

Durch Sonnenenergie wird das Wasser in den Pipelines erwärmt. Viele Mittelständler setzen vermehrt auf eine solche Kombination aus verschiedenen Techniken zur Energiegewinnung.

Die W-Frage

Foto: Jupiterimages/Thinkstock/Getty Images

Das Thema Eigenstromerzeugung spukt stets umher. Doch welche Technologie ist das richtige Mittel der Wahl: Wärme, Wasser- oder Windkraft?

Von Nadine Peter

DIE ENERGIEWENDE trägt dazu bei, dass die Ökostromkosten in Deutschland steigen. Das wiederum ist für Unternehmen ein Hindernis für eine nachhaltige und umweltschonende Industrieproduktion. Könnte man meinen. Einige Mittelständler lassen sich davon aber nicht abhalten und setzen statt auf den Einkauf von ökologischem Strom auf dessen Produktion. So beispielsweise der Gitarren- und Basshersteller Warwick

aus Sachsen. Firmengründer Hans-Peter Wilfer hat auf seinem Firmengelände seine ganz eigene Energiewende durchgesetzt. Er betreibt nicht nur eine Photovoltaikanlage und ein Blockheizkraftwerk, sondern setzt auch auf eine Wärme-Rückgewinnungsanlage und geothermische Energie. Neben diesen, mittlerweile auch im Mittelstand recht gängigen Möglichkeiten der Eigenstromerzeugung hat er sich dafür entschieden, eine kleine Windkraftanlage auf seinem Hof zu installieren.

Fehlentscheidung // „Das sollte für uns ein Einstieg in diese Technologie sein. Mein Plan war es, ein etwa 80 bis 100 Meter hohes Windkraftwerk zu errichten“, erzählt Wilfer. Mit der großen Anlage sollten die restlichen Kilowattstunden an Strom produziert werden, um das Unternehmen komplett energieautark zu machen. „Mit den anderen Eigenstromanlagen decken wir rund zwei Drittel unseres Strombedarfs. Mit Windkraft wollten wir das restliche Drittel erzielen.“ >>

Mehr Umsatz durch Export – der Wachstumsbringer für den Mittelstand

Thomas Preuss

fedex.com/de/global

Nur vier von zehn kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Europa machen Geschäfte über ihre Landesgrenzen hinweg. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie des Marktforschungsinstituts Harris Interactive im Auftrag von FedEx Express*. Der Rest verpasst wichtige Chancen: Klein- und Mittlere Unternehmen (KMUs), die ihre Waren oder Dienstleistungen weltweit vertreiben, verzeichnen dadurch ein durchschnittliches jährliches Umsatzplus von 647.000 Euro. Und dabei bleibt es nicht. 63% der exportierenden KMUs erwarten für das kommende Jahr weiteres Wachstum – im Vergleich zu nur 54% der Unternehmen, die ihr Geschäft auf das eigene Land beschränken. Wie sich KMUs fit für den Export machen können, und was FedEx Express dabei für sie tun kann, erläutert Thomas Preuss, Managing Director Sales Deutschland des weltweit größten Express-Transportunternehmens.



Herr Preuss, woran erkennt ein KMU, ob sein Produkt oder Service exportfähig ist?

Preuss: Aus meiner Erfahrung sollte das Management intensiv drei Felder hinterfragen:

1. Die Exportkapazität

Hier geht es um die Frage: Welche Art von Produkt oder Dienstleistung möchte ich anbieten und auf welchem Wege will ich meine Ware wohin exportieren? Geht es um zeitkritische Güter? Um empfindliche Ware, um sperrige Teile? Ganz abgesehen von der physischen Logistik muss ich natürlich auch überlegen, welche rechtlichen, sprachlichen oder kulturellen Hürden zu überwinden sind – und ob die Mitarbeiter das leisten können. Vielleicht brauchen sie spezielle Schulungen, etwa Sprachkurse oder internationales Management-Training. Und schließlich sollte das Management einen Plan hinsichtlich der finanziellen Rahmenbedingungen haben. Dabei können beispielsweise die Handelskammern und Institutionen vor Ort behilflich sein.

2. Die potenziellen Absatzmärkte

Genau wie beim Inlandsmarketing muss man natürlich zunächst das eigene Unternehmen und sein Produkt genau vom Wettbewerb abgrenzen. Bei der Wahl des Exportmarkts kommt es dann primär auf zwei Kriterien an. Erstens: In welchen Ländern wird mein Produkt stark genug nachgefragt? Und zweitens: In welchen dieser Länder kann ich mein Angebot mit vorhandenen Kräften relativ unkompliziert vertreiben? Ein Freihandelsabkommen zwischen Deutschland und dem Exportland zum Beispiel beseitigt schon viele bürokratische Hürden. Und wenn es etwa gelingt, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren,



Thomas Preuss ist Managing Director Sales, Germany & Israel bei FedEx Express Europe

tieren, die die Sprache des Ziellandes sprechen, macht auch das vieles einfacher.

3. Die Vernetzung

Gute Beziehungen sind der Schlüssel zum Erfolg im Geschäftsleben – gerade auch im internationalen Rahmen. Das Netzwerk, das ein Geschäftsführer auf- und ausbaut, wird in den meisten Fällen über sprachliche und kulturelle Barrieren hinweg helfen. Kontakte ins Zielland lassen sich anfangs beispielsweise in Kulturzentren oder bei Organisationen knüpfen, die Verbindungen zu Deutschland haben. Auch da helfen die Industrie- und Handelskammern weiter.

Wie kann FedEx KMUs bei ihren Export-Absichten unterstützen?

Preuss: Als weltweit größtes Express-Transportunternehmen haben wir natürlich fundiertes Know-how in grenzüberschreitenden Lieferungen: Immerhin agieren wir in 220 Ländern und Regionen weltweit. Und die Expertise, die wir in der Arbeit für multinationale Konzerne erworben haben und täglich erweitern, steht selbstverständlich auch kleinen und mittleren Unternehmen zur Verfügung. Da ist uns kein Kunde zu klein. Das kommt vor allem Unternehmen zugute, die noch nicht so viel Erfahrung mit Exporten haben: Wir arbeiten eng mit unseren Kunden zusammen, bereiten beispielsweise gemeinsam die nötigen Dokumente vor und melden Waren vorab beim Zoll an. Dies beschleunigt den gesamten Prozess und hilft Ihnen, Ihre Waren schnell und unkompliziert zu exportieren.

Und welche Exportchancen sind bei Ihnen noch ungenutzt? Wertvolle Tipps & Tools zu den Themen Export und Verzollung finden Sie unter fedex.com/de/global. Dort können Sie auch den Harris Interactive Exportbericht sowie unsere Zollbroschüre herunterladen.

Sprechen Sie mit unserem Verkaufssendienst für Informationen zu den FedEx Services:

Tel.: (06102) 3668400 (Mo – Fr: 8:00 – 16:30 Uhr)

E-Mail: Telesales-DE@mail.fedex.com



* Harris Interactive hat vom 8. bis 27. März 2015 im Auftrag von FedEx 2005 Online-Interviews mit leitenden Angestellten in KMUs in Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien durchgeführt. 501 KMUs haben an der deutschen Umfrage teilgenommen.



Foto: Olymp

Mark Bezner, Geschäftsführender Gesellschafter bei Olymp, legt großen Wert auf Eigenstromproduktion.

>> Doch daraus wurde nichts. Eine Bürgerinitiative sammelte ausreichend Unterschriften gegen den Bau der Anlage, und von der Politik erhielt er auch keine Unterstützung. „Solange der Gesetzgeber keine klaren Richtlinien für den Bau von großen Windkraftanlagen vorbereitet, habe ich keine großen Hoffnungen, dass wir die große Anlage irgendwann bauen können. Die Politiker sind von Lobbyisten getrieben. Daran wird sich so schnell nichts ändern“, klagt der Geschäftsführer.

Seine kleine, 63.000 Euro teure Windkraftanlage hat sich zudem nicht bewährt, sie ist faktisch stillgelegt. „Das war ein Griff ins Klo. Wir haben nichts davon gehabt. Man kann nicht immer gewinnen“, gesteht er sich pragmatisch ein. Die einzige kleine Freude, die ihm die Anlage bereitet, ist deren Optik. „Sie sieht schön aus. Sehr futuristisch“, sagt er mit ironischem Unterton. Und dennoch: Irgendwann soll es klappen mit der großen Windkraftanlage, Wilfer gibt nicht auf.

Der Fehlgriff bei Warwick ist für den Energieexperten Wolfgang Hahn

keine allzu große Überraschung. „Generell wird zwischen Mikrowindanlagen und großen Windkraftanlagen unterschieden. Die großen werden auf Firmengelände nie genehmigt“, sagt Hahn, Geschäftsführer beim Energieberatungsunternehmen ECG.

Mikroanlagen, wie Warwick sie hat, wären theoretisch kein Problem. Praktisch jedoch selten eine sinnvolle Lösung, wenn man als Firma eigenen Strom produzieren möchte. „Sie müssen bedenken, dass ja nur dann Strom erzeugt wird, wenn auch Wind weht. Und selbst dann werden nur geringste Mengen elektrischer Energie von diesen Anlagen produziert“, weiß der Experte.

Windkraft ohne Akzeptanz // Um ein Gefühl für die Stromproduktionsleistung von Mikrowindanlagen zu bekommen, nennt er ein Beispiel: „Eine gute Kaffeemaschine hat einen Leistungsbedarf von rund zwei Kilowatt Strom. Ein mittelgroßes Windrad hat eine Leistung von durchschnittlich ein bis fünf Kilowatt“, stellt Hahn Nutzen und Leistung in Relation.

Die Installation sollte unter diesem Aspekt also gut überlegt sein. „Diese Technologie findet im Mittelstand aus gutem Grund keine große Akzeptanz. Egal, ob großes oder kleines Windkraftwerk: der Wind weht an den Orten, wo Energie gebraucht wird, meist nicht stark genug, um auf eine befriedigende Leistung zu kommen“, schließt Hahn. Zudem sind die meisten Windanlagen auf Firmengelände sehr teuer, da die Amortisationszeit einfach sehr lang ist. „In meinem Kundenkreis kenne ich keinen Mittelständler, der sich mit dieser Technologie aus rein energiewirtschaftlichen Gründen beschäftigt. Dafür ist das Verhältnis zwischen benötigter und tatsächlich erzeugter Energie zu ungünstig“, weiß er. „Für manche Unternehmen kann ihr Einsatz im Rahmen von umfassenden Nachhaltigkeitsstrategien aber dennoch Sinn machen. Nicht zuletzt wegen ihrer Signalwirkung. Wenn ein Kunde diese Technologie gern unterstützen will, würde ich deshalb nicht von vornherein nein sagen“, so der Energieexperte von ECG weiter.

Verantwortung mit Erdwärme // Auch der Hemdenhersteller Olymp aus Bietigheim-Bissingen ist dafür bekannt, vielfältige Möglichkeiten der Eigenstromproduktion zu nutzen.

Beim Neubau des Logistikzentrums hat sich das Unternehmen beispielsweise für die Nutzung von Erdwärme entschieden. „Wir haben ganz bewusst auf neue Verfahren in Kombination mit etablierter Technik gesetzt, um insgesamt eine möglichst hohe Energieeffizienz bei gleichzeitiger Kostensenkung zu erreichen. Die Nutzung von Erdwärme lag unter diesen Gesichtspunkten nahe“, erklärt Mark Bezner, Geschäftsführender Gesellschafter bei Olymp.

Um die gespeicherte Erdenergie für den Betrieb des Logistikzentrums nutzen zu können, wurden 202 aktivierte >>

«Jeder Kursteilnehmende ist ein Experte»

Den Seminarinhalt der Führungsausbildung der 4A Academy bestimmen die Teilnehmenden selbst. Wie das funktioniert und warum die Absolventen gerade aus diesem Grund ihre Unternehmen und Bereiche erfolgreicher führen, erläutert Patricia Zäch, Leiterin der 4A Academy, im Interview.

Bei der 4A Academy bestimmen die Teilnehmenden das Kursprogramm selbst. Wie funktioniert das?

Bei der 4A Academy ist das Kursprogramm ein interaktiver Gruppenprozess. Im Gegensatz zum «normalen» Weiterbildungskurs, in dessen Rahmen ein Experte referiert, erarbeiten sich unsere Teilnehmenden ihre Inhalte selbst. Das heisst, dass sie ihre Themen aus ihrer individuellen Berufssituation einbringen, die in der Gruppe angeschaut und weiterentwickelt werden. Davon profitieren alle. Der Kursleiter gibt zwar die Oberthemen vor und führt den Lernprozess. Den Themenverlauf im Einzelnen bestimmen jedoch die Teilnehmer.

Welche Vorteile hat dieses Konzept?

Jeder Seminar-Teilnehmende ist ein Experte in seinem Umfeld und bringt Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen mit. Davon profitiert die ganze Gruppe. Die Fragen und Inputs, die aus der persönlichen Berufssituation entstehen, werden in der Gruppe bearbeitet und in Zusammenhang mit der persönlichen Berufsfunktion gestellt. Indem Sie Lösungen und Möglichkeiten selbst erarbeiten, anstatt diese «nur zu konsumieren», entsteht ein tiefer Lernprozess. Dieser unterstützt die Kursteilnehmenden dabei, die «Erkenntnisse» direkt im Berufsalltag anzuwenden. Das ist aktives Lernen. Und ein weiterer Vorteil: Entsteht die Lösung aus dem eigenen Erfahrungsschatz, treffen Sie Entscheidungen mit mehr Kraft und Ruhe.

An wen richtet sich Ihr Angebot?

An Menschen in leitender Funktion, die ihre Selbstwahrnehmung und ihre Persönlichkeit reflektieren und stärken möchten. Unsere Kursteilnehmer möchten sich in ihre Weiterbildung aktiv einbringen und Prozesse und Strukturen für das Unternehmen im Rahmen der Führungsausbildung aktiv ausarbeiten und reflektieren. Dabei schaffen sie Perspektiven, die sie sich im Alleingang oder im Rahmen eines Frontalunterrichts-Kurses nicht hätten erarbeiten können.

Was bedeutet für Sie erfolgreich führen?

In erster Linie selbstverantwortlich und achtsam zu führen. Das bedeutet, dass Vorgesetzte in ihrer Führungsstruktur bleiben und sich nicht in den Kompetenzbereich der Mitarbeitenden einmischen. Es heisst auch, deren Eigenverantwortung zu fördern und zu vertrauen, statt zu kontrollieren. Derart Zeit und Energie verbrauchende Mechanismen zu erkennen und aufzulösen, ist wichtig. Denn es sind Anteile, die jede Führungspersönlichkeit bewusst oder unbewusst in ihre Funktion einbringt.

Mit welchem Verhaltensmuster steht sich ein Vorgesetzter zum Beispiel im Weg?

Ein klassisches Beispiel ist, wenn der Vorgesetzte seinen Mitarbeitenden gegenüber in die Elternrolle schlüpft. Das heisst, er gibt

ihnen vor, wie, wann und wo sie ihren Job zu erledigen haben. Oft nimmt er ihnen sogar Aufgaben ab, weil es «so schneller geht». Es passieren dann oft zwei Dinge: Der Chef spricht so seinen Mitarbeitenden die Kompetenz ab, den Job selbständig erledigen zu können, was den Mitarbeitenden frustriert. Der Vorgesetzte wiederum kann seine eigentliche Führungsaufgabe nur bedingt ausführen. Das Resultat: Beide Seiten sind unzufrieden, was sich wiederum auf die Leistung und Motivation auswirkt. Die oben erwähnten Verhaltensmuster, die vielleicht aus familiären oder beruflichen Erfahrungen stammen, werden in der Weiterbildung reflektiert und ein neuer Umgang erarbeitet.

Wie löst der Teilnehmer diese Verhaltensmuster auf?

Wir stellen sie in den Mittelpunkt. Denn um ein Unternehmen ganzheitlich erfolgreich führen zu können, muss neben fachlichen Inhalten auch das persönliche Verhalten weiterentwickelt werden. Die Betrachtungsfelder und Blickwinkel, welche die Absolventen in verschiedenen Ausbildungssituationen des Seminars erfahren, sind extrem vielschichtig: Sie nehmen sich etwa in der Funktion des Gruppenleiters, Leiter des Unternehmens wie auch als Mitarbeitenden oder als Kursteilnehmenden wahr. Durch die Rückmeldung der Gruppe können die Teilnehmenden ihre jeweilige Funktion und ihr Verhalten reflektieren und bearbeiten. Zum Beispiel: Wie führe ich? Was passiert, wenn mir der Chef sagt, was ich zu tun habe? Was löst das bei mir als Mitarbeitenden aus? Wie gehe ich mit Rivalität oder Widerstand um und wo sehe ich meinen Anteil darin?

Es fliessen also gezielt persönliche wie sachliche Themen ineinander über.

Ja, und das macht die Ausbildung bei der 4A Academy einzigartig. Denn im Alltag beeinflusst das Berufsleben das Privatleben und umgekehrt. Der persönliche Anteil ist stets präsent. Eine nachhaltige Führungsausbildung kann kein Kurs sein, der sich auf ein Fachthema konzentriert. Die Absolventen gewinnen bei der 4A Academy daher persönliche *und* organisatorische Kompetenzen zur Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben.

Patricia Zäch
Leiterin der 4A Academy



4A ACADEMY – WEITERBILDUNG IN ORGANISATION- UND PERSONALENTWICKLUNG

Das Weiterbildungsprogramm der 4A Academy zur Organisations- und Personalentwicklung besteht aus 10 Bildungsblöcken à fünf Tagen und ist berufsbegleitend. Es richtet sich Personen mit leitender Funktion, die Verantwortung für Organisation- und Personalentwicklung tragen.



>> Gründungspfähle mit großem Aufwand in den Erdboden gestoßen. „Die daraus gewonnene Kühlleistung liegt bei 70 Kilowatt, die Wärmeleistung in Verbindung mit einer Wärmepumpe bei 100 Kilowatt“, sagt Bezner.

Sinnvolle Wärmepumpen // Die ökologische Baukörperstruktur des Logistikzentrums von Olymp verfügt auf 6.436 Quadratmetern Grundfläche über ein Wärmedämmsystem, ein Energiekonzept mit Abwärmenutzung beziehungsweise Wärmerückgewinnung sowie Wärmepumpen, ein innovatives Kühlkonzept – und eben die Nutzung von Geothermie. Energieexperte Hahn sieht die Nutzung von Erdwärme im Zusammenspiel mit Wärmepumpen

vermutlich gegen eine Wärmepumpe entscheiden. Hinzu kommen erhebliche Kosten bei der Installation dieser Technologie. „Der pekuniäre sowie zeitliche Aufwand in der Installation sowie die geowissenschaftliche Untersuchung der thermischen Situation im Vorfeld waren durchaus enorm“, erinnert sich Olymp-Chef Bezner. „Eine umweltfreundliche Alternative ist die Technologie aber in jedem Fall“, so Energieexperte Hahn von ECG.

Insgesamt seien auch die Mehrkosten für eine Wärmepumpe noch im Rahmen des Vertretbaren, und die Anwendung dieser Technologie könne durchaus auch in ein cleveres Firmenmarketing eingebunden werden. Zudem ist Wärme generell teuer, und

Da ist eine Wärmepumpe natürlich die umweltfreundlichere Wahl.

Preiswert und begehrt // Die Nutzung von Wasserkraft zur Erzeugung von (elektrischer) Energie ist so alt wie das Unternehmertum selbst. Damals wurde die Kraft des Wassers noch in mechanische Energie umgewandelt. Seit der Entdeckung der Elektrizität wird sie in Strom umgewandelt.

Diese Möglichkeit zur Eigenstromerzeugung hat zwei Seiten. Zum einen ist die Installation von Wasserkraftanlagen erst einmal mit hohen Investitionen verbunden. Auf der anderen Seite zeichnen sich die Anlagen aber durch eine extrem hohe Laufzeit aus. „Es gibt Anlagen, die laufen 30 bis 40 Jahre, ohne dass groß etwas verändert werden muss. Am Ende erreicht man dadurch sehr günstige Preise“, weiß Energieexperte Hahn.

Somit sind Laufwasserkraftwerke eigentlich ein Garant für preiswerten Strom. Eigentlich. Denn wie es immer so ist, blieb diese Möglichkeit auf günstigen Eigenstrom nicht lange ein Geheimnis. Gerade weil es preislich so interessant ist, wird ein Großteil der Wasserkraftpotentiale in Europa bereits genutzt. Es ist also eine sehr bevorzugte Form der Energienutzung, deren weiterer Ausbau sehr eingeschränkt ist, da es rein geographisch keine guten Standorte mehr gibt. „Es ist eine wunderbare Technologie, die vollkommen regenerativ und preiswert ist. Aber auch in Deutschland sind schon über 90 Prozent aller Wasserkraftpotentiale genutzt“, sagt auch Hahn. Unternehmen, die sich in günstiger Lage für eine Wasserkraftanlage befinden, hätten dieses Potential längst schon erkannt und für sich zu nutzen gewusst. „Ich glaube daher nicht, dass Firmen in Deutschland noch viele Stellen finden werden, an denen eine solche Anlage sinnvoll ist“, sagt Hahn. <<

„Wir haben ganz bewusst auf neue Verfahren in Kombination mit etablierter Technik gesetzt.“

Mark Bezner, Geschäftsführender Gesellschafter, Olymp

kritisch. „Als alleinige Energiequelle ist diese Technologie für die Industrie nicht sonderlich interessant, weil damit im Grunde nur warmes Wasser von rund 60 Grad erzeugt werden kann“, weiß er. Für begrenzte Einsatzzwecke könne die Technologie aber dennoch Sinn machen. „Wärmepumpen sind vor allem bei Neubauten sehr beliebt. Der Mittelstand kann so beispielsweise Bürogebäude heizen oder auch Brauchwasser erwärmen“, erklärt Hahn. Die Beheizung mit solch einer Pumpe sei jedoch teurer, als wenn Erdgas genutzt wird.

Gutes Image // Eine Gasheizung ist also signifikant günstiger. Unternehmer, die solche Entscheidungen auf reiner Kostenebene treffen, würden sich also

mit einer Wärmepumpe sind Firmen wenigstens unabhängig von sämtlichen Preisschwankungen fossiler Brennstoffe, wie Öl oder Gas. Auch bei Olymp überwiegen die positiven Eindrücke der Geothermie beziehungsweise Wärmepumpe. „Aufgrund der bisherigen Erfahrungen würden wir unsere Wahl trotz der großen Investition immer wieder in dieser Form treffen“, ist sich Bezner sicher.

Manchmal wird die Entscheidung, auf welche Art des Heizens gesetzt werden soll, sogar von nicht zu beeinflussenden, äußeren Umständen abgenommen. „In infrastrukturschwachen Regionen gibt es manchmal gar kein Erdgas. Dann hat man nur noch die Wahl zwischen Öl und einer Wärmepumpe“, sagt Hahn.

nadine.peter@marktundmittelstand.de