selbst nach der Pandemie ein großer Teil der Mitarbeiter weiter aus dem Homeoffice arbeiten wird, sollte eine sinnvolle Risikobetrachtung vorgenommen und ein vernünftiges Risikomanagement genutzt werden.

Die nachfolgende Liste gibt einen Überblick über die häufigsten versicherungsrelevanten Fragestellungen, die sich aus der Homeoffice-Tätigkeit ergeben können:

Schäden an der Technik im Homeoffice

Die IT-Ausstattung der Firma, die Mitarbeiter für die Nutzung im Homeoffice zur Verfügung gestellt wurde, wird gestohlen oder kommt durch einen Brand zu Schaden. Ist eine solcher

Schaden durch eine Firmen-Police gedeckt? Die Antwort lautet: Ja, die typische Elektronik-Versicherung des Unternehmens schließt normalerweise die Deckung von Schäden an überlassener technischer Firmenausstattung auch bei Verwendung im Homeoffice ein. Die Deckung für derartige Schäden besteht bis zur Höhe der vereinbarten Versicherungssumme.

In der Sach-Versicherung gibt es eine eingeschränkte Deckung über die sogenannte Außenversicherung. Bei Einbruchdiebstahl sind aber häufig höhere Selbstbeteiligungen und Höchstentschädigungen zu beachten. Einfacher Diebstahl und Verlust wären in der Sach-Police ausgeschlossen.

Schäden durch Technik im Homeoffice

Wegen eines Kurzschlusses eines Firmen-Laptops kommt es zu einem Zimmerbrand im Homeoffice. Besteht Versicherungsschutz über eine Firmen-Police? Die Antwort: Über die Be-



Foto: AdobeStock.com / ExQuisite

triefshaftpflicht-Versicherung besteht nur dann eine Deckung, wenn das Unternehmen eine Schuld an dem Brand trifft. Dies könnte zum Beispiel der Fall sein, wenn eine mangelhafte Wartung oder Reparatur durch Mitarbeiter aus dem eigenen Haus erfolgt und darin die Ursache für den Brand zu finden ist. Die private Hausrat-Versicherung des betroffenen Mitarbeiters sollte die Schäden an den privaten Gegenständen decken. Die Hausrat-Versicherung sieht eine Entschädigung zum Neuwert vor; ein Verschulden spielt keine Rolle.

Schäden durch Cyberkriminalität

Nicht nur Mitarbeiter arbeiten verstärkt im Homeoffice, auch Kriminelle verlegen Ihren Arbeitsplatz in die eigenen vier Wände. Cyberkriminalität nimmt auch in der Pandemie weiter zu. Durch Cyberkriminelle steigt der Druck auf den deutschen Mittelstand enorm, denn Viren, Trojaner und Hacker sind reale Gefahren, gerade dann, wenn der Schutz durch proviso-

rische Home-Office Lösungen geschwächt ist. Sie dringen in Firmennetzwerke ein, legen die Produktion oder Buchhaltung lahm und verseuchen E-Mails mit gefährlichen Anhängen. Unternehmen sollten deshalb mit einer Cyber-Risk-Versicherung vorsorgen.

Hinweise zur Tätigkeit im Homeoffice

Nachfolgend finden Sie einige Hinweise, die es bei Homeoffice Einsatz zu berücksichtigen gilt:

- Beim Kauf von zusätzlicher Hardware (Laptops, Bildschirme und anderes) sollten Sie die Sach- oder Elektronik-Versicherungssummen prüfen und eventuell korrigieren.
- Die Nutzung privater Geräte – hierzu zählen auch die Router für die Internetanschlüsse – kann Hackern ein Tor zu sensiblen Informationen öffnen. Es ist zu empfehlen, alle datenschutzrechtlichen Vorgaben zu berücksichtigen, entsprechend hohe Sicherheitsvorkehrungen zu treffen und mit einer Cyberversicherung vorzusorgen.
- Sie sollten prüfen, ob Mitarbeiter im Homeoffice über die betriebliche Gruppenunfall-Versicherung abgesichert sind. Falls nicht, sollte eine derartige Deckung abgeschlossen oder um die jeweiligen Mitarbeiter erweitert werden.
- Um Produktivität und Effizienz im Homeoffice sicherzustellen, sollten Sie den betroffenen Mitarbeitern einen Leitfaden zu Themen wie Arbeitsplatzgestaltung, Arbeits- und Pausenzeiten und/oder interne und externe Kommunikation an die Hand geben.

Neben den oben genannten Punkten wird das Thema Geisterschichten zunehmen. Darunter versteht man Arbeits-Zeitintervalle, in dem in einem Betrieb oder einem Betriebsteil ausschließlich oder fast ausschließlich Maschinen arbeiten. Dies kann sogar ohne menschliche Aufsicht geschehen. Auch wird die Betriebsunterbrechungsversicherung aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden müssen, wenn die Wertschöpfung dezentralisiert, die Schadenerkennung automatisiert und Betriebszeiten gegebenenfalls verschwinden werden. Die Versicherungswirtschaft wird für diese Veränderungen passende Antworten finden müssen. ■

ANSPRECHPARTNER



Dennis Gottschalk

**VSM Versicherungsstelle
Stahl- und
Metallverarbeitung GmbH**

Hohenzollernstr. 2
44135 Dortmund
Tel.: 0231 / 54 04-521
dennis.gottschalk@leue.de



MAßGEFERTIGTE INTERNATIONALE VERSICHERUNGSKONZEPTE

Servo- oder Hydraulikpresse, Druck- oder Zugfedern, Kalt- oder Warmumformung,
Gesenk- oder Freiformschmieden – wir kennen die Maschinen, wir kennen die Prozesse.

Das ist einer der Gründe dafür, dass wir Ihnen die Versicherungslösungen empfehlen, die zu Ihrem
Unternehmen, ihren Herstellungsprozessen und Betriebsabläufen, Produktionsanlagen und
Werkstoffen genauso passen wie zur jeweiligen Kunden- und Lieferantenstruktur.

Wir sind gerne für Sie da. Sprechen Sie uns einfach an.

☎ +49 231 5404 - 521

✉ info@versicherungsstelle.com