

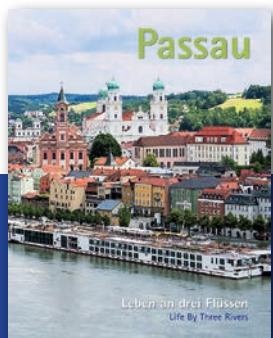
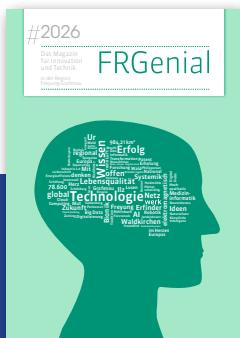
vbw Unternehmertag magazin

Interview:

Josef
Fleischmann

06
2025

Herausgeber
Urheberrecht
 Schriftmuster
Tageszeitung
 Klammerheftung
Bildband
Fotos
Buch
Druck
Akquise
Farbe
Verlag
Magazine
 Lektor
 Cellophanierung
Broschüre
 Hardcover
Papier
 Workflow



Medien-Sales Bayern GmbH
 Medienstraße 5 94036 Passau
 Tel. 0851/802-594 www.pnp.de



MEDIEN-SALES BAYERN

Liebe Leserinnen und Leser,

Deutschland und Bayern müssen umdenken. Gewissheiten früherer Tage (Ein kluger Kopf hatte das mal so definiert: Die USA sorgen für unsere Sicherheit, Russland für unsere Energie und China für unser Wachstum) gelten nicht mehr.

Wir müssen wieder stärker dazu übergehen, die Dinge in die eigene Hand zu nehmen, statt in Abhängigkeit von anderen zu verharren und darauf zu hoffen, dass es wieder besser wird. Ich will das an zwei Punkten konkretisieren, die sich auch in diesem Magazin wiederfinden.

Erstens: im Titelinterview (S. 14). Josef Fleischmann, Vorstand des weiß-blauen Raketen-Start-ups Isar Aerospace, betont, wie wichtig es für uns ist, dass wir bei der Fähigkeit, Nutzlast in den Weltraum zu bringen, unabhängiger von anderen werden. Der Mann hat absolut recht! Denn wie zuverlässig in der gegenwärtigen globalen Gemengelage die USA, Elon Musk, Russland oder China sind, kann jeder für sich selbst beurteilen. Ich habe da eine gefestigte Meinung...

Zweitens: im Essay (S. 20). Seit Mitte der 1990er Jahre unterhält der Freistaat zahlreiche Auslandsrepräsentanzen. Angesichts der Ungewissheit, ob China weiter unser Haupt-Importmarkt und die USA weiter unser Haupt-Exportmarkt bleiben, sind wir klug beraten, uns in Europa und weltweit nach neuen Partnern und neuen Möglichkeiten umzusehen. Dabei könnte – und sollte! – den weiß-blauen Auslandsrepräsentanzen eine völlig neue Bedeutung zukommen.

Die Welt verändert sich gerade in atemberaubendem Tempo. Es ist aber nicht so, dass wir zum Zuschauen verdammt wären.



BERTRAM BROSSARDT, Herausgeber

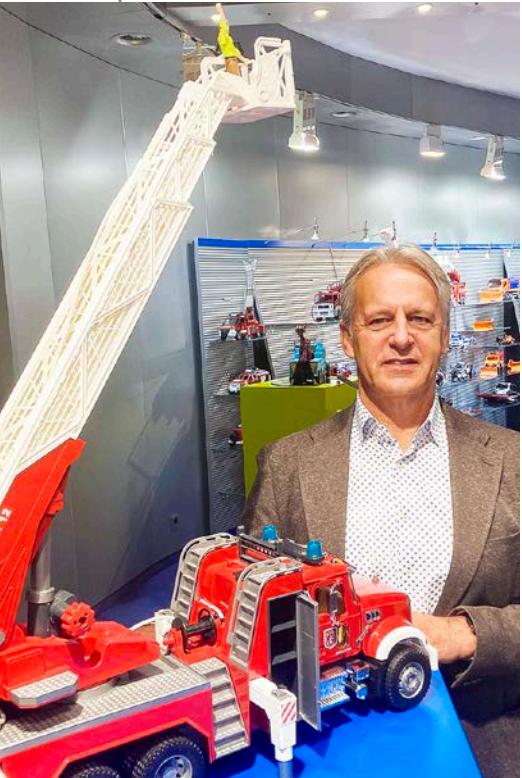


6

BUNTES

Tonnenschwere Vorbilder

Der Spielwarenhersteller Bruder baut jährlich über sechs Millionen Fahrzeuge bekannter Marken – im Kleinformat fürs Kinderzimmer.



14

INTERVIEW

Geld aus dem All

Josef Fleischmann, Mitgründer und Technikvorstand vom Raketen-Startup Isar Aerospace, erklärt, warum Europa einen eigenen Zugang zum Weltraum braucht.



20

POLITIK

Die Welt neu vermessen

Die alte Wirtschafts- und Machttektonik ist passé, Bayern muss sich global neu aufstellen. Seine weltweiten Repräsentanzen könnten ein Schlüssel sein.



24

BILDUNG

Führung braucht Vielfalt

Projekt „Frauen in Führungspositionen“ entwickelt mit den Unternehmen Strategien zur Weiterentwicklung vorhandener Potenziale.



28

PORTRÄT

Der Bio-Pionier

Der Lebensmittelhersteller Rapunzel hat bereits vor 50 Jahren auf Nachhaltigkeit gesetzt. Das Allgäuer Unternehmen hat heute rund 600 Produkte im Portfolio.



IMPRESSUM

vbw Unternehmertmagazin 06/2025

HERAUSGEBER

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.
VR 15888 Amtsgericht München
Hauptgeschäftsführer: Bertram Brossardt
Max-Joseph-Str. 5, 80333 München
Büro des Herausgebers: Lena Grumann
E-Mail: unternehmertmagazin@vbw-bayern.de

HERAUSGEBERBEIRAT

Bertram Brossardt
Dr. Markus Born
Holger Busch
Michael Forster
Carola Kupfer
Stefan Satl
Thomas Schmid
Sandra Stenger
Dr. Peter J. Thelen

GESAMTKOORDINATION

Dr. Peter J. Thelen
Tel.: 089-551 78-333,
E-Mail: peter.thelen@vbw-bayern.de

CHEFREDAKTEUR

Alexander Kain (V.i.S.d.P.)
REDAKTION: Sandra Hatz

AUTOREN: Alexander Kain,
Sandra Hatz, Melanie Bäumel-Schachtner

GRAFIK:

Silvia Niedermeier

KORRESPONDENTENBÜROS

D – 10117 Berlin, Charlottenstraße 35/36,
Dr. Peter J. Thelen
B – 1000 Brüssel, Rue Marie de Bourgogne 58,
Dr. Manuel Schölles
USA – 10174 New York, The Chrysler Building,
405 Lexington Ave, 37th Fl., Christoph Kolle

VERLAG

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft
Projektgesellschaft mbH
HRB 106556 Amtsgericht München
Geschäftsführer: Klaus Kornitzer

KOOPERATIONSPARTNER ·

GESAMTABWICKLUNG · ANZEIGEN

Reiner Fürst, Medien-Sales Bayern GmbH
Medienstraße 5, 94036 Passau
Tel.: 0851-802-594

Anzeigentechnik E-Mail: josef.feucht@vgp.de

TITELFOTO: Astrid Schmidhuber

DRUCK

PASSAVIA Druckservice GmbH & Co. KG
Medienstraße 5b
94036 Passau
Tel.: 0851-966 180-0

Das vbw Unternehmertmagazin erscheint sechsmal im Jahr mit einer Auflage von 65.000 Exemplaren.

ISSN 1866-4989

Nachdruck oder Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers. Für die Zusendung unverlangter Manuskripte oder Bilder wird keine Gewähr übernommen.

www.vbw-bayern.de

BAUMASCHINEN FÜRS KINDERZIMMER

Exakt *wie die Großen*

Die **BRUDER SPIELWAREN GMBH + CO. KG IN FÜRTH** produziert jährlich über sechs Millionen Fahrzeuge lizenziert durch bekannte Großtechnikhersteller im Maßstab 1:16. Jedes Jahr werden etwa zehn neue Modelle entwickelt und auf den Markt gebracht.

Auf Baustellen, Feldern oder im Wald mögen Caterpillar, John Deere, MAN, Mercedes, Volvo, Scania oder Fendt die Größten sein – im Kinderzimmer ist es Bruder. Die Mitarbeiter verkleinern tonnenschwere Originale und bringen sie als detailgetreues Spielzeug in den Handel. In der Fabrik im Fürther Ortsteil Burgfarrnbach entstehen Fahrzeuge und passendes Equipment, die für Kinder ab drei Jahren konzipiert sind.

Die Marke Bruder feiert gerade 50-jähriges Jubiläum, das Unternehmen selbst existiert bereits seit 1926. Paul Bruder gründete eine Werkstatt für Messingteile, die sich nach dem Zweiten Weltkrieg auf Kunststoffspritzguss spezialisierte. Heute führt sein Enkel Paul Heinz Bruder das Unternehmen mit rund 700 Mitarbeitern in dritter Generation. Bruder Spielwaren ist mittlerweile führender Hersteller von modellmäßigen

Spieldaten im Maßstab 1:16 und exportiert seine Waren in über 60 Länder.

Bevor die Marke entstand, produzierten zunächst die Großeltern des heutigen Firmenchefs Metallstimmen, die als Zulieferprodukte von Spielzeugherstellern zum Beispiel in Kinder-Trompeten eingebaut wurden. In den 50er Jahren stieg Sohn Heinz in den elterlichen Betrieb ein. Er

bruder

robund



Paul Heinz Bruder, Enkel des Firmengründers, leitet die Firma seit 1997. Zu den neuen Modellen gehört der Berge- und Abschlepp-Lkw – Modell Scania.



1959: erste Spielzeuge – Sirenenflugzeug und Korbauto

erkannte Möglichkeiten des neuen Rohstoffs „Kunststoff“ und stellte die Produktion der Spielzeugstiften auf das Material um. Neben einer Vielzahl von Stiften entwickelte er auch bald seine ersten Spielzeuge, die andere Unternehmen unter ihrem Label verkaufen. 1975 begann der Vater, diese Produkte unter dem Familiennamen zu vermarkten, und präsentierte sie erstmals auf

wurde zum Bruder-Maßstab: Europäische Grenzöffnung, Wiedervereinigung und internationale Lizizenzen führten zu Partnerschaften mit großen Marken, wie sie etwa auf der Bauma, der Weltleitmesse für Baumaschinen in München-Riem, regelmäßig bestaunt werden. Mit Bruder kommen die großen Vorbilder in die Kinderzimmer.

Know-how für langlebige Spielzeuge

der internationalen Spielwarenmesse in Nürnberg. „Damit war die Marke Bruder Spielwaren geboren, vorher gab es sie auf dem Markt nicht“, so Bruder.

Die erste Spielzeugkollektion wuchs schnell und umfasste eine große Vielfalt an bunten Artikeln für Jahrmärkte wie etwa Mundharmonikas, Blasrohre, Schleudersegler, Wasserpistolen, aber auch Zubehör für Süßwaren. Der erste Spielzeugbagger war ein durchschlagender Erfolg und das sprach in den 1970er Jahren für sich. Hinzu kamen Traktoren, Lastwagen und viele andere Fahrzeugtypen.

In den 1990er Jahren kristallisierte sich dieses Konzept endgültig heraus und der Maßstab 1:16

„Wir bekommen 3-D-Daten, die wir bearbeiten, um sie an die Spielfunktionen anzupassen“, erklärt der Geschäftsführer. Hochwertige Kunststoffe und viel Know-how sorgen dafür, dass die Modelle langlebig sind und sowohl drinnen wie auch draußen bestehen. Nichts wird geleimt oder verschraubt. Alle Teile sind so konstruiert, dass sie mit einem Klick zusammengesteckt werden können.

1987 stieg Paul Heinz Bruder ins Unternehmen ein, damals mit 50 Beschäftigten. Heute arbeiten in Fürth etwa 500 und im zweiten Fertigungswerk in Pilsen noch einmal 200 Kolleginnen und Kollegen. Produkte wie große Kran-Lkws, Bagger und Traktoren bilden das Herzstück des Portfolios.

Der Firmeninhaber freut sich wie ein kleiner Bub über jedes neue Modell. Das Lieblingsfahrzeug der kleinen Kunden, also Bestseller, ist das Feuerwehrauto mit Drehleiter und Schläuchen, durch die richtig mit Wasser gespritzt werden kann. Das analoge Spielzeug hat längst auch Karriere im Internet gemacht. Auf Youtube oder Instagram haben sich Fangruppen gegründet, die sich austau-

schen und gegenseitig in ihrer Leidenschaft und ihrem Spieleifer anfeuern. Ihre Mitglieder filmen die

kung, die Kabinenscheiben sind nicht transparent – alles, um die Altersgrenze einzuhalten“, erklärt Bruder. Auch gilt für diese Altersgruppe z. B. die Norm, dass das Spielzeug aus einer gewissen Höhe runterfallen können muss, ohne dass ein Teil abbricht, weil das ein verschluckbares

**Eigene Serie für
Kinder unter
zwei Jahren**

Fahrzeuge beim Einsatz, also wenn Kinder drinnen oder draußen riesige Baustellen oder andere Einsatzorte aufbauen und darin Szenen erfinden, und stellen das online.

Für Kinder ab zwei Jahren gibt es die Roadmax-Serie. „Für sie ist das Design vereinfacht, die Fahrzeuge besonders robust. Es gibt keine Len-

1975: Abschlepper



Anzeige

Jetzt machen statt zögern.

**Wir verdoppeln unsere Darlehen. Für ein starkes Bayern.
Für einen starken Mittelstand.**

Infos und Konditionen unter

zukunft.lfa.de

Der Kredit, der anders tickt.



Förderbank
Bayern

Kleinteil wäre, das Modelle dieser Reihe nicht haben dürfen.

Der Umsatz – 2023 etwa lag er bei 100 Millionen Euro – verteilt sich auf 30 Prozent im Inland und 70 Prozent im Export, vor allem in die EU. Weitere Märkte sind die USA, Südkorea, Japan, Südafrika, Australien oder Neuseeland. Zwar bietet der Spielwarenhersteller einen Online-Shop, konzentriert sich dort aber vor allem auf Ersatzteile. Wichtigster Partner sei laut Bruder der Fachhandel, zu dem man nicht in Konkurrenz treten wolle. Bruder arbeitet daran, die Qualität der Produkte immer weiter zu verbessern. Eine eigene Abteilung verfügt über 1.000 Ersatzteile und dadurch können kaputte Fahrzeuge wieder instandgesetzt werden.

„Die Pandemie hat das Wachstum kurzfristig beschleunigt, die Kinder waren zu Hause und mussten be-



1989: Standard Serie – erster Fendt im Maßstab 1:16

schäftigt werden“, sagt Bruder. Heute belasten Energiepreise, Klimawandel und geopolitische Krisen die Konsumstimmung. Hohe Lohnnebenkosten, Bürokratie und komplexe Lieferketten erschweren Investitionen.

Die Zukunftsstrategie von Bruder setzt auf Portfolioerweiterung, verbesserte Spritzmontage, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Damit die Firma Rendite erwirtschaften und so weiter investieren können, müsse bei den hohen Nebenkosten und anderen Stellschrauben gedreht werden. Das Unternehmen Bruder bleibt bei seiner Philosophie und legt

Wert auf langlebige Produkte, die höchsten Sicherheitsstandards entsprechen und Kindern Freude bereiten. „Wir wollen global erfolgreich bleiben, mit innovativen Produkten und effizienter Produktion“, sagt Bruder. ■



2025:
Scania Abschlepp-Lkw
mit Traktor und Figuren



Nichts wird geleimt oder verschraubt: Mit einem Klick werden die Teile der einzelnen Modelle zusammengesteckt.

Ab 1975 präsentierte der Fürther Kunststoffspezialist seine Spielzeuge unter der Marke Bruder.





Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

Ihr Anspruch an fundierte Inhalte, journalistische Qualität und eine reflektierte Themenauswahl ist uns Ansporn und Verpflichtung zugleich. Um diesem Anspruch auch künftig gerecht zu werden und das vbw Unternehmertmagazin inhaltlich wie konzeptionell weiterzuentwickeln, möchten wir Sie herzlich einladen, an unserer Leserumfrage teilzunehmen.

Mit Ihrer Einschätzung helfen Sie uns, besser zu verstehen, welche Schwerpunkte Ihnen besonders wichtig sind, welche Rubriken Sie besonders schätzen – und wo Sie Potenzial für inhaltliche oder gestalterische Weiterentwicklung sehen.

Die Umfrage ist selbstverständlich anonym und dauert ca. 10 bis 15 Minuten. Es besteht bis zum 31. März 2026 die Möglichkeit, sich an der Umfrage zu beteiligen.

Hier geht's zur Umfrage:

<https://survey.lamapoll.de/>

vbw_Unternehmertmagazin_Leserbefragung



Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Zeit und Ihre kritische Begleitung – und freuen uns auf Ihre Anregungen.

Viele Grüße vom Team des vbw Unternehmertmagazins



Der **Thermo-Kaffeebecher** verrät ein klein wenig über das private Leben von Biebernick. Der segelt nämlich gerne – und liebt es, dabei warmen Kaffee zu trinken, wenn der Wind besonders bläst.

„Der **Roller** ist mein Fortbewegungsgerät in München, wenigstens an schönen Tagen. Ich schaffe es in wenigen Minuten an Orte, wohin ich sonst viel länger bräuchte.“ Ein kleiner Luxus, den er sich gönnt: „Ich lasse ihn nicht unten an der Straße stehen, sondern nehme ihn mit ins Büro.“ Und klar: „Auch auf dem Roller gilt natürlich: Null Promille!“



Die asiatischen Schnäpse sind **Mitbringsel aus Korea, Japan und China**, oft Gastgeschenke. „Ich bin kein Schnapstrinker, deswegen werden sie auf der Weihnachtsfeier an die Mitarbeiter und Kollegen vergeben.“

„Der **Maßkrug** ist etwas Besonderes: Paulaner und der FC Bayern sind seit über 20 Jahren Partner. Erst letztes Jahr haben wir diese Partnerschaft um weitere sieben Jahre verlängert – bis zum Jahr 2031.“ Ein Bild, das den Paulaner-Chef mit einem Weizen in der Hand unter den Spielern zeigt, hängt hinter seinem Schreibtisch.



Nimmt man Bier und alkoholfreie Getränke zusammen, dann ist **PAULANER** in München die größte Brauerei-Gruppe in Bayern – und die zweitgrößte in Deutschland. Noch. Denn bei der Paulaner-Brauerei-Gruppe mit ihren mittlerweile fast 3.000 Mitarbeitern hat der Trend eine klare Richtung: nach oben. Der Umsatz wächst deutlich zweistellig. Als Vorstandsvorsitzender an der Spitze des Unternehmens, das zur Münchner Schörghuber-Gruppe gehört, steht seit 2023 **JÖRG BIEBERNICK**. Wie ihm dieses Wachstum gelingt? Paulaner sei zwar mit einem Marktanteil von 21 Prozent der größte Weißbier-Brauer Deutschlands, aber gerade auch mit Marken wie dem berühmten Paulaner Spezi und neuen Zitronen- und Orangenlimonaden eröffne man sich neue Wachstumsmärkte. Hinzu komme der für eine traditionsbewusste Münchner Brauerei hohe Grad an Internationalisierung. Biebernick setzt zudem beim Marketing auf neue Zielgruppen: „Wir verjüngen die Marke“, so Biebernick, „und investieren konsequent in Onlineauftritt und Social Media.“ Allerdings ohne zu vergessen, wo man herkommt: Der traditionelle Starkbier-Anstich auf dem Münchner Nockherberg gehört auch weiterhin ebenso zu Paulaner wie das Oktoberfest. Und welchen „Mantras“ folgt Biebernick als Chef? „Erstens: Was immer meine Mitarbeiter und Kollegen auch machen – es geht nicht darum, mir zu gefallen, sondern um den Konsumenten. Für ihn muss es am Ende stimmen. Das habe ich früh gelernt, als ich noch bei Procter & Gamble war. Und zweitens: Strategy is king – execution is King Kong. Ich habe im Laufe meiner Karriere immer wieder mit Leuten zu tun gehabt, die es verstehen, mit tollen Power-Point-Vorträgen großes Theater zu machen. Was für mich aber mehr zählt, ist, wie jemand in der Realität, also bei der Umsetzung, die PS auf die Straße bekommt.“

Den Rosenthal-Teller, den Jörg Biebernick in seinem Büro in Ehren hält, gibt es in einer Auflage von nur 300 Stück. Er war ein persönliches Geschenk von Alexandra Schörghuber. Die Paulaner-Brauerei gehört zur Schörghuber-Unternehmensgruppe.

„Den hätte ich gern in echt“, lacht Biebernick. Das Modell hat er vom chinesischen Paulaner-Partner Tsingtao bekommen, der einen asiatischen Rennstall sponsert und dessen Logo deshalb riesig auf einem echten **Porsche 911 GT3 R** prangt. Tsingtao war einst eine deutsche Kolonialstadt in China, deutsche Siedler gründeten vor mehr als 120 Jahren die dortige Brauerei.



Information für Sie in Bestform



Das vbw Unternehmertmagazin ist die Premium-Publikation für Menschen aus der bayerischen Wirtschaft und Politik. Das sind Unternehmer, Führungskräfte in den Betrieben, politische Meinungsbildner, Entscheider aus den Verbänden sowie Multiplikatoren gesellschaftlich relevanter Gruppen.

Wir wollen Ihnen mit dem vbw Unternehmertmagazin alle zwei Monate nutzwertorientierte Inhalte geben, darunter Best-Practice-Beispiele aus bayerischen Unternehmen, Wirtschaftspolitik, Recht, Soziales, Forschung und Technik, Bildung und Lifestyle.

Wenn Sie auch zu diesem Leserkreis gehören wollen, bestellen Sie ein kostenloses Abonnement. Senden Sie uns einfach eine kurze E-Mail mit Ihren Adressdaten an unternehmertmagazin@vbw-bayern.de

Ihre personenbezogenen Daten werden ausschließlich für die Zusendung des vbw Unternehmertmagazins verarbeitet. Informationen zum Datenschutz gem. Art. 13, 14 DS-GVO finden Sie unter www.vbw-bayern.de/01dsv



Josef Fleischmann vor einer Raketen spitze.
Mehr Fotos aus der Produktion erlaubte das
Unternehmen nicht. Denn die Hallen in Otto-
brunn, wo Isar Aerospace seine Raketen entwi-
ckelt und baut, sind fotografisches Sperrgebiet
– aus Konkurrenz- und militärischen Gründen.

„Man kann wirklich Geld verdienen im Weltall“

JOSEF FLEISCHMANN ist Technikvorstand und Mitgründer des bayerischen Raketen-Start-ups **ISAR AEROSPACE**. Im Titelinterview erklärt er die technischen Herausforderungen moderner Raketenentwicklung – und warum es so wichtig ist, den Zugang zum Weltall nicht anderen zu überlassen.

Wie kommt man auf die Idee, in Bayern eine Trägerrakete zu bauen?

Natürlich sind wir alle von Kindesbeinen an irgendwie Weltraumfans. Daniel Metzler, Markus Brandl und ich haben dann zusammen an der TU München Luft- und Raumfahrt studiert – so wie übrigens auch die ersten 15, 20 Mitarbeiter von Isar Aerospace. Wir kennen uns alle vom Studium, haben dort schon zusammen Raketenmotoren, Raketen und Satelliten erforscht, entwickelt, gebaut und gestartet. Auch am internationalen Hyperloop-Wettbewerb von Elon Musk, bei dem Studenten Fahrzeuge entwickeln, die in einem Vakuum-Tunnel Höchstgeschwindigkeiten erreichen, haben wir teilgenommen – und gewonnen. Irgendwann kam die Idee, Isar Aerospace zu gründen und

das Potenzial der Raumfahrt zu kommerzialisieren. Man muss wissen: Jahrzehntlang war Raumfahrt eine staatliche Veranstaltung – und nicht zuletzt deshalb sehr teuer. Staatliche Einrichtungen hatten alle Fäden in der Hand und haben gearbeitet, wie der Staat üblicherweise arbeitet: alles genau planen, Teilleistungen ausschreiben, nicht vom Plan abweichen. Das war unflexibel und teuer. Seit ein, zwei Jahrzehnten geht Raumfahrt einen anderen Weg: Unternehmen nehmen die Dinge in die eigene Hand. SpaceX von Elon Musk ist das beste Beispiel. Nicht die NASA baut Raketen, es baut auch nicht irgendjemand im Auftrag der NASA Raketen, sondern die NASA bucht Flüge bei SpaceX. Zudem gibt es einen wahren Run privater Unternehmen auf den Weltraum. Dabei geht es um

Satelliten, Daten, Dienstleistungen. Raumfahrt erlebt gerade eine immense Kommerzialisierung – man kann wirklich Geld verdienen im Weltall. Der Weltraum-Markt wächst rasant.

Und Sie wollen mit der Spectrum-Rakete dabei sein?

So ist es. Unsere Eigenentwicklung ist eine relativ kleine Rakete: knapp 30 Meter lang, gut zwei Meter im Durchmesser, etwa eine Tonne Nutzlast. Nur zum Vergleich: Die Ariane 6 ist ungefähr 63 Meter lang, die Falcon 9 von SpaceX ca. 70 Meter, die Saturn-Rakete, die die Menschen 1969 zum Mond brachte, war rund 110 Meter lang und Starship von SpaceX ist etwa 120 Meter lang. Dagegen ist unsere Spectrum klein – aber eben genau das Richtige für den Markt: Das Gewicht der allermeisten



Satelliten liegt nämlich deutlich unter dieser einen Tonne. Spectrum ist genau dafür konzipiert, flexibel und kostengünstig Satelliten ins Weltall zu transportieren und damit Geld zu verdienen.

wicklungsansatz. Früher haben Hunderte Ingenieure jedes Detail perfekt durchgeplant und durchsimuliert – in der Hoffnung, dass das über die Maßen teure Gesamtsystem am Ende funktioniert. Wir gehen das von den

Wassermelone und entwickelt eine Kraft von acht Tonnen und eine Leistung von 140 Megawatt. Nur zum Vergleich: Bei einem mittelgroßen Heizkraftwerk ist es eine ähnliche Leistung, bei einem Mittelklasse-Auto ungefähr ein Tausendstel. Beim Aufbau dieser Brennkammer muss alles bis ins kleinste Detail passen. Unsere Ingenieure entwickeln also diese Brennkammer, ein 3-D-Drucker braucht ca. zwei Tage, um sie zu drucken, dann geht die Brennkammer auf den Raketenprüfstand, anschließend wird sie auseinandergeschnitten um zu gucken, was hat funktioniert, was hat nicht funktioniert. So lernen wir, verbessern die Entwicklung, dann beginnt der Prozess von vorne. So etabliert sich relativ schnell ein finales Ergebnis.

„Wir entwickeln sehr schnell, wir bauen sehr schnell Prototypen und wir testen sehr schnell – um so sehr schnell an Daten zu kommen und zu lernen“

Wenn sie denn fliegt. Am 30. März ist Ihre erste Rakete in Norwegen gestartet und nach einer halben Minute ins Trudeln gekommen und abgestürzt. Ein unbedarfter Beobachter würde von einem Fehlschlag sprechen. Sie sprachen aber von einem Erfolg. Warum?

Das war eindeutig ein Erfolg. Denn wir verfolgten einen völlig neuen Ent-

Einzelkomponenten her an: Wir entwickeln sehr schnell, wir bauen sehr schnell Prototypen und wir testen sehr schnell – um so sehr schnell an Daten zu kommen und zu lernen. Wollen Sie ein Beispiel?

Gerne.

Die Brennkammer, der Raketenmotor, ist ein kleines physikalisches Wunderwerk. Sie hat die Größe einer

**Alleine: Der Flug der Gesamtракете hat dann nicht geklappt...
Unser Flug im März war ein Testflug. Wir haben nicht nur alle Sensordaten bekommen, die wir uns erhofft ha-**



ben, um zu lernen. Sondern wir haben sogar die Rakete selbst zurückbekommen. Zwar in Einzelteilen. Aber das war trotzdem ein absoluter Glücksfall. Denn die Ingenieure können nun auch die Hardware genau unter die Lupe nehmen. Eine Rakete ist ein irrsinnig komplexes Gerät, mit das komplizierteste, was Menschen zu bauen im Stande sind. Die allermeisten Systeme haben wunderbar performt. Und irgendwann werden 100 Prozent der Systeme performen.

Hätten Sie theoretisch mit der Rakete den Orbit erreichen können?

Sie war dafür ausgelegt. Aber vorgenommen hatten wir uns mindestens 30 Sekunden Flug. Wir wissen nun haargenau, welche Systeme wie funktioniert haben, und können beurteilen, ob sie gut funktioniert haben. Wir wissen nun auch, ob und wo wir noch was verbessern müssen. Das ist unser Ansatz: Systeme möglichst schnell testen, möglichst schnell aus-

probieren, um dann aus dem, was in der Praxis auftritt, möglichst schnell zu lernen. Dieser Ansatz ist in der Praxis schneller und dadurch billiger.

„Mit der Saturn V, mit der die Menschen zum Mond flogen, wäre es schwierig gewesen, Geld zu verdienen“

Und er bringt zudem sehr viel Erfahrung und Routine ins Team.

Ihre Spectrum ist ja eine Flüssigkeitsrakete. 1926, also vor genau 100 Jahren, gelang dem Amerikaner Robert Goddard der erste Start einer Flüssig-

keitsrakete: 2,5 Sekunden hielt sie sich in der Luft, 50 Meter Höhe schaffte sie. Warum ist es so schwer, 100 Jahre später deutlich bessere Ergebnisse zu erzielen? Der Mensch war in der Zwischenzeit auf dem Mond...

Ja, die Technologie ist tatsächlich 100 Jahre alt. Und ja, sie hat 1969 beim Flug zum Mond bereits funktioniert. Aber erlauben Sie mir die Analogie zum Automobil: Ein Verbrenner von 1969 lässt sich nicht vergleichen mit einem modernen Verbrenner von heute. Heutige Motoren sind verbrauchsärmer, leistungseffizienter, weniger störanfällig, wartungsärmer und vor allem schneller und kosten-günstiger in der Herstellung. Wir bei Isar Aerospace bauen ja keine alten Raketenmotoren nach, sondern entwickeln das modernste kommerzielle skalierbare Raketentreibwerk. Oder, um es anders zu sagen: Mit der Saturn V, mit der die Menschen zum Mond flogen, wäre es schwierig gewesen, Geld zu verdienen. ►

Wann steht der nächste Start an?

Die ersten Raketen-Komponenten für den nächsten Start sind bereits an unserem Startplatz in Norwegen, werden dort montiert und getestet. Es kann jederzeit losgehen.

Und die Reise kann bis in den Orbit gehen?

Ja. Nutzlast ist gebucht.

Ist das kein Wagnis?

Natürlich. Aber das war Raumfahrt immer. Auch wenn wir daran arbei-

für Isar Aerospace von Bedeutung?

Ja, natürlich. Das fängt schon damit an, dass es einfach ein gigantischer Glücksfall ist, dass das Thema Raumfahrt auch in der Politik wieder an Bedeutung gewinnt. Wir haben neuerdings in Deutschland sogar ein Ministerium für Raumfahrt. Dann ist natürlich auch das Raumfahrtprogramm „Bavaria One“ selbst von Bedeutung, auch wenn es vor allem als Vision gedacht ist und damit eine etwas andere Schlagrichtung hat als das, was wir hier machen, nämlich

fahrt, die Branchensegmente werden sich gegenseitig befrieten. Das kann standortpolitisch und ökonomisch zu einem riesigen Thema in den nächsten Jahren werden, wenn es um Lieferketten und Zulieferunternehmen geht. Im Moment entstehen hier unglaublich viele tolle Start-ups.

Wo sehen Sie da Ihr Unternehmen?

Isar Aerospace wird zu einem großen Treiber werden. Ich habe es ja vorher schon mal gesagt: Der Weltraummarkt wächst immens. Unser Fernziel ist, eine Rakete pro Woche in den Orbit schicken zu können. Dazu müssen wir in der Entwicklung noch ein paar Dinge erledigen und die Produktion entsprechend hochfahren. Aber dann sind wir tatsächlich dabei in diesem Raumfahrt-Markt, der gigantisch wächst. Man muss dieses Geschäftsfeld ja nicht Elon Musk und SpaceX überlassen (*lacht*). Im Moment hat ja SpaceX praktisch ein Monopol – die bedienen den allergrößten Teil vom Markt. Und ein Monopol ist nie gut.

Außer man hat es selbst...

Außer man hat es selbst, ja (*lacht*). Aber im Ernst: Es geht auch noch um eine weitere Sache.

Nämlich?

Souveränität – die Frage, wer Zugang zum Weltraum hat. Und wer nicht. Wenn der Unternehmer Elon Musk den Zugang zum Weltraum kontroll-

**„Der Weltraummarkt wächst immens.
Unser Fernziel ist, eine Rakete pro Woche
in den Orbit schicken zu können“**

ten, sie zu etwas ganz Gewöhnlichem zu machen.

Was war zuerst da: die Absicht von Ministerpräsident Markus Söder (CSU), mit seinem High-tech-Projekt „Bavaria One“ Bayern zu einem internationalen Hotspot für Raumfahrt zu machen? Oder das Start-up Isar Aerospace?

Tatsächlich war die Idee für Isar Aerospace vorher da. Wir haben sie also nicht wegen „Bavaria One“ gegründet. Aber zeitlich fiel das ziemlich knapp zusammen: Wir haben im Februar 2018 gegründet, im April 2018 hat Söder „Bavaria One“ in seiner Regierungserklärung angekündigt.

Ist denn dieses Programm von Söder, das ja nicht nur das Raumfahrtprogramm „Bavaria One“ beinhaltet, sondern auch eine Hightech-Offensive inklusive Ausbau der Fakultät für Luft- und Raumfahrt in Ottobrunn,

kommerzielle Raumfahrt. Söder hat ja Mitte des Jahres sogar zu einem „Mondgipfel“ geladen. Und zuletzt hilft uns natürlich der Ausbau der Luft- und Raumfahrt-Fakultät, weil Größe nicht nur dafür sorgt, dass wir mehr gut ausgebildete Mitarbeiter finden können, vielmehr vermag Größe auch akademische Expertise und Wissen zu potenzieren.

Was bedeutet das für den Standort Bayern?

Was Luft- und Raumfahrt angeht, hat Bayern bereits eine lange Historie, gerade auch hier in Ottobrunn mit Messerschmitt-Bölkow-Blohm, dann mit Airbus beispielsweise in Manching bei Ingolstadt, mit dem Triebwerkshersteller MTU in München oder mit MT Aerospace in Augsburg, die Teile für die Trägerrakete Ariane liefern. Es ist strategisch klug, wenn die Regierung darauf aufbaut und das durch universitäre Forschung und Ausbildung flankiert. Bayern wird damit zu einem weltweiten Top-Standort für Luft- und Raum-

„Man muss dieses Geschäftsfeld ja nicht Elon Musk und SpaceX überlassen“

liert, dann kann ihm dort kein anderes Unternehmen Konkurrenz machen. Wenn die Amerikaner den Zugang zum Weltraum kontrollieren,

INTERVIEW

dann kontrollieren sie auch, was die Europäer im Weltraum machen. Darum ist das Thema Souveränität so wichtig für Staaten und Unternehmen – und darum sind wir als alternativer und günstiger Anbieter für sie so wertvoll.

Sie haben bereits Aufträge von der Europäischen Raumfahrtagentur ESA, auch die NATO ist bei Ihnen engagiert. Heißt das, dass Sie nicht nur zivil, sondern auch militärisch unterwegs sind?

Die NATO hat natürlich großes Interesse an der Raumfahrt. Da geht es um Themen wie Aufklärung und Kommunikation, bei denen mittlerweile praktisch alles übers Weltall läuft. Der Zugang zum All ist deshalb von strategischer Wichtigkeit. Das Gleiche gilt für die ESA auf europäischer Ebene.

Zum Abschluss: Hat sich Elon Musk schon mal bei Ihnen gemeldet?

Er hat uns auf dem Schirm. Als wir im März unseren ersten Raketenstart absolviert haben, schrieb er auf „X“,

dass wir es wahrscheinlich schneller ins All schaffen als er einst mit SpaceX – seine Raketen sind dreimal explodiert, erst im vierten Anlauf hat er es in den Orbit geschafft. Und dann hat er noch darauf verwiesen, dass seine Raketen wiederverwertbar wären. Da hat er recht – und wir noch Potenzial.

Würden Sie ihn reinlassen, wenn er vor der Tür stände?

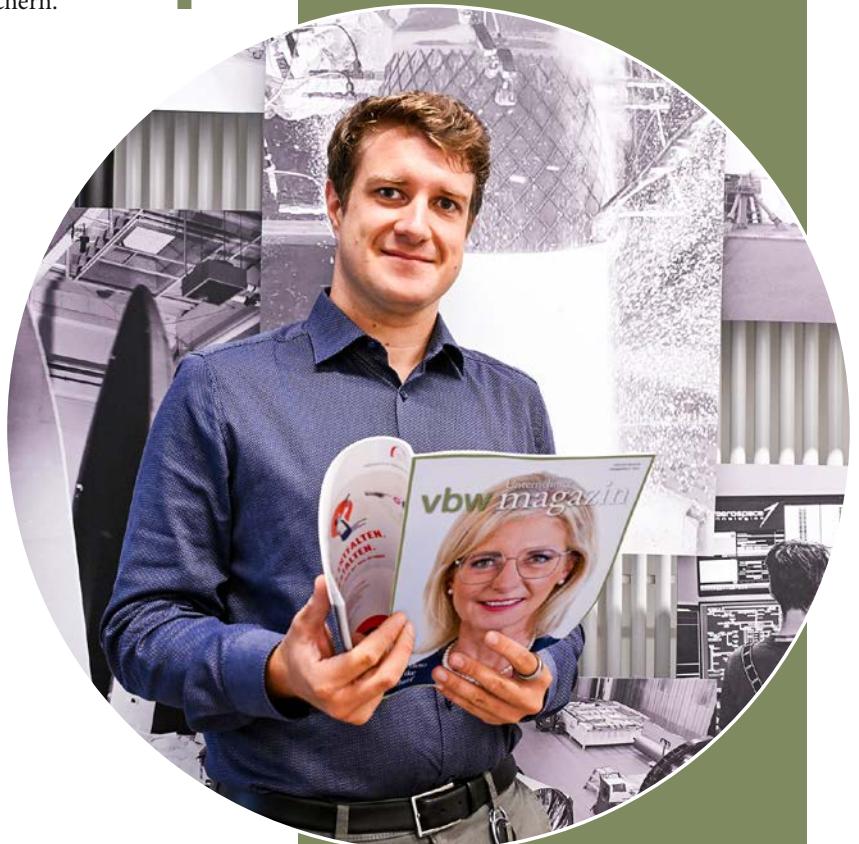
Sehr wahrscheinlich, ja.

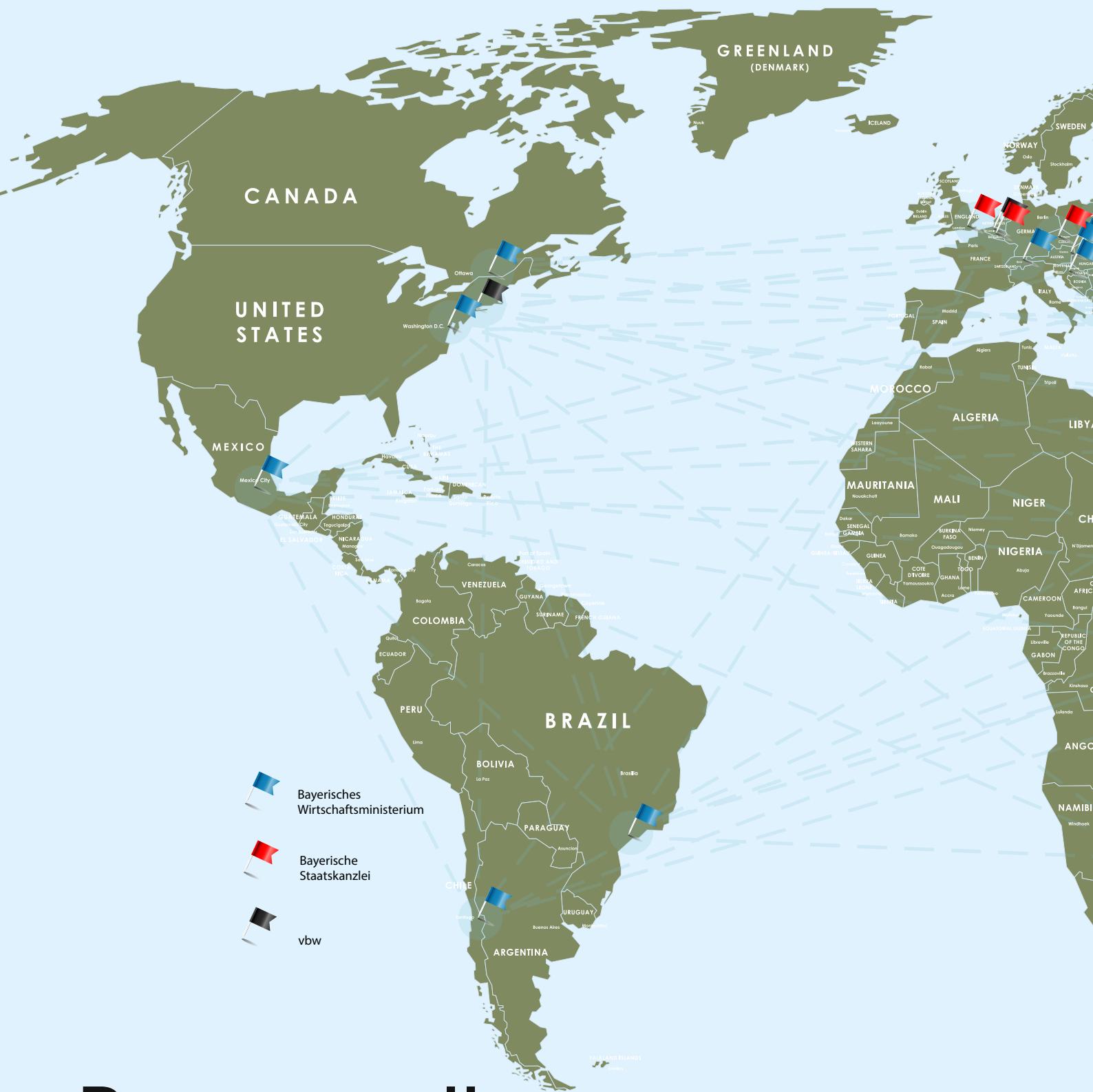
Welche Chancen hat Isar Aerospace, sich gegen Platzhirsche wie SpaceX durchzusetzen? Und was können Sie, was Musk nicht kann?

Die westliche Welt braucht mehr als ein SpaceX. Nicht nur aus Gründen der ständig steigenden Nachfrage, die heute schon nicht von den vorhandenen Playern bedient werden kann. Auch aus Gründen der Souveränität. Europa braucht einen eigenen Zugang zum Weltraum, mit Isar Aerospace sind wir auf dem besten Weg, diesen zu sichern.

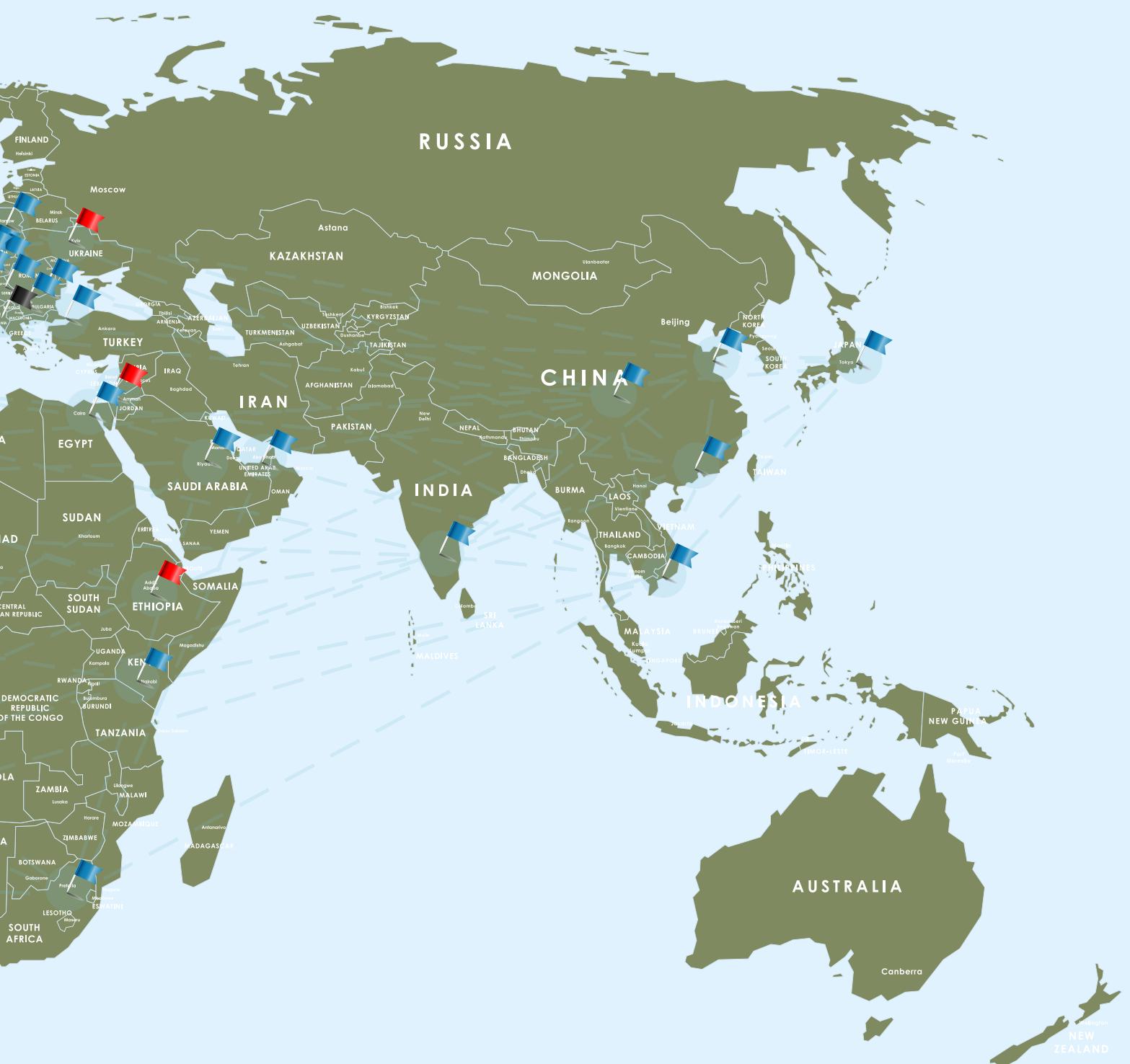
Josef Fleischmann ist Chief Technical Officer (CTO) von Isar Aerospace. Er studierte an der TU München Luft- und Raumfahrt, 2018 gründete er mit mehreren Kommitonen Isar Aerospace.

„Europa braucht einen eigenen Zugang zum Weltraum, mit Isar Aerospace sind wir auf dem besten Weg, diesen zu sichern“





Bayern sollte die Welt neu vermessen



Die globale Wirtschafts- und Machttektonik ist ins Wanken geraten.
 Alte Partner sind keine mehr, neue sind nicht in Sicht. Ein Export-Land wie Bayern bekommt das ganz besonders zu spüren. Um den Wohlstand zu erhalten, muss Bayern neue Wege gehen. Sein **NETZWERK AN AUSLANDSREPRÄSENTANZEN** könnte hilfreich sein.

Ein Essay von Alexander Kain ☺

Warum haben die Bundesländer eigentlich keine eigenen Außenminister? Es gibt auf Landesebene Minister für alles Mögliche – wie im Bund auch: Innenminister, Wirtschaftsminister, Finanzminister, Kultusminister, Verkehrsminister, Landwirtschaftsminister. Aber einen Landes-Außenminister? Keinen einzigen.

Warum aber ist das so? Ganz einfach: Weil das Grundgesetz es so vorsieht. Der Bund habe „die ausschließliche Gesetzgebung über die auswärtigen Angelegenheiten“, heißt es in Artikel 73. Das lässt keinerlei Interpretationsspielraum zu. Eigentlich. Denn die Frage, ob sich die Bundesländer immer daran gehalten haben, lässt nur eine Antwort zu: Natürlich. Formal.

Denn die Norm wurde bisweilen bis zur roten Linie des Grundgesetzes ausgereizt – gerade von den Bayern. Franz Josef Strauß etwa hat mit ein paar legendären Reisen für Schnappatmung im damaligen Bonner Außenamt und in den Kommentarspalten bundesdeutscher Zeitungen gesorgt.

So zum Beispiel 1975, als er in Peking mit Mao Zedong zusammentraf. Oder 1983, als er Erich Honecker in der DDR besuchte und ihm einen Milliarden-Kredit verschaffte. Oder 1987, als er eigenhändig einen kleinen Flieger durch einen Wintersturm

Mitte der 1990er Jahre eigene Repräsentanzen im Ausland. Mittlerweile sind diese – wenigstens von der Zahl her – zu einem beachtlichen Netzwerk herangereift. Auf jedem Kontinent – außer Australien – gibt es diese Bayern-Büros, die regelmäßig vom bayerischen Wirtschaftsministerium geführt werden:

In Afrika sitzen Repräsentanten in Ägypten (Kairo), Kenia (Nairobi) und Südafrika (Johannesburg).

In Amerika sind es die USA, Kanada (Montreal), Chile (Santiago de Chile), Brasilien (Sao Paulo) und Mexiko (Ciudad de México).

Im fernöstlichen Asien gibt es außerordentliche viele Bayern-Repräsentanzen, insbesondere in wichtigen chinesischen Provinzen: Guangdong (Shenzhen), Shandong (Quingdao) und Sezuan (Chengdu). Und auch in Indien (Bangalore) unterhält Bayern eine Repräsentanz. Hinzu kommen Japan (Tokio) und Vietnam (Ho Chi Minh Stadt).

Im Nahen Osten sitzen weiß-blaue Repräsentanten in Saudi Arabien

nach Moskau steuerte, um dort Michail Gorbatschow zu treffen. Und Markus Söder verstand es schließlich Jahre später, sich in seinem ersten Ministeramt – er wurde 2007 bayerischer Staatsminister für Bundes- und Europaangelegenheiten – wenigstens informell als „bayerischer Außenminister“ zu geben.

Und weil Bayern nicht Bayern wäre, wenn es nicht auch ein paar andere Dinge anders machen würde als andere, unterhält der Freistaat seit



Als Minister für Bundes- und Europaangelegenheiten gelang Reinholt Bocklet (†) vor gut 20 Jahren ein Coup: Er kaufte für den Freistaat das ehemalige Institut Pasteur in Brüssel, inmitten des Europaviertels, heute die bayerische Vertretung. 2024 ehrte ihn dafür der amtierende Bundes- und Europaminister Eric Beißwenger.

(Riad) und den Vereinigten Arabischen Emiraten (Abu Dhabi).

Und natürlich unterhält Bayern Repräsentanzen quer durch Europa: Bulgarien (Sofia), Kroatien (Zagreb), Österreich (Wien), Polen (Warschau), Rumänien (Bukarest),

es wird angesichts der anhaltenden globalen Veränderung wohl auch zu einer puren Notwendigkeit.

Schon mit der Brexit-Wahl 2016 und der Trump-Wahl 2017 zeigte sich, dass die globale Wirtschaftsordnung, von der Europa, Deutschland und

kennt man auf der ganzen Welt. Das muss man nicht erklären, das öffnet Türen.

Und: In Bayern gibt es eine belastbare Verbindung aus Forschung und Entwicklung, aus Hightech und Anwendung. Was, wenn es bayerischen Hochschulen gelänge, die weltweit raren seltenen Erden, auf die längst ein riesiger Run begonnen hat, durch andere, einfachere Rohstoffe zu ersetzen, auf die noch keine der Großmächte die Hand hat? Was, wenn Bayern es schafft, an Orten, die bisher nicht so sehr im Fokus standen, durch seine kulturelle Attraktivität zum geschätzten Partner zu werden – etwa in Afrika, großen Teilen Asiens oder Südamerika? Gerade wer selbst eine starke eigene Kultur pflegt, tut sich mit anderen Kulturen leichter. Und vielleicht muss Bayern auch ein ganz klein wenig von seinem hohen Ross herunter – und wieder stärker bereit sein, von anderen zu lernen, die kluge Lösungen gefunden haben.

Audi und BMW, Adidas und Siemens, Bier und Brezen, Oktoberfest und Lederhosen – das kennt man auf der ganzen Welt. Das muss man nicht erklären, das öffnet Türen

Schweiz (Zürich), Serbien (Belgrad), Slowakei (Bratislava), Türkei (Istanbul) und Ungarn (Budapest).

Hinzu kommen noch mehrere Auslandsvertretungen, die von der Staatskanzlei geführt werden – etwa die Bayerische EU-Vertretung in Brüssel, in Tschechien (Prag), im Vereinigten Königreich (London), in Äthiopien (Addis Abeba), in Israel (Tel Aviv) und der Ukraine (Kiew).

Und selbst die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft unterhält einige Verbindungsbüros – in der Absicht, für die weiß-blau Wirtschaft durch spezielle Kontakte einen Mehrwert zu schaffen: bei der EU (Brüssel), in den USA (New York) sowie in Albanien (Tirana).

Die Repräsentanzen sind meist kleine Ein-Mann- oder Ein-Frau-Büros, bisweilen aber auch wahre Paläste – wie etwa die bayerische EU-Vertretung in Brüssel. Im ehemaligen Institut Pasteur im Parc Léopold ist sie mit ihren zahlreichen Mitarbeitern ein Kleinod inmitten des Europaviertels. Es gibt große EU-Mitgliedsstaaten, die in Brüssel nicht annähernd so nobel residieren wie die Bayern.

Derlei zeigt zum einen ein bissel das weiß-blau Selbstverständnis. Aber

insbesondere auch Bayern so lange profitiert haben, unter Stress gerät. Diese Entwicklungen haben sich seither weiter verstärkt: Die USA als größter Absatzmarkt errichten Zugangsbarrieren, Russland fiel sowohl als Lieferant billiger Energie und als Absatzmarkt etwa für hochwertige Güter weg, China will sichtlich nicht länger Absatzmarkt und billiger Lieferant sein – und beginnt zunehmend, seine Trümpfe auszuspielen. Etwa, wenn es um seltene Erden oder Lieferketten geht.

Kurzum: Bayern, dessen Wohlstand sich zu einem großen Teil auch aus seiner hohen Exportorientierung speist, muss sich stärker um völlig neue Absatzmärkte bemühen, um neue Rohstoffquellen, um neue Wirtschaftspartner.

Noch ist Bayern stark, eine Hausnummer: Audi und BMW, Adidas und Siemens, Bier und Brezen, Oktoberfest und Lederhosen – das

Die vorhandenen weiß-blauen Auslandsvertretungen auszubauen und dazu neue zu begründen, Hochschul-Partnerschaften jenseits der üblichen Nomenklatur und den Austausch von Studenten zu forcieren, dazu Städte- und Regionalpartnerschaften mit neuem Leben zu erfüllen, sollte einen Gedanken wert sein. Weltweit, aber gerade auch innerhalb Europas.

Bayern muss für sich ein Stück weit die Welt neu vermessen, wieder mehr Lust auf Neues haben, will es seinen Wohlstand erhalten. ■

Gerade, wer selbst eine starke eigene Kultur pflegt, tut sich mit anderen Kulturen leichter. Und vielleicht muss Bayern auch ein ganz klein wenig von seinem hohen Ross herunter



BILDUNG

Führung braucht Vielfalt: Strategien zur *Frauenförderung*



Foto: Jacob Lund - stock.adobe.com

Foto: privat



Elke Wailand von der bbw gGmbH setzt das Projekt seit 2010 um.

„Frauen in Führung zu stärken und sichtbar zu machen, ist eine Herausforderung, vor der alle Wirtschaftszweige stehen“, berichtet Elke Wailand von der bbw gGmbH. Sie hat das Pilotprojekt seinerzeit gemeinsam mit den bayerischen Arbeitgeberverbänden aufgebaut und weiterentwickelt. Ihre Bilanz nach 15 Jahren? „Es gibt Fortschritte, aber keine Revolution.“

Fünf Jahre nach Start der Initiative verabschiedete die damalige Bundesregierung übrigens das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen. 2021 folgte ein weiteres. „Die Parität ist seitdem juristisch gegeben, es braucht aber weiterhin Konzepte wie dieses, um mehr Frauen in Führungspositionen zu entwickeln“, so Wailand.

Das Projekt wurde seinerzeit so konzipiert, dass es Frauen bei für Führung wichtigen Fähigkeiten stärkt: Die sieben Schulungsmodule umfassen Themen wie „Kommunikationsverhalten“, „zukunftsorientierte Karrieresteuerung“ oder „Führung und Einfluss“. Der Ansatz ist unternehmensorientiert und bezieht Personalverantwortliche, Vorgesetzte und Geschäftsleitung mit ein. Jeder Teilnehmerin steht ein Mentor oder eine Mentorin aus dem eigenen Betrieb zur Seite. ▶

Nur jede dritte Führungskraft in deutschen Unternehmen ist weiblich. Im EU-Vergleich liegt das Land laut Statistischem Bundesamt damit im unteren Drittel. Die Nachfrage nach gut qualifizierten Mitarbeiterinnen mit Leitungskompetenz wird in den nächsten Jahren voraussichtlich weiter steigen. Eine effiziente Maßnahme ist es, die bereits in den Unternehmen vorhandenen Potenziale besser zu nutzen. Genau hier setzt das Projekt „Frauen in Führungspositionen“ an, das weibliche Fach- und Führungskräfte aus der Metall- und Elektro-Industrie unterstützt. Die Arbeitgeberverbände bayme vbm fördern es bereits seit 2010 in Zusammenarbeit mit dem Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH.

Sichtbarkeit im Unternehmen

Seit Projektstart beteiligten sich rund 430 Frauen aus etwa 100 Unternehmen. Darunter Kathrin Bickelbacher, Syndikusrechtsanwältin bei der Diehl Stiftung & Co. KG aus Nürnberg. Sie leitet ein Team aus drei Rechtsanwälten mit unterschiedlichen Schwerpunkten. „Wir haben intensiv über Motivation und Werte gesprochen“, erzählt Bickelbacher. Ihre Rolle im Unternehmen sieht sie durch diese Diskussion geschärft: „Für mich bedeutet gute Führung, ein Umfeld zu schaffen, in dem alle ihr Bestes geben können.“ Auch das Mentoring mit intensiven Gesprächen war für sie besonders wertvoll.

Bickelbacher fühlt sich durch den Kurs in ihrer Resilienz gestärkt: „Ich gerate in Stresszeiten nicht mehr so stark in Emotion, sondern führe mir meine Kraftquellen vor Augen.“ Die Juristin benennt nun klar ihre Karrierevorstellungen und fordert einen konkreten Entwicklungsplan ein.

Auch wenn ihr der Begriff „Selbstmarketing“ noch nicht behagt, hat sie gelernt, dass Sichtbarkeit wichtig ist. „Ich bin im Unternehmen präsenter geworden“, bestätigt sie.



Foto: Privat

Kathrin Bickelbacher hat im Projekt gelernt, wie wichtig klare Ziele und Mut sind, um ihre Karriere aktiv zu gestalten.

Persönliches Wachstum braucht Zeit

Dr. Astrid Heckl hatte bei Schaeffler Technologies in Herzogenaurach bereits vor der Projektteilnahme Führungserfahrung aus verschiedenen Funktionen. „Das Projekt bot mir eine hervorragende Gelegenheit, meine Vorgesetztenrolle zu reflektieren und mit neuen Methoden noch effizienter zu werden.“ Zeitgleich zur Fortbildung erhielt sie die Chance, den Bereich „Vice President Scouting and Technology“ zu übernehmen – in zweiter Führungsebene unter dem Vorstand. „Ich konnte meine Erfahrungen aus dem Projekt direkt einbringen, um selbstbewusster, aber auch individueller zu führen.“

Unterschiedliche Kompetenzen oder Charaktere und persönliche Stärken im Team können so erst richtig aufblühen. „Für mich habe ich mitgenommen, weniger zu hinterfragen, mir mehr zuzutrauen, einfach auszuprobieren – was kann denn schon schiefgehen?“ Frauen rät Dr. Astrid Heckl, sich im Job Zeit für Reflexion zu nehmen, Netzwerke zu knüpfen und mutiger zu sein. „Persönliches Wachstum braucht Zeit. Und Planung. Und Konsequenz.“

Mutter werden – kein zwingender Karriereeinschnitt

„Die größte Zäsur auf dem Karriereweg ist oft die Geburt eines Kindes“, erklärt Kathrin Bickelbacher. Ohne familiären Rückhalt funktioniere es kaum – etwa, um Schulferien oder Betreuungslücken zu überbrücken. „Vor allem aus der Mutterperspektive war ich neugierig, wie andere Frauen Karriere und Familienleben vereinbaren“, bestätigt auch Dr. Astrid Heckl. „Als vollbeschäftigte Elternteil werde ich von meinem familiären Umfeld unterstützt. Und obwohl alles gut läuft, habe ich manchmal ein schlechtes Gewissen – einfach, weil es eben nicht meinem anerzogenen Rollenbild entspricht.“ Der Austausch dazu mit den anderen Frauen während des zweijährigen Projektes habe ihr sehr geholfen.

Für viele Frauen ist die Geburt eines Kindes eine große Zäsur in ihrer Karriere.



Foto: Halfpoint - stock.adobe.com

Projekt als Impuls für firmeneigene Maßnahmen

Projektleiterin Elke Wailand kennt den Mehrwert der Schulung für ihre weiblichen Nachwuchs- und Führungskräfte: Viele Teilnehmerinnen traten nun selbstbewusster auf, kommunizierten klarer ihre Ziele und zeigten offener Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. „Dadurch steigt auch in den Firmen die Bereitschaft, Führungspositionen mit Frauen zu besetzen“, so Wailands Erfahrung. „Auch die Unternehmenskultur entwickelt sich weiter, da die betrieblichen Entscheidungsträger ins Projekt eingebunden werden. So

wird das berufliche Umfeld der Teilnehmerinnen für unbewusste Stereotypen und Handlungsmuster sensibilisiert.“

„Unsere Erfolge aus 15 Jahren belegen, dass das Projekt ‚Frauen in Führungspositionen‘ große Wirkung bei der Karriereförderung von Frauen zeigt“, resümiert Wailand. „Die bayrischen Metall- und Arbeitgeberverbände haben mit diesem Projekt dem Thema Chancengleichheit und der damit verbundenen Kulturveränderung eine strategische Bedeutung gegeben. In den Betrieben unserer Teilnehmerinnen wurden seitdem viele Maßnahmen neu implementiert oder weiterentwickelt: interne Mentoring-Programme, externe Coachings und familienfreundlichere Arbeitszeitmodelle.“ ■

Das Projekt „Frauen in Führungspositionen – ein überbetrieblicher, unternehmensorientierter Ansatz“ startete 2010. Seitdem nahmen rund 430 Frauen aus etwa 100 Unternehmen teil. Die achte Staffel läuft noch bis zum Frühjahr 2026. Aufgrund der positiven Rückmeldungen aus den Betrieben und der großen Nachfrage setzen bayme vbm das erfolgreiche Format fort: Die neunte Projektrunde startet mit der Auftaktveranstaltung am 16. März 2026 und läuft bis ins Frühjahr 2028.

Weitere Informationen:
bbw-seminare.de

Die bbw gGmbH ist eine Gesellschaft der Unternehmensgruppe des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft (bbw-Gruppe). bbw.de

Anzeige

PASSAVIA ... die Druckerei dahoam.

+ Drucken Sie regional.

+ Drucken Sie bei uns!



Medienstraße 5b
94036 Passau
+ 49 851 966 180 0
info@passavia.de
www.passavia.de

Jetzt bewerben – job@passavia.de

PORTRÄT



Die Haselnussprodukte der Firma Rapunzel sind ein Verkaufsschlager.



Auch Leinöl gehört zum
Portfolio und ist ein beliebtes
Produkt des Bio-Herstellers.

ORGANISCHES WACHSTUM

Pionier in Sachen Bio

Die **UNTERALLGÄUER FIRMA RAPUNZEL** konzentriert sich seit 50 Jahren auf Nachhaltigkeit und hat die Nische kontinuierlich ausgebaut.

Organisches Wachstum wie in der Natur selbst – das zeichnet Rapunzel Naturkost aus. In den vergangenen 50 Jahren ist das Unternehmen wie eine Pflanze immer ein Stückchen weiter in den Himmel gewachsen und immer größer und stabiler geworden. Die zarte Knospe ist aufgeblüht. In Legau im Allgäu wird für die nationalen und internationalen Kunden Kaffee geröstet, Nussmus produziert oder es fließt Speiseöl aus den Produktionsanlagen. Dabei geht es dem Bio-Pionier aber nicht nur um Profit. Auch wenn gute Wirtschaftszahlen sein müssen, stehen stabile, langfristige Beziehungen zu Mitarbeitenden, Lieferanten, Händlern und natürlich auch Kunden im Vordergrund.

Jennifer Vermeulen und Joseph Wilhelm gründeten 1974 das Unternehmen. Das Hippie-Paar hatte in Belgien einen kleinen Hof, auf dem es Gemüse anbaute. Danach zogen die beiden auf einen Selbstversorgerhof in Oberbayern und eröffneten einen kleinen Laden in Augsburg, in dem sie ihre eigenen Erzeugnisse verkauften. Das Geschäft lief. Damit war der Grundstein für Rapunzel gelegt. In den achtziger Jahren wurde Legau der Firmensitz. Ein altes Milchwerk in der Unterallgäuer Gemeinde bildete das Fundament. Seither ist Rapunzel jedes Jahr ein klein wenig größer geworden. Immer noch wächst es moderat um rund fünf bis zehn Prozent pro Jahr. Das ist auch gut so, ist sich Seraphine Wilhelm, die Tochter des Gründerpaars



Seraphine Wilhelm ist die Tochter der Gründer und heute Geschäftsführerin.

und Teil der Geschäftsführung, sicher. „Es gab immer Zuwachs, manchmal auch ein wenig Stagnation. Wir entwickeln uns lieber langsam.“

Dennoch ist Rapunzel vom Bio-Markt nicht mehr wegzu denken. Rund 600 Produkte befinden sich im Portfolio, die meisten vegan, manche auch vegetarisch. „Mein Vater hat unser Unternehmen immer ein bisschen als Gemischtwarenladen gesehen“,

erzählt Seraphine Wilhelm mit einem Augenzwinkern. Vieles wird selbst am Standort in Legau erzeugt, zum Beispiel das Nussmus, verschiedene Öle oder das Müsli. Auch der Duft des Kaffees findet in der Kaffeerösterei im Allgäu seinen Anfang. Sollte die Produktion vor Ort nicht möglich sein, so kauft Rapunzel selbst die Zutaten ein und lässt sie von Partnern erzeugen – zum Beispiel Schokolade in der Schweiz. Verkaufsschlager sind neben dem Mus und den Ölen vor allem alle Produkte mit Haselnüssen, von der Nuss-Nougat-Creme bis zu kernigem Müsli. Auch die „Bionella“ ist sehr beliebt – laut Firmenchefin so cremig

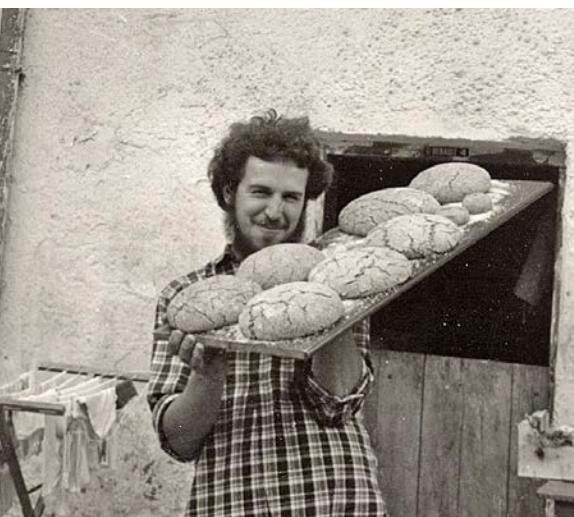
wie der berühmte Nuss-Brotaufstrich mit dem ähnlichen Namen. Wie Seraphine Wilhelm sagt: „Nur in Bio und fair.“

500 Mitarbeiter beschäftigt der Bio-Vertrieb. Regelmäßig wird auch viel in Technik investiert. Es gibt ein eigenes

In Lager und Logistik rund 100 Millionen Euro gesteckt

Logistikzentrum und ein hochautomatisiertes Lager. In den vergangenen Jahren wurden rund 100 Millionen Euro in den Betrieb gesteckt, unter anderem in die Maschinen für das Nussmus. Die Kunden sind schwerpunktmäßig aus Deutschland, kommen aber auch aus anderen europäischen Ländern. „Wir sind zum Beispiel auch in Frankreich und Italien sehr gut vertreten“, gibt Wilhelm Einblick.

Viel Wert wird nach ihren Worten auf langfristige gute Beziehungen gesetzt. „Wir arbeiten auch weiterhin mit langjährigen guten Lieferanten zusammen, auch wenn der mal



Mit einem einfachen Hofladen stieg die Familie in den 1980er Jahren ins Geschäft ein.

Heute sind die Anlagen wie die Kaffeerösterei oder das Logistikzentrum technisch sehr komplex.



um fünf Cent teurer sein sollte.“ Der Slogan „Wir machen Bio aus Liebe“ werde gelebt. Für eine entsprechend motivierte Belegschaft gibt es eine Mitarbeitererfolgsbeteiligung von sieben bis acht Prozent.

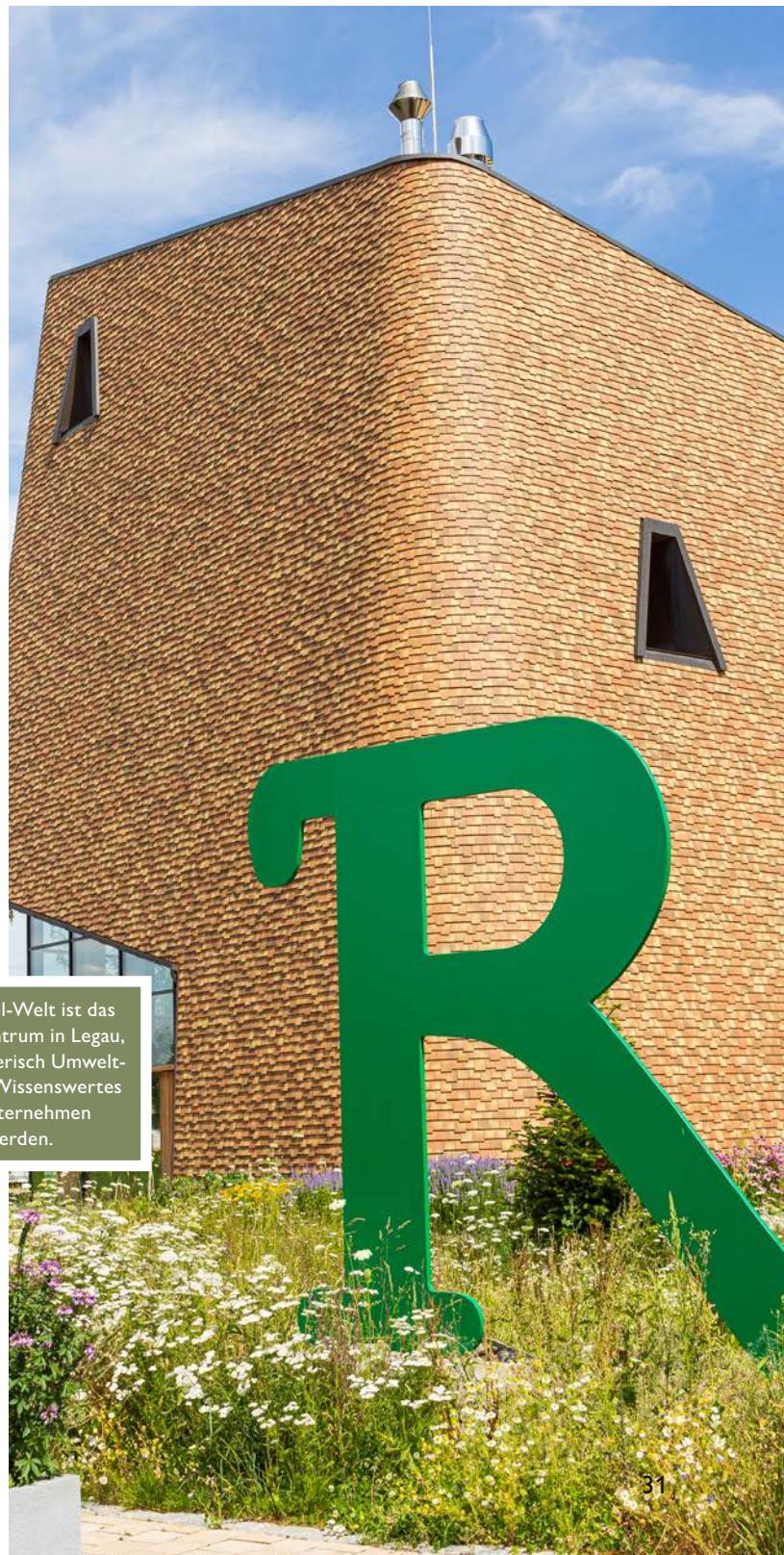
Am Ziel sieht Seraphine Wilhelm Rapunzel dennoch noch nicht. „Wir hören nicht auf, bis der gesamte Planet Bio ist.“ Denn das Unternehmen wirbt nicht nur für seine Produkte, sondern auch darum, die Erde zu erhalten und den Kindern eine intakte Umwelt und sauberes Trinkwasser zu hinterlassen. Ein Herzensprojekt war daher die Eröffnung der Rapunzel-Welt im Jahr 2022, ein Traum der Eltern. In einem Museum können sich seither Groß und Klein über Umweltthemen und nachhaltiges Leben schlaumachen, im Restaurant Bio-Speisen genießen oder einfach die mit dem German Design Award ausgezeichnete Architektur bewundern. Von der Schulkasse bis zur Landfrau: Immer mehr Besucher schauen vorbei, so dass die Gastronomie mittlerweile von 120 auf 160 Plätze ausgebaut wurde.

Die Eltern haben sich inzwischen zur Ruhe gesetzt, doch ein Familienunternehmen ist Rapunzel immer noch. Seraphine Wilhelm führt es mit ihren beiden Geschwistern und zwei externen Geschäftsführern. Mit den Eltern ist auch so mancher Ladenbesitzer in Rente gegangen, der

früher Abnehmer der Erzeugnisse war. Kein Grund, den Kopf in den Sand zu stecken: „Wir haben letztes Jahr begonnen, in den konventionellen Handel zu gehen“, blickt die Geschäftsführerin zurück. Seither gehören unter anderem selbstständige EDEKA-Märkte zu den Geschäftspartnern. Und das freut die Gründer und ihre Erben sehr: „Somit wird unser Auftrag ‚Mehr Bio für alle‘ erfüllt.“ ■



Die Rapunzel-Welt ist das Besucherzentrum in Legau, in dem spielerisch Umweltschutz und Wissenswertes über das Unternehmen vermittelt werden.





vbw Hauptgeschäftsführer **Bertram Brossardt** beim Austausch mit **Prof. Dr. Angelika Niebler MdEP**



Jan Ceyssens, stellvertretender Kabinettschef von EU-Umweltkommissarin Jessika Roswall (v.l.), und **Jan Hendrik Dopheide**, Kabinettsmitglied von EU-Handelskommissar Maroš Šefčovič

VBW LÄDT IN BRÜSSEL ZUM OKTOBERFEST



O'zapft is: **Wolfram Hatz** mit dem bayerischen Europaminister **Eric Beßwenger MdL**



vbw Präsident **Wolfram Hatz**

Die vbw führte in Brüssel Gespräche mit EU-Vertretern. In seiner Rede mahnte vbw Präsident Wolfram Hatz Europa zu einem nachhaltigen Bürokratieabbau. Im Anschluss fand die feierliche Eröffnung des Oktoberfestes in Brüssel statt. Dieses wird von der Vertretung des Freistaates Bayern bei der EU organisiert und von der vbw als Hauptsponsor unterstützt.

Fotos: vbw



Marie-Agnes Strack-Zimmermann MdEP

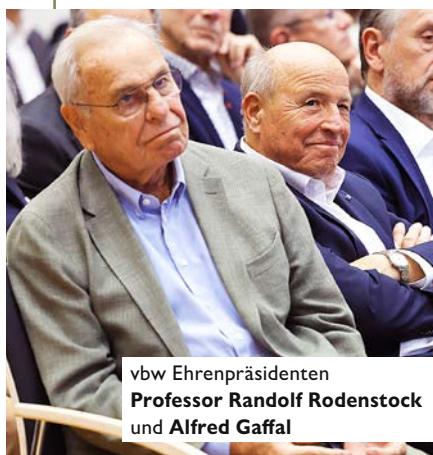


Einzug mit den Gebirgs-schützen ins Festzelt

BAYERISCHES WIRTSCHAFTSGESPRÄCH MIT ALEXANDER DOBRINDT



Am 20. Oktober 2025 war Bundesinnenminister Alexander Dobrindt MdB Guest des 55. Bayerischen Wirtschaftsgesprächs. Er referierte über die bisherige Politik der schwarz-roten Bundesregierung und ging dabei auf innenpolitische Aspekte und Handlungsfelder ein.





Forum Digitale Transformation im
Haus der Bayerischen Wirtschaft

Ministerpräsident
Dr. Markus Söder MdL



Dialog zwischen Entscheidungsträgern aus Politik und Wirtschaft

FORUM DIGITALE TRANSFORMATION



Auf Einladung von Bayerns Ministerpräsident Dr. Markus Söder diskutierten rund 40 Vertreter aus Wirtschaft und Politik beim Forum Digitale Transformation über die Herausforderungen und Ansätze zum Abbau von Bürokratie sowie zur Modernisierung des Staates durch die Digitalisierung. Als Gastredner begrüßte die Runde im Haus der Bayerischen Wirtschaft den ersten Bundesminister für Digitales und Staatsmodernisierung, Dr. Karsten Wildberger.

Dr. Karsten Wildberger,
Bundesminister für
Digitalisierung und
Staatsmodernisierung



Staatsminister **Dr. Florian Herrmann** MdL (v.l.), Leiter der Staatskanzlei, **Dr. Fabian Mehring** MdL, Digitalminister, vbw Präsident **Wolfram Hatz**, Ministerpräsident **Dr. Markus Söder** MdL, **Dr. Karsten Wildberger**, vbw Hauptgeschäftsführer **Bertram Brossardt**, Staatsminister **Hubert Aiwanger** MdL



DEMOKRATIE IN GEFAHR. HERAUSFORDERUNGEN IM LÄNDLICHEN RAUM

Die Demokratie leidet unter Vertrauensverlust. Bei der Kooperationsveranstaltung der vbw mit der Akademie für Politische Bildung wurden Ursachen, Folgen und Lösungsansätze betrachtet. In der Diskussionsrunde mit Gästen aus Wirtschaft und Politik ging es um Herausforderungen und Chancen speziell im ländlichen Raum.

Dr. Giulia Mennillo (v. l.), Katja Schlendorf-Elsäßer, vbw, Beauftragte des Hauptgeschäftsführers für Kommunikations-Sonderaufgaben

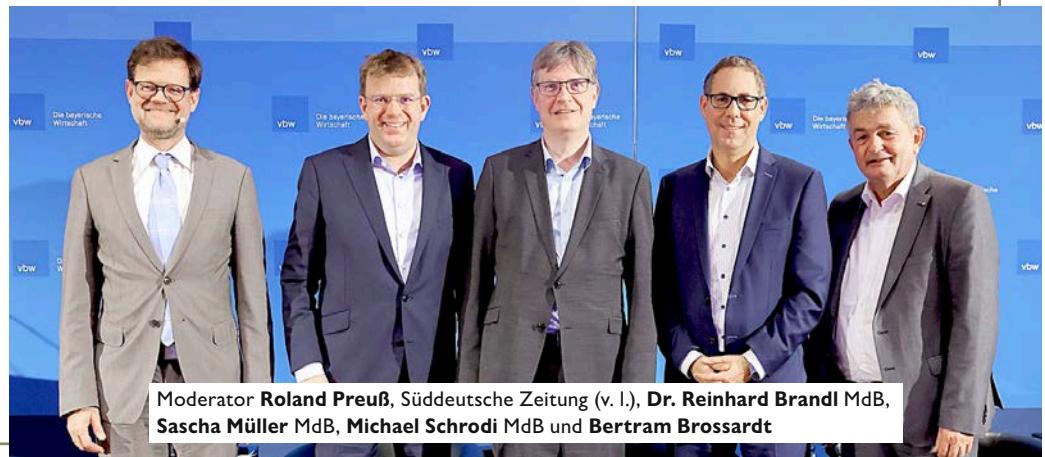


BUNDESPOLITIK AUF DEM PRÜFSTAND

Die vbw diskutierte gemeinsam mit Vertretern der politischen Parteien im Bundestag über die Arbeit der Bundesregierung in den ersten Monaten nach ihrem Amtsantritt. Es wurde klar, dass die Regierungskoalition nach einem guten Start nun zügig weitere Reformen auf den Weg bringen muss.



Fotos: vbw





Digitalisierung praxistauglich vorantreiben:
Georg Geberth (l.) und Bayerns Finanzminister **Albert Füracker** MdL

KOOPERATIONS-KONGRESS DIGITALISIERUNG IM STEUERWESEN

Die digitale Transformation im Steuerwesen muss weiter Fahrt aufnehmen. Sie bringt mehr Effizienz und Rechtssicherheit und damit neue wirtschaftliche Perspektiven, wie vbw Hauptgeschäftsführer Bertram Brossardt und Georg Gebert, Vorsitzender des Instituts für Digitalisierung im Steuerrecht IDSt, auf einer Kooperationsveranstaltung betonten.



Für mehr Tempo: Staatssekretär **Dr. Rolf Bösinger**, Bundesministerium der Finanzen (v.l.), **Stefan Dreßler**, Präsident, Landesverband der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe, **Christine Völzow**, Geschäftsführerin und Leiterin der Abteilung Wirtschaftspolitik, vbw



Erläuterten Digitalisierungslücken im steuerlichen Alltag (v. l.): **Carla Veith**, Aufgabenbereichsleiterin Veranlagung, Finanzamt Traunstein, **Jasmin Birner**, Steuerberaterin und Geschäftsführerin, Oettinger & Coll. GmbH Steuerberatungsgesellschaft Starnberg, sowie **Ingmar Auner**, Leitender System- und Datenarchitekt für Steuern National, Schwarz Corporate Solutions KG, Neckarsulm



Hubert Schurkus (v.l.), Aufsichtsratsvorsitzender und Präsident des bbw e. V., **Annette Geiger**, bbw e. V., **Dr. Fritz Kempter**, vbw Ehrenpräsident



vbw Hauptgeschäftsführer
Bertram Brossardt



Moderator **Dr. Christian Eckl**, Chefredakteur Mittelbayerische Zeitung (v. l.), **Stefan Innerhofer**, Geschäftsführer, regengineering GmbH, **Klaus Grobholz**, Ruheständler, und **Dr. Markus Gruber**, Amtschef, Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales



Dr. Susanne Hennigers, Netzwerk Frauen-Verbinden (v. l.), **Carola Kupfer**, vbw Vizepräsidentin, **Dr. Silke Launert** MdB, Parlamentarische Staatssekretärin, Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt



Im Gespräch: **Anna Engel-Köhler**, Sonderbeauftragte des vbw Hauptgeschäftsführers (v. l.), **Sigrid Diewald**, Bayerischer Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft e. V.

Fotos: vbw

FEMALE MEDIA NIGHT

Die vbw Female Media Night bringt Entscheiderinnen aus der Medien-, Kultur- und Kreativwirtschaft zusammen und lädt zum Austausch ein. Dieses Format wurde initiiert von der vbw, dem Netzwerk Frauen-Verbinden und den Medientagen München. Die Künstliche Intelligenz war Leithema des Abends.



Uli Köppen, Chief AI Officer beim Bayerischen Rundfunk



Cynthia Britten, Marketing Lead bei der Munich Innovation Ecosystem GmbH



Prof. May-Britt Stumbaum erläuterte die Mechanismen staatlich getriebenen Technologietransfers aus dem Ausland.

UNTERNEHMENSRISEN IM GEOPOLITISCHEN SPANNUNGSFELD

Im Rahmen einer Kooperationsveranstaltung erörterten die vbw und das Staatsministerium für Digitales, wie sich Unternehmen vor ausländischen Cyberattacken schützen können. Angesichts der geopolitischen Spannungen gehen diese Angriffe immer häufiger von staatlichen Akteuren autokratischer Länder aus.



Bayerischer Staatsminister für Digitales **Dr. Fabian Mehring MdL** (v.l.), **Prof. May-Britt Stumbaum**, Direktorin des Spear Institute e. V., **Ernst Steuger**, Geschäftsführer der NWS GmbH, vbw Hauptgeschäftsführer **Bertram Brossardt**



Ernst Steuger (v.l.) berichtete aus der betrieblichen Praxis, mit wie vielen Cyberattacken ein Unternehmen täglich umgehen muss.

... HERR HERRMANN, wo stehen wir eigentlich beim Bürokratieabbau?

Ganz weit vorne. Bayern ist bei Deregulierung und Entbürokratisierung Vorreiter und Taktgeber für ganz Deutschland. Unsere umfassende Deregulierungs- und Entbürokratisierungsoffensive wurde von Ministerpräsident Dr. Markus Söder mit seiner Regierungserklärung am 13. Juni 2024 gestartet. Im Rahmen des „Modernisierungs- und Beschleunigungsprogramms Bayern 2030“ erhält der Freistaat ein umfassendes Update. Unter dem Motto „Weniger Bürokratie – mehr Dynamik für Bayern“ wollen wir neuen Schwung in unser Land bringen. Mit den Modernisierungsgesetzen entlasten wir Unternehmen, stärken die Wirtschaft und sichern Arbeitsplätze und Wohlstand.

Unser Ziel ist klar: weniger Vorschriften, mehr Vertrauen und mehr Freiheit für Bayerns Wirtschaft. Unser Motto lautet: Ein Gesetz, das man nicht machen muss, das darf man nicht machen. Daher durchforsten wir das gesamte Landesrecht und fragen uns bei jeder Vorschrift: Braucht's das noch oder kann das weg? Im Zweifel entscheiden wir uns für die Streichung. Mit unseren Modernisierungsgesetzen sind wir bundesweiter Spitzenreiter – auch beim Tempo. Seit dem Startschuss im Juni 2024 sind drei Modernisierungsgesetze bereits in Kraft, das Vierte Modernisierungsgesetz ist schon im Landtag, das Fünfte in Vorbereitung. Die Reihe wird fortgesetzt.

Seit 2018 haben wir über 700 Einzelmaßnahmen umgesetzt, um Verfah-

ren zu vereinfachen und staatliches Handeln effizienter zu machen. Das sind mehr als doppelt so viele wie in Baden-Württemberg, Hessen und Nordrhein-Westfalen zusammen. Mehr als 15 Prozent der Verwaltungs vorschriften sind bereits gestrichen. Das selbst gesetzte Ziel, 10 Prozent bis Ende 2024 zu streichen, wurde klar übertroffen. Und es gilt eine verschärzte Paragrafenbremse nach dem Prinzip „one in, two out“.

Mit dem Ersten Modernisierungsgesetz Bayern wurden unnötige Standards im Bauordnungsrecht abgebaut und das Öffentliche Dienstrecht modernisiert.

Das Zweite Modernisierungsgesetz Bayern setzt Schwerpunkte im Vergabe-, Statistik-, Bauordnungs- und Dienstrecht und sorgt für Deregulierungen in der Land-, Forst- und Fischwirtschaft.

Das Dritte Modernisierungsgesetz vereinfacht das Zuwendungs-, Brandschutz- und Immissionsschutzrecht sowie Umweltverträglichkeits prüfungen.

Das Vierte Modernisierungsgesetz vereinfacht die Rahmenbedingungen für die Raumordnung, hebt Berichtspflichten auf und schafft durch die Streichung des „Stands der Technik“ mehr Flexibilität.

Mit dem Gesetz zur Erleichterung des Ehrenamts, das seit dem 17. Dezember 2024 in Kraft ist, haben wir bürokratische Hemmnisse für unsere Ehrenamtlichen beseitigt.

Ein moderner Staat muss sich auf das Wesentliche konzentrieren – das ist der Kern unserer Deregulierungs- und Entbürokratisierungsoffensive.

Florian Herrmann ist als Staatskanzleiminister die rechte Hand des Ministerpräsidenten. In dieser Funktion ist er für den ressortübergreifenden Bürokratieabbau in Bayern zuständig.



Foto: Bayerische Staatskanzlei



CONTI
RESTAURANT

Leidenschaft.
Kreativität.
Genuss.



Wir lieben gute Produkte.

Genießen Sie die fantasievolle Küche von Jürgen Weingarten
und seinem Team.

**Conti
Restaurant**

Max-Joseph-Straße 5
80333 München
info@conti-restaurant.de

Tel: 089 . 551 78-684
www.conti-restaurant.de



QUALIFIKATION FÜR BERUF UND ZUKUNFT

Praxisnahes Lernen für Fach- und Führungskräfte

Das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH
stärkt Menschen und Unternehmen mit praxisnahen Weiterbildungen.

Unsere Angebote reichen von Kommunikation, Führung und Persönlichkeitsentwicklung bis hin zu Digitalisierung, Projektmanagement und Arbeitsrecht. So unterstützen wir Fach- und Führungskräfte in allen Phasen ihrer beruflichen Entwicklung – praxisnah, persönlich und professionell.

**Jetzt
informieren!**

