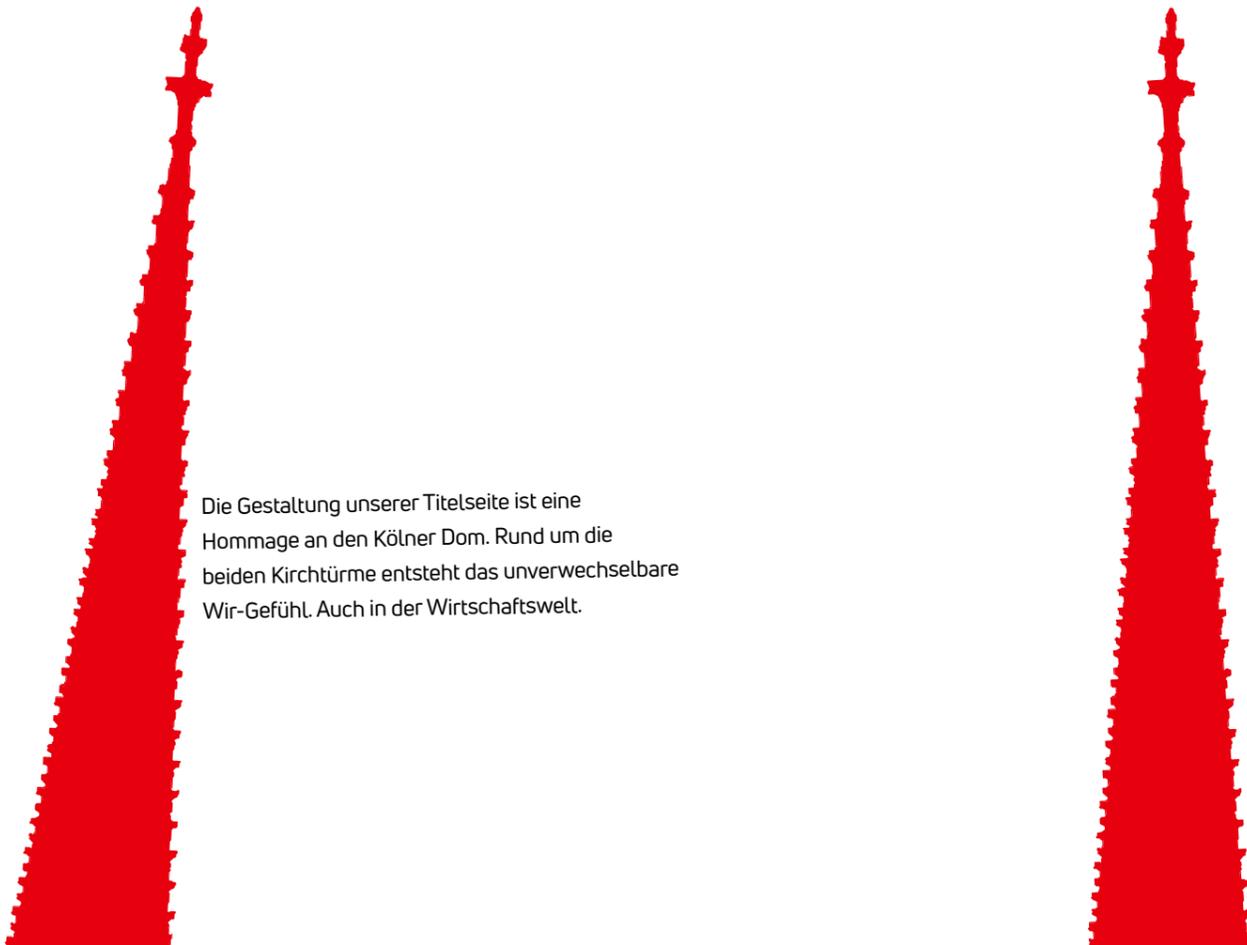




Dr. Jaroslaw Kutylowski  
CEO DeepL



Die Gestaltung unserer Titelseite ist eine Hommage an den Kölner Dom. Rund um die beiden Kirchtürme entsteht das unverwechselbare Wir-Gefühl. Auch in der Wirtschaftswelt.

# NEUES WAGEN

Hand aufs Herz: Wann waren Sie das letzte Mal wirklich mutig? DeepL-CEO Dr. Jaroslaw Kutylowski hat mir eine klare Antwort gegeben: in der sechsten Klasse, an seinem ersten Tag in einer deutschen Schule. Ein Moment, der alles ins Rollen brachte. Heute ist sein Unternehmen mehr als eine Milliarde Euro wert, der Übersetzungsdienst macht Tech-Größen wie Google Konkurrenz. Das Spannende daran: Die Firmenzentrale liegt nicht etwa im Silicon Valley, sondern hier bei uns in Köln. Dort habe ich den promovierten Informatiker besucht. Wir sprachen über seine Vision einer Welt ohne Sprachbarrieren, über Herausforderungen im KI-Bereich und den Mut, der ihn bis heute antreibt.

## KÖLNER UNTERNEHMER\*INNEN GEHEN MUTIG VORAN

Die Geschichte von DeepL ist nur eine von vielen in dieser Ausgabe von „usp köln“, die deutlich macht: Mut ist der Motor hinter jeder wirtschaftlichen Entwicklung, Innovation aber auch von kleinen Veränderungen. Damit steht sie für mich stellvertretend für all die mutigen Unternehmer\*innen und Gründer\*innen aller Branchen, die Köln zu einem starken, innovativen Wirtschaftsstandort machen – und letztendlich Kölns „unique selling points“ sind. Von ihnen erzählen wir hier. Von Menschen, die mutig Chancen ergriffen haben, auch wenn sie mit Unsicherheiten und Risiken verbunden waren.

So wie Canan Karadag. Vor 28 Jahren eröffnete der Unternehmer gemeinsam mit seinem Vater seinen ersten Supermarkt in Köln-Mülheim. Einfach so – weil gerade ein Ladenlokal frei geworden war. Heute betreibt er zehn Filialen auf Kölner Stadtgebiet. Mit neuer Firmenzentrale will er expan-

dieren – von München bis an die Nordsee. Sein Mut und sein Ehrgeiz treiben ihn an.

Einfach machen. Diese Einstellung motiviert auch Frank Blase, CEO des Kunststoffspezialisten igus. 1964 von seinem Vater in einer Kölner Garage gegründet, machte sein Unternehmen zuletzt eine Milliarde Euro Umsatz. Seine neueste Innovation: das knallorange igus:bike. Ein Fahrrad komplett aus Kunststoff, das zu einem großen Teil aus recyceltem Haushaltsmüll hergestellt werden kann. Sie werden es nicht übersehen.

## „FUCK UP“ MIT UDO ODER: SCHEITERN ALS CHANCE

Und weil zum Mut auch das Thema Scheitern gehört, erzählen wir die Geschichte von Carina Frings und ihrem Udo. Sie spricht von ihrem schlimmsten „Fuck up“, ihrer größten Niederlage, der Insolvenz ihres Startups. Ein Jahr später blickt sie mit uns „auf die größte Erfahrung ihres Lebens“ zurück – und macht damit anderen Gründenden Mut.

Geschichten wie diese inspirieren dazu, Altes zu hinterfragen, Neues zu wagen. Bleiben auch Sie mutig. Lassen Sie uns gemeinsam die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Köln gestalten.

Ihr Dr. Manfred Janssen  
Geschäftsführer der  
KölnBusiness Wirtschaftsförderung



# INHALT

06

## EINFACH MACHEN

Interview mit DeepL-CEO Dr. Jaroslaw Kutylowski



10

## MEDIENSTANDORT KÖLN

Streaming am Strom

12

## NACHGEFRAGT

Henriette Reker

13

## HENNING PILLEKAMP

Der Musicalmacher

14

## STADT IM WANDEL

Innovative Immobilienprojekte



17

## NACHGEFRAGT

Andree Haack

## SCHWERPUNKT MUT:

20

## CANAN KARADAG

Niemals aufgeben

24

## IGUS

Orange Is the New Green

27

## CARINA FRINGS

Scheitern als Chance

28

## TECHNOLOGIESTANDORT KÖLN

Nachhaltige Energie durch Wasserstoff

30

## MESSEBAUER DEEG

Generationswechsel im Unternehmen

32

## SHARI KEEP

Hurra, es ist ein Startup

34

## WAS WAR IHRE MUTIGSTE ENTSCHEIDUNG?

Siemens AG & Karl Rother GmbH

36

## FOTOREPORTAGE

Von Köln in die Welt

42

## FRISCHER WIND

Startup Sustainabil

44

## NACHGEFRAGT

Mona Neubaur

45

## CITY DER ZUKUNFT

Wandel der Kölner Innenstadt

48

## FACHKRÄFTEMANGEL ÜBERWINDEN

Gastbeitrag von Johannes Klapper

49

## MENTEGRA

Programm vernetzt Firmen und Geflüchtete

50

## FORSCHUNG

Die Kunst der Leistungssteigerung

52

## PAUSENAUFSICHT

Der Schreibtisch der Oberbürgermeisterin

54

## BUSINESS LUNCH

HENNE. Weinbar



TITELSTORY

# EINFACH MACHEN

**Der Übersetzer DeepL revolutioniert die globale Kommunikation mit künstlicher Intelligenz (KI).  
Das Kölner Unternehmen erlebt ein beispielloses Wachstum und ist jetzt mehr als eine Milliarde Euro wert.**



**Herr Dr. Kutylowski, Sie konkurrieren nicht nur mit Google, sondern auch anderen Tech-Größen aus den USA. Wie haben Sie DeepL zu einem echten globalen Mitspieler gemacht?**

Da gibt es natürlich nicht das eine Geheimrezept. Was uns sicher dazu verholphen hat, ist unser Fokus. Anders als die Tech-Riesen aus den USA haben wir uns von Anfang an auf unser Zielvorhaben konzentriert. Für Google zum Beispiel ist der Übersetzer nur ein kleines Teilvorhaben, wohingegen wir bei DeepL mit voller Kraft an einem Strang ziehen. So konnten wir Forschung und Entwicklung gezielt ausbauen und die beste Qualität ermöglichen.

**Welche mentale Haltung hilft Ihnen bei diesem Kopf-an-Kopf-Rennen mit den stärksten Unternehmen der Welt?**

Ich denke auch da spielt wieder der Fokus eine Rolle. Natürlich schauen wir auch auf die Konkurrenz. Aber wir konzentrieren uns nicht darauf, besser als die anderen zu sein, sondern aus unseren Produkten das Beste herauszuholen. Wir arbeiten sehr kundennah und hören auf das Feedback unserer Nutzerinnen und Nutzer. Dementsprechend können wir unsere Produkte und das Unternehmen gezielt weiterentwickeln und sie konkurrieren ganz natürlich mit den stärksten der Welt.

Hinzu kommt ein gutes Unternehmensklima, für das wir von Anfang an sorgen. Ein guter Teamspirit, Bodenständigkeit und ein bisschen Drive gehören immer mit dazu. Wenn jeder dieselben Werte teilt, kann man sich aufeinander verlassen – das ist wichtig.

**An welcher Stelle in Ihrer Karriere als promovierter Informatiker, Gründer und CEO von DeepL SE haben Sie am meisten Mut aufbringen müssen?**

Das war auf jeden Fall der erste Tag der sechsten Klasse, als ich ohne ein Wort Deutsch zum ersten Mal in einer deutschen Schule stand. Das war nicht einfach. Im Grunde hat mich diese Erfahrung aber an den Punkt geführt, an dem ich heute stehe. Ohne diesen Hintergrund der zwangsläufigen Zweisprachigkeit würde es DeepL vielleicht gar nicht geben. Der Ansporn zur vereinfachten Kommunikation durch KI kam vielleicht nicht an jenem Tag, aber er hat mich doch sehr geprägt.

### **Was war bei der Entwicklung Ihrer KI Ihre größte Herausforderung?**

Wir wollten schon immer die beste Qualität für unsere Nutzerinnen und Nutzer anbieten, das klingt natürlich erst mal nach einer sehr ambitionierten Mission, die mehr als nur eine Herausforderung mit sich bringt. Das Ganze fängt damit an, das richtige Trainingsmaterial zu akquirieren. Die neuronalen Netze, auf denen die DeepL-Produkte basieren, müssen mit Unmengen an Daten gefüttert werden. Da reicht es nicht, einfach ein paar Zeitungsartikel reinzuschmeißen. Es kommt vor allem auf die Qualität der Daten und anschließend natürlich die Trainingsmethodik an. Hierzu haben wir unter anderem spezielle Crawler entwickelt, die automatisiert Übersetzungen im Internet finden und deren Qualität beurteilen.

### **Welche KI-Anwendungen werden unser Leben stark verändern, denken Sie?**

Besonders im Arbeitsalltag merken wir jetzt schon, wie künstliche Intelligenz Prozesse vereinfachen und Aufgaben effizienter gestalten kann. DeepL Write ist hier ein gutes Beispiel. Wenn ich eine E-Mail an Kunden aus den USA verfassen möchte, muss ich nicht eine halbe Ewigkeit vor einem Satz sitzen, der sich nicht ganz richtig anhört. Ich muss nicht recherchieren und mir den Kopf darüber zerbrechen, was nun falsch ist, oder wie man das vielleicht besser ausdrücken könnte. DeepL Write übernimmt das für mich in Echtzeit – schlägt alternative Formulierungen vor und verbessert Rechtschreibung und Grammatik, sodass ich mir keine Sorgen mehr um die Richtigkeit meiner E-Mail machen muss. Ich denke, wir werden KI in genau dieser unterstützenden Funktion wertzuschätzen lernen. Am Ende kommt es darauf an, was wir aus dieser Entwicklung machen, wie wir mit der KI umgehen und für welche Zwecke wir sie einsetzen wollen.

## **„FÜR DEEPL STAND SCHON IMMER DIE FORSCHUNG IM VORDERGRUND“**

### **Und wie wird DeepL unser Leben beeinflussen? Wem werden die Leistungen von DeepL helfen?**

Ich denke, unsere Produktpalette setzt genau da an, wo und wann immer Menschen Unterstützung in ihrer Kommunikation brauchen. Wir sehen unsere Produkte als Wegbegleiter in allen Lebenslagen – auch ich nutze die Fotofunktion der App, um mir die Speisekarte im Italienurlaub

übersetzen zu lassen. Den größten Nutzen sehen wir aber im Arbeitsalltag. Aus vielen Büros ist der Translator schon gar nicht mehr wegzudenken und mit DeepL Write stoßen wir seit dem Launch auf eine ähnlich große Resonanz. Auch für Studierende stellen unsere Produkte eine große Hilfe dar, sei es zum Übersetzen fremdsprachiger Quellen oder beim Schreiben von Haus- und Abschlussarbeiten.

### **Wie entwickeln Sie Ihre KI weiter? Wo sehen Sie die nächsten großen Chancen für DeepL?**

Für DeepL stand schon immer die Forschung im Vordergrund. Das heißt, auch in Zukunft soll es primär darum gehen, unsere Netzwerkarchitektur zu optimieren, aus Erfahrungen zu lernen und die bestmöglichen Ergebnisse mit unseren KI-gestützten Kommunikationslösungen zu erzielen. Es geht nicht um Quantität, sondern um Qualität. Und ich denke damit schaffen wir es auch, uns weiterhin von der Konkurrenz abzusetzen.

### **Wie wichtig ist das Thema „Simultanübersetzung“ für DeepL? Sprich: Gibt es dahingehend Pläne?**

Unsere Zukunftspläne verraten wir wirklich ungern. Es ist aber ohne Zweifel ein sehr gefragtes Feature. Für den Moment konzentrieren wir uns auf unser neues Produkt DeepL Write, das sich in der Beta-Phase befindet und laufend weiter optimiert wird. Die Verbesserung der Qualität der Übersetzungen ist natürlich auch immer ein wichtiger Punkt für uns.

### **Sprechen wir über Köln: Mit 47 Hochschulen, 31 Forschungseinrichtungen und allein 17.300 Informatikstudierenden weist der Großraum Köln ein höheres Potenzial als Berlin oder Hamburg auf. Profitieren Sie davon?**

Absolut. Wir haben hier einen Pool junger Talente direkt vor der Tür. Die Menge und Qualität der Hochschulen im unmittelbaren Einzugsbereich sind nicht von der Hand zu weisen. Es ist also nicht schwer, Fachkräfte mit den gleichen Werten und dem gleichen Sinn für die Weiterentwicklung neuer Technologien zu finden. Genau wie die Stadt sind wir als Unternehmen daran interessiert, diesen Geist zu fördern.

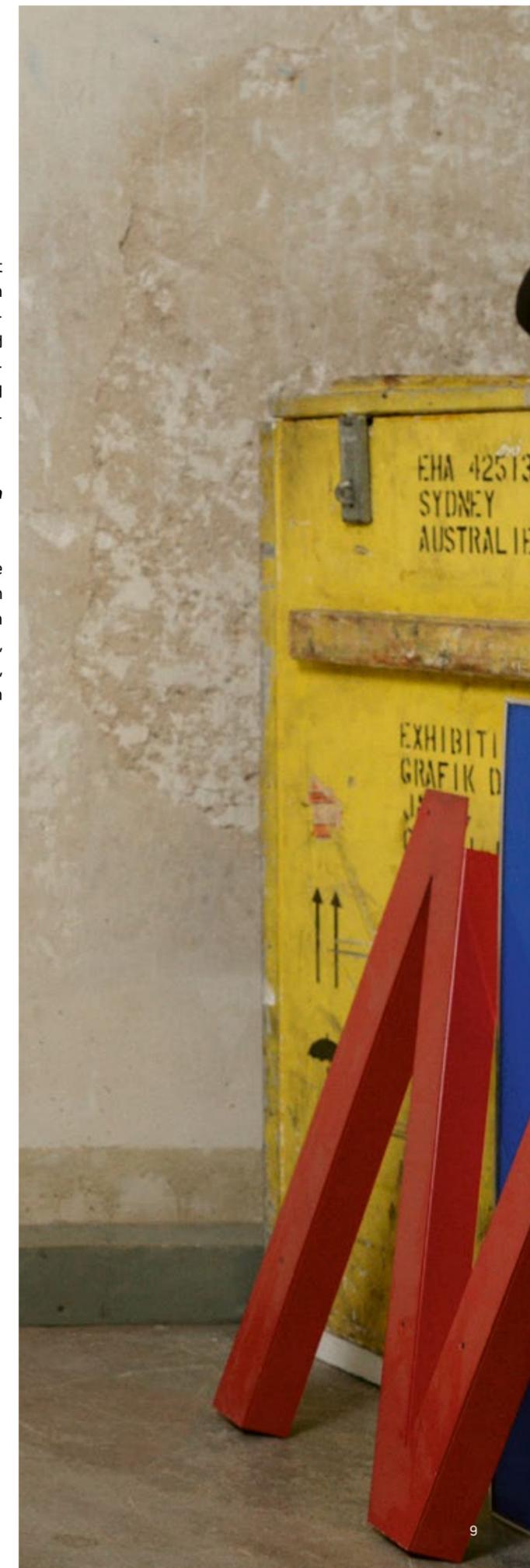
### **Was macht für Sie den Standort Köln außerdem aus?**

Für uns als KI-Unternehmen ist natürlich immer der Vergleich mit dem Silicon Valley spannend. Dahingehend kann ich nur sagen, wir hatten und haben es gut in Köln. Besonders

zu Anfang – als kleines KI-Startup – war es von Vorteil, nicht sofort gegen die ganz großen Unternehmen aus Kalifornien antreten zu müssen. So hatten wir zum Beispiel weniger Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt und konnten uns schnell und gezielt entwickeln. Obwohl wir inzwischen auch deutschlandweit sowie in Polen, den Niederlanden, Großbritannien und Japan einstellen, profitieren wir von dem enormen Fachkräftepotenzial vor unserer Haustür.

### **Welchen Rat würden Sie anderen Gründenden mit auf den Weg geben?**

Einfach machen. Ich denke, in Deutschland gibt es eine gewisse Grundskepsis, was das Gründen angeht. Wenn man weniger Angst vor den bürokratischen Hürden hat, ist schon ein großer Schritt getan. Dann kommt es natürlich darauf an, was man daraus macht. Für uns war, wie eingangs erwähnt, vor allem eine eindeutige Mission, ein klarer Fokus und ein starkes Team der Schlüssel zum Erfolg.



MEDIENSTANDORT KÖLN

# STREAMING AM STROM

Menschen nutzen Medien anders als früher, immer mehr streamen Serien und Filme. Doch auch das lineare Fernsehen hat nach wie vor viele Fans. Wie stellen sich Sender und Produktionsfirmen auf diese Herausforderung ein? Eine Momentaufnahme.

Rund  
**15.400**  
Erwerbstätige arbeiten  
in der **KÖLNER  
MEDIEN-  
WIRTSCHAFT.**

**10.000**  
Unternehmen zählt  
die **KÖLNER  
KULTUR- UND  
KREATIV-  
WIRTSCHAFT.**

Der Umsatz  
der Kölner **KULTUR-  
UND KREATIVWIRT-  
SCHAFT** beträgt  
jährlich rund  
**9,5 MRD €.**

Als Heimat  
des **WDR** und der  
**MEDIENGRUPPE RTL  
DEUTSCHLAND**  
ist Köln der  
**BEDEUTENDSTE DEUTSCHE  
MEDIENSTANDORT.**

So häufig, wie Streamingdienst-Anbieter für sich werben, müsste man meinen, dass sie den Markt in Deutschland längst erobert hätten. Netflix, Amazon Prime, Disney+ und Co, sie müssten das lineare Fernsehen längst abgelöst haben. Doch Studien zeichnen ein deutlich differenzierteres Bild.

Tatsächlich nutzen lediglich 24 Prozent der Deutschen über 14 Jahre täglich einen Videostreaming-Dienst. Gleichzeitig nutzen noch 65 Prozent Tag für Tag das klassische Fernsehen. Und das sind keine alten Zahlen, die Studie von

ARD und ZDF stammt aus dem Jahr 2022. Sie zeigt, dass das Medienkonsumverhalten der Deutschen nach wie vor sehr vielseitig ist.

Für Medienunternehmen bringt das Herausforderungen mit sich. Einerseits wollen und müssen sie ihr Geschäft digitalisieren, um das Interesse an Streamingplattformen und Video-on-Demand zu befriedigen. Andererseits können sie die klassischen Verbreitungs Kanäle nicht ignorieren, die nach wie vor einen Großteil der Bevölkerung ansprechen.

Welche Formate man für welchen Kanal produziert, diese Frage müssen sich Fernsehsender, Produktionsfirmen und alle am Prozess Beteiligten stellen.

## AUF ZWEI GLEISEN IN DIE ZUKUNFT

Sie beschäftigt auch die Führungskräfte bei RTL in Köln-Deutz. Der Medienkonzern betreibt allein in Deutschland aktuell 13 Fernsehsender, neben dem Hauptkanal unter anderem noch RTL Zwei, RTL Super und den Nachrichtensender ntv. „Nach wie vor erreicht man mit keinem anderen Medium mehr Menschen zeitgleich als mit linearem TV“, sagt Claus Grewenig, Chief Corporate Affairs Officer bei RTL Deutschland. Das jüngste Staffelfinale der Reality-Show „Let’s Dance“ hätten dort durchschnittlich 4,15 Millionen Zuschauer\*innen gesehen. Beim Freundschaftsspiel der deutschen Fußballnationalmannschaft gegen Belgien hätten zeitweise 8,06 Millionen Menschen eingeschaltet. Heißt: Auf dem Abstellgleis steht der Bereich bei RTL keinesfalls. Formate wie das erwähnte „Let’s Dance“, „Wer wird Millionär?“ oder „Grill den Henssler“ – die alle in Köln produziert werden – sind nach wie vor verlässliche Quotenbringer für die Sendergruppe. Viele Erfolgssendungen werden in Ossendorf gedreht, dort sitzen die MMC Studios. Das sogenannte Coloneum ist einer der größten Studio-komplexe Europas, insgesamt 23 Studios gibt es dort, darunter auch das mit 26 Metern höchste Filmstudio der Welt.

Neben den linearen Angeboten spielt RTL auch auf dem Streamingmarkt mit – um jüngeres Publikum zu erreichen. Dafür soll RTL+ sorgen. Ursprünglich vor allem als eine Art Mediathek für die Zweitverwertung gedacht, produziert RTL mittlerweile auch seit einigen Jahren eigene Formate, die primär dort laufen. „Wir verzeichnen heute bereits über 4,5 Millionen Abonnentinnen und Abonnenten“, erklärt Grewenig.

Auch der Westdeutsche Rundfunk (WDR), die in Köln beheimatete größte Sendeanstalt im ARD-Verbund, arbeitet zweigleisig. Intendant Tom Buhrow erklärte aber schon vergangenes Jahr, dass das Haus seine Digitalstrategie noch einmal angepasst habe und nun deutlich ambitionierter sei. Bis 2025 will der WDR 60 Prozent aller Menschen im Sendegebiet einmal die Woche digital erreichen, 40 Prozent sogar täglich. Der öffentlich-rechtliche Sender ist dabei nicht nur per Mediathek zu erreichen, auch YouTube und andere soziale Netzwerke spielen eine Rolle.

Wenn die großen Sendergruppen sich umstellen, bedeutet das auch Veränderungen für ihre Zulieferer. Dazu zählen etwa die Produktionsfirmen, von denen es gerade in Köln

Dutzende gibt, darunter Schwergewichte wie filmpool, ITV Studios Germany und der deutsche TV-Ableger von Warner Bros. Zahlen speziell zu Köln gibt es nicht, laut einer Studie der Hamburg Media School schulterten Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen 2020 rund 46 Prozent des Produktionsvolumens für TV, Video-on-Demand und Kino, mit Köln als wichtigstem Standort im Bundesland.

Vor allem im Entertainmentbereich ist NRW hervorragend aufgestellt, hier waren die örtlichen Produktionsfirmen sogar für 61 Prozent des Produktionsvolumens zuständig, während sie zum Beispiel bei Fiktion nur für 15 Prozent verantwortlich waren. Diese Verteilung könnte sich in den kommenden Jahren verändern. „Gerade bei den großen Sendergruppen beobachten wir aktuell, dass die Werbeeinnahmen sinken und sie entsprechend weniger Produktionen bestellen“, erklärt Oliver Castendyk, Direktor des Forschungs- und Kompetenzzentrums Audiovisuelle Produktion der Hamburg Media School. Gleichzeitig steige durch Nachfrager wie etwa Netflix der Bedarf an hochwertigen Fiktionsformaten.

## AUS KÖLN DEN WANDEL MITGESTALTEN

Eine der Firmen, die diesen sich wandelnden Markt bespielt, ist die bildundtonfabrik (btf) in Ehrenfeld mit etwa 90 Mitarbeiter\*innen. 2012 gegründet, startete das Unternehmen mit Produktionen fürs lineare Fernsehen durch, etwa der Talkshow Roche & Böhmermann und dem Neo Magazin Royal (beide fürs ZDF). In den vergangenen Jahren kamen dann auch einige der größten deutschen Streaminghits von der Firma, etwa die Serien „How to Sell Drugs Online Fast“ und „King of Storks“, die bei Netflix im Programm sind. Eine völlige Orientierung auf einen Kanal plant auch die btf nicht. „Unsere Auftraggebern finden wir bei Fernsehsendern und Streamingplattformen gleichermaßen“, sagt Yannick Moll, Head of Production. Für die Arbeit an einem neuen Format ist die Ausspielungsplattform sowieso nur einer von mehreren Aspekten, die den Produktionsprozess beeinflussen. Auch Faktoren wie Genre, Zielgruppe und Auftragsvolumen seien wichtig, so Moll.

Wie konkret sich der Medienkonsum weiter ausdifferenzieren wird und was dies für Köln bedeutet, bleibt offen. „Für die Zukunft des Film- und Fernsehproduktionsstandorts Köln sehe ich große Chancen“, sagt Björn Böhning, Geschäftsführer der deutschen Produzentenallianz, der größten Branchenvertretung im Land. „Die Nachfrage nach Entertainment-Formaten wird weiter steigen, wenn wir es schaffen, Formate auch für neue Zielgruppen zu entwickeln“, ist er sich sicher. Das bedeute bunte, zielgruppenorientierte und experimentelle Programme: „Die kreative Szene, die rheinische Tradition und die wirtschaftliche Stärke des Standorts Köln bieten dafür beste Voraussetzungen.“

NACHGEFRAGT

# „OHNE DIE KÖLNER MEDIENLANDSCHAFT WÄRE ES IM TV DEUTLICH LANGWEILIGER“

Henriette Reker, Oberbürgermeisterin der Stadt Köln, im Gespräch über den Standort Köln als Medienhauptstadt.

*Köln versteht sich als deutsche Hauptstadt für Film- und Fernsehproduktionen. Was macht diese Stärke aus?*

Es vergeht kein Tag, an dem Zuschauerinnen und Zuschauer in Deutschland nicht Film- oder Fernsehangebote sehen, die in Köln produziert wurden, ob im linearen Fernsehen, den Mediatheken oder auf einer Streaming-Plattform.



Henriette Reker

*Welche wirtschaftliche Bedeutung hat die Medienbranche für Köln?*

Etwa 10.000 Kölner Unternehmen erwirtschaften in der Kultur- und Kreativwirtschaft jährlich einen Umsatz von rund 9,5 Milliarden Euro. Rund 30 Prozent der im deutschen Fernsehen ausgestrahlten Inhalte werden in Köln produziert. Ohne die Kölner Medienlandschaft wäre es im TV deutlich langweiliger.

*Die Film- und Rundfunkwirtschaft ist stark im Wandel. Wie unterstützt die Stadt Köln die Branche?*

Unser einzigartiges Medien-Ökosystem in Köln soll weiterwachsen. Dafür unterstützen wir insbesondere die agile Gründerszene sowie das große Potenzial an kreativen Köpfen vor Ort. Damit wir den bestmöglichen Service für Medienschaffende bieten können, gibt es mit der Köln-Business Wirtschaftsförderung sowie mit dem „Servicebüro Event, Film und Fernsehen“ in der Stadtverwaltung zwei direkte Ansprechpartner für die Branche, um den Medienstandort kontinuierlich weiterzuentwickeln.



HENNING PILLEKAMP

## DER MUSICALMACHER

**Henning Pillekamp, Leiter des Kölner Musical Domes, spricht über seinen Werdegang in der Musical-Welt, seinen Weg nach Köln und den Erfolg, den sein Haus derzeit mit „Moulin Rouge! Das Musical“ feiert. Ein Protokoll.**

„Ich war 16 Jahre alt, als mich die Welt der Musicals in ihren Bann zog. Ich saß in einer Vorstellung von ‚Tanz der Vampire‘ und war vom ersten Moment an fasziniert von dem Zusammenspiel aus Tanz, Gesang, Schauspiel, Kostümen, Kulisse. Leider besitze ich nicht das Gesangstalent, um selbst auf der Bühne zu stehen, aber ich wusste, dass ich Teil dieser Welt werden wollte. Also ging ich nach meinem BWL-Studium zur damals noch unter dem Namen ‚Mehr! Entertainment‘ bekannten Theatergruppe, die große Musical- und Tourneeproduktionen produziert. Dort lernte ich die Branche kennen und lieben. Mein erstes großes Projekt war die Betreuung des Musicals ‚Cats‘, mit dem wir als Zelttournee durch Deutschland gezogen sind. Nach einigen Jahren übernahm ich die Theaterleitung des Capitol Theaters in Düsseldorf. Ab 2017 kam dann parallel noch die Leitung des Musical Domes in Köln dazu. Beide Theater habe ich auch durch die Pandemie geführt – eine unglaublich intensive und immer noch surreale Zeit.“

**„MOULIN ROUGE IST ETWAS KOMPLETT NEUES FÜR DEN MUSICAL DOME“**

Der Spagat zwischen Düsseldorf und Köln endete erst mit den Planungen für ‚Moulin Rouge! Das Musical‘. Diese Show ist ein ganz neues Kapitel für den Musical Dome. Wir haben viel Zeit

und Geld investiert, um das Haus auf diese Wahnsinns-Show auszurichten, insgesamt 21 Millionen Euro. Es ist eine der aufwändigsten Musicalproduktionen, die es jemals in Deutschland gab. Das Schöne ist: Wenn man im Theatersaal steht und sich umblickt, dann sieht man, wohin das Geld geflossen ist. Wir haben versucht, eine eigene Welt zu schaffen, in die die Besucherinnen und Besucher für einen Abend abtauchen können.

**„DER ERFOLGREICHSTE START EINES MUSICALS AUF DEM DEUTSCHEN MARKT SEIT 20 JAHREN“**

Natürlich war ich vom Erfolg des Vorhabens überzeugt, aber dass es so gut läuft, war dann doch überwältigend. Wir haben bisher rund 250 Vorstellungen gespielt – alle waren ausverkauft – und bereits mehr als eine halbe Million Tickets verkauft. Das ist der erfolgreichste Start eines Musicals auf dem deutschen Markt seit 20 Jahren und wir könnten wirklich nicht stolzer sein. So ist die Show auch ein wichtiger Tourismusfaktor für Köln. Etwa 30 Prozent unserer Gäste bleiben für mindestens eine Übernachtung in der Stadt. Man muss nur nach Hamburg gucken, wo ‚König der Löwen‘ seit Jahrzehnten ein Zuschauermagnet ist, um das Potenzial zu erkennen. Es ist schön, zu sehen, wie der Musical Dome, einst als Provisorium gebaut, nun eine Rolle für die Kölner Tourismus- und Kulturbranche spielt.“

STADT IM WANDEL

# NACHHALTIG WACHSEN

Ob im Deutzer oder Niehler Hafen oder gar am Rande von Ehrenfeld: In Köln werden gleich mehrere Flächen entwickelt, die Maßstäbe setzen. Sei es beim Thema Nachhaltigkeit oder in der Mischung von Wohnen, Arbeiten und Freizeit. Eine Auswahl.



## MAX BECKER-AREAL: SCHROTTPLATZ WIRD NEUES QUARTIER

Auf dem Max Becker-Areal im Kölner Westen wurde jahrelang Schrott verwertet. In den kommenden Jahren soll hier unter dem Namen PÄN ein neues Stadtviertel mit einer intelligenten Mischnutzung entstehen. Die Stadt Köln will generationenübergreifenden Wohnraum schaffen. Auch unterschiedliche Gewerbebetriebe sollen hier ein Zuhause finden. Hinzu kommen eine Schule, Kitas, großzügige Grün- und Freiflächen sowie kulturelle Angebote und Gastronomie. Für interessierte Kölner\*innen gab es bereits zahlreiche Möglichkeiten, sich aktiv an diesem Stadtentwicklungsprozess zu beteiligen. „Die Stadt der kurzen Wege bedeutet für uns Urbanität im besten Sinne. Wohnen und Arbeiten zusammenwachsen zu lassen – dafür steht PÄN. Kleinräumlich gemischt und auf kurzen Wegen miteinander vernetzt mit attraktiven Mobilitätskonzepten und einer optimalen Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr“, sagt Klaus Küppers, Niederlassungsleiter NRW beim Projektentwickler PANDION. Derzeit befindet sich das Projekt in der Baurechtschaffung. Die ersten Baumaßnahmen starten voraussichtlich 2026.

**Gesamtfläche: 17,5 Hektar**  
**Arbeitsplätze: 4.000**  
**Wohnungen: 1.700**

## FUSION COLOGNE: INNOVATIVES INDUSTRIE- UND LOGISTIKAREAL

FUSION COLOGNE, unweit der Rheinhäfen Niehl 1 und 2 gelegen, ist die größte zusammenhängende Industrie-Entwicklungsfläche auf Kölner Stadtgebiet. Den „Kölner Perspektiven 2030+“ folgend, wird hier ein innovatives und nachhaltiges Industrie- und Logistikquartier entstehen. Mit dem Ziel einer hohen Flächeneffizienz sieht das Konzept eine Mehrgeschossigkeit auch für Logistik-, Produktions- und Gewerbeflächen vor. Zu den Nachhaltigkeitszielen zählt der komplette Verzicht auf fossile Energieträger – auch im Bereich der Mobilität: Mitarbeitende können sich auf dem gesamten Gelände mit E-Bussen sowie Rad- und E-Rollern bewegen. „FUSION COLOGNE bietet für produzierende und nachhaltig denkende Unternehmen eine herausragende Plattform für zukünftiges Wachstum“, sagt Peter Trapp, Geschäftsführer der FUSION COLOGNE GmbH. „Die Planung überzeugt nicht nur durch das nachhaltige, kooperative Gesamtkonzept, sondern auch durch eine erstklassige Infrastruktur. Die direkte, bimodale Anbindung sowie kurze Wege zu den Kölner Häfen und zur Autobahn bilden insgesamt eine beinahe einzigartige Plattform, um den Anforderungen der Verkehrs- und Energiewende gerecht zu werden.“ Erste bauvorbereitende Maßnahmen wurden im Sommer 2023 gestartet.

**Gesamtfläche: bis zu 55 Hektar**  
**Arbeitsplatzpotenzial für Unternehmen: bis zu 2.000**



**DEUTZER HAFEN:  
NEUES STADTVIERTEL AM WASSER**

Historische Mühlen prägen den Charakter des ehemaligen Hafens in Köln-Deutz. Das neue Stadtviertel wird in Zukunft Platz für rund 7.000 Kölner\*innen und rund 6.000 Arbeitsplätze bieten. Nachhaltigkeit steht bei der Umwandlung an oberster Stelle. Die Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) zeichnete das Stadtquartier vorab mit einem Zertifikat in Platin aus. Hier entsteht funktionaler Raum, der Wohnen und Arbeiten sinnvoll miteinander verbindet und auf soziale, kulturelle und ökologische Aspekte achtet. „Damit bietet der Deutzer Hafen allerbeste Chancen, Investoren für die langfristig-nachhaltigen Ziele der Kölner Stadtentwicklung zu gewinnen“, sagt Andreas Röhrig, Geschäftsführer der moderne stadt GmbH. Das Unternehmen startet im Herbst 2023 mit der Vermarktung des ersten gewerblichen Baufelds im Hafen.

**Gesamtfläche: 37,7 Hektar**  
**Arbeitsplätze: ~ 6.000**  
**Wohnungen: ~ 3.000 (30 Prozent öffentlich gefördert)**



**NACHGEFRAGT**  
**DEN STANDORT KÖLN**  
**LEBENSWEIT GESTALTEN**

**Andree Haack ist Beigeordneter für Stadtentwicklung, Wirtschaft, Digitalisierung und Regionales der Stadt Köln.**

**Herr Haack, wie denken Sie Stadtentwicklung?**

Stadtentwicklung heute heißt nicht nur, Wachstum zu organisieren, sondern vor allem, sich mit der Weiterentwicklung des Bestands auseinanderzusetzen. Denn das Ziel einer klimaneutralen Stadt lässt sich nur erreichen, wenn wir uns mit dem Baubestand viel intensiver als bisher beschäftigen – und da geht es nicht nur um Wärmepumpen. Dabei denken wir die Wirtschaft natürlich stets mit. Wir brauchen eine starke ökonomische Grundlage, um die vor uns liegenden Herausforderungen in der Stadtentwicklung zu meistern. Ich bin der Überzeugung, dass sich Wirtschaft und Stadtentwicklung in diesem Sinne ergänzen und gegenseitig befruchten. Denn eine starke Stadt kann es nur mit einer starken Wirtschaft geben.

**Vor welchen Herausforderungen steht die Stadtplanung in Köln aktuell?**

Eine moderne Stadtplanung steht vor großen Aufgaben, weil sie Themenkomplexe wie Umwelt- und Klimaschutz, Mobilität, begrenzte Flächen, soziale Entwicklungen aber auch wirtschaftliche Dynamik in Einklang miteinander bringen muss. Die Vision von Köln ist, eine umweltneutrale, nachhaltige, chancengleiche, demokratische und lebenswerte Stadt zu sein. Dafür stehen auch zahlreiche Kölner Großprojekte, die das Stadtbild künftig erheblich aufwerten werden. Dazu zähle ich etwa den Deutzer Hafen oder aber FUSION COLOGNE. In Köln sind es weniger die spektakulären Einzelprojekte, sondern großmaßstäbliche Flächenentwicklungen, die gerade die Dynamik der Stadt prägen.

**Und wie steht Köln auf dem Weg zu dieser Vision da?**

Wirtschaftlich schon einmal sehr gut. Die Stadt hat in den letzten 15 Jahren mehr als 160.000 neue Jobs bekommen und profitiert von Rekorderlösen bei der Gewerbesteuer. Und die Kölner Stadtstrategie „Kölner Perspektiven 2030+“ beschreibt den Weg, den wir weitergehen wollen. Sie ist für mich eine hervorragende, ganzheitlich gedachte Grundlage für diese großen Aufgaben unserer Zeit. Wir haben insgesamt gute Voraussetzungen, um Köln gemeinsam so weiterzuentwickeln, dass wir sie im besten Sinne lebenswert für alle gestalten und darüber hinaus zukunfts- und damit enkeltauglich machen.



Andree Haack

SCHWERPUNKT

# MUT

---

[ Die Fähigkeit, in einer gefährlichen, riskanten Situation seine Angst zu überwinden; Furchtlosigkeit angesichts einer Situation, in der man Angst haben könnte; Bereitschaft, angesichts zu erwartender Nachteile etwas zu tun, was man für richtig hält ]

*Duden*

EINFACH  
EIN

# SUPERMARKT!

CANAN KARADAG

## NIEMALS AUFGEBEN

**Mit seinen anatolischen Lebensmittelgeschäften will Canan Karadag von Köln aus nach ganz Deutschland und in die Nachbarländer expandieren. Seine Vision hat er klar vor Augen: Fünf Filialen pro Jahr. Was treibt den Unternehmer an?**

Wer den neuen großen Stolz von Canan Karadag sehen möchte, der muss ins Kölner Industriegebiet nach Wahn fahren, nicht weit vom Flughafen entfernt. Nach einigen hundert Metern erhebt sich zwischen Hochspannungsleitungen inmitten eines Feldes eine weiß-graue Halle. Es ist der in Rekordzeit fertig gebaute neue Unternehmenssitz der gleichnamigen Supermarktkette, inklusive einer Lagerhalle.

Von hier aus will Karadag mit seinen anatolischen Lebensmittelgeschäften das Umland erobern, doch eigentlich ist das viel zu kurz gegriffen. Karadag will in ganz Deutschland seine Supermärkte sehen, von München bis hoch an die Nordsee, gerne auch in den Niederlanden und Belgien. Über seine Expansionspläne redet er, als wäre es nur eine Frage der Zeit. Woher kommt dieser Ehrgeiz?

### EIN DIEBSTAHL ÄNDERTE ALLES

Im Café Frau Mahér am Ubierring treffen wir Canan Karadag auf einen Espresso. Hier hat alles angefangen. Ganz in der Nähe an der Bonner Straße betrieb er einen Kiosk, gemeinsam mit seinem Vater Binali Karadag fuhr er in den umliegenden Straßen Getränke aus. Als er gerade einmal 21 Jahre alt war, wurde sein Laden ausgeraubt. Noch immer kann er sich daran genau erinnern. Als er gerade hinten im Lager war, kam ein Unbekannter rein und schnappte sich die Brieftasche. 1.800 Mark hatte der mitgenommen, dazu einen Scheck und die Bankkarte, mit der er nochmal schnell 2.000 Mark vom Konto geklaut hat. Gefunden wurde der Täter nie.

Es war ein Tag, der alles veränderte. Mit einem Getränke-Kiosk neu zu starten, kam für Karadag nicht in Frage und als auf der Waldecker Straße in Köln-Mülheim 1995 ein Küchenhändler auszog, da ergriff er gemeinsam mit seinem Vater die Gelegenheit und eröffnete gleich einen ganzen



Supermarkt. Es war die erste große mutige unternehmerische Entscheidung, die Karadag traf. Viele weitere sollten folgen.

Heute ist Karadag die meiste Zeit in seinem neuen Firmensitz in Wahn anzutreffen. Ganz fertig ist das Gebäude noch nicht. Aktuell teilt er sich einen Büroraum mit seinem Bruder und zwei weiteren Mitarbeitenden. Sein eigentliches Büro wird noch eingerichtet.

### AM ANFANG GING ALLES SCHIEF

Die Anfangstage wirken fern angesichts des neuen Hochglanzgebäudes, das um die acht Millionen Euro gekostet hat. „Wir hatten damals keine Ahnung gehabt, was wir da machen“, erinnert er sich an die Eröffnung des ersten Supermarktes zurück. 40.000 Mark hatten sie zur Seite gelegt, der Onkel gab noch mal 80.000 hinzu, weitere 20.000 kamen einmal von der Bank und einmal von weiteren Bekannten. Angst, dass das schief gehen könnte, hatten beide nicht.

Doch eigentlich ging alles schief. „Der erste Geschäftstag lief noch richtig gut, dann ging gar nichts mehr“, sagt Karadag. Sechs Monate danach wollten sie den Laden schon aufgeben, doch fanden keinen Abnehmer. Also blieben sie dran. Hängten sich voll rein. Karadag lernte, wie hart es ist, einen Supermarkt zu betreiben. „Ich bin teilweise um vier Uhr morgens aufgestanden und war erst um 21 Uhr wieder zu Hause“, sagt er. Drei Jahre dauerte es, bis die



Canan Karadag

Kund\*innen den Supermarkt so richtig angenommen hatten, bis Karadag wusste, welche Waren funktionierten und das Geschäft Gewinne einbrachte.

Für Karadag, der inzwischen die Geschäftsleitung von seinem Vater übernommen hatte, war klar, dass er nun expandieren wollte. 2002 kam die zweite Filiale hinzu, die lief gut. 2003 die dritte auf der Berliner Straße ebenfalls in Mülheim, die wiederum lief schlecht, da es dort viel Konkurrenz gab. „Vier bis fünf Jahre haben wir gebraucht, bis es auch in diesem Laden geklappt hat“, so Karadag. Es folgte Eröffnung auf Eröffnung, Supermärkte, die gut liefen, stützten diejenigen, die sich noch entwickeln mussten. Und selbst wenn ein neu eröffneter mal nicht auf Anhieb genug Kund\*innen anzog, stürzte sich Karadag direkt auf die nächste Gelegenheit.

### WEITER, IMMER WEITER

Es war durchaus eine gewagte Expansion, 2008 stand er einmal kurz vor der Insolvenz, doch Karadag machte immer weiter. Der Unternehmer war davon überzeugt, dass das alles aufgehen sollte, und wer heute seine neue Zentrale sieht, der muss feststellen: Karadag hatte recht. Zehn Filialen sind so bis heute entstanden. Gut 41 Millionen Euro Umsatz macht Karadag derzeit damit. Nicht alle gehören ihm selbst, er setzt auf ein Franchisemodell, ähnlich wie es auch Rewe macht. Wer also einen Supermarkt mit einer gewissen Größe aufmachen möchte, der wendet sich an den Kölner Unternehmer, bezieht seine Waren über ihn

und verkauft seine Produkte. Ein solches Geschäft gibt es bereits außerhalb von Köln, in Recklinghausen.

Gewinne investiert Karadag immer wieder in sein eigenes Unternehmen. Für den Bau seines neuen Hauptsitzes, inklusive des Lagers, ist er selbst aufgekommen. Sein Erfolg bestärkt ihn – auch bei großen Investments. Türkische Supermärkte in Deutschland gebe es zwar viele, sagt er. Dass aber jemand versucht, eine solche Kette aufzubauen, sei was ganz Neues.

Jetzt also Expansion. Grundlage dafür ist seine neu errichtete Lagerhalle. Karadag muss vom provisorischen Büro nur durch eine Tür gehen und eine kleine Stufe beachten, dann ist er bereits umringt von Lebensmitteln. Bis zu 50 Filialen ließen sich von hier aus beliefern, so der Unternehmer. Wenn er an einem Nachmittag durch die Hallen und Kühlräume führt, dann ist noch viel Platz für Obst und Gemüse, Fleisch und zahlreiche weitere Waren. 5.000 verschiedene Produkte sollen Karadag-Supermärkte immer im Angebot haben. Sieben Lkw fahren sein Lager dafür täglich an. Von dort aus wird alles weiterverteilt.

### BAUHERR, BÜROLEITER, CHEFEINKÄUFER

Der 52-Jährige will mit Frische punkten. 60 Prozent seiner Kund\*innen sind Deutsche, der Rest Menschen mit Migrationshintergrund, nicht nur aus der Türkei, erzählt er. Besonders das Fleisch sei beliebt. „Bei uns bleibt nichts liegen, jeden Tag gibt es frische Ware“, sagt er. Karadag ist einer, der zurzeit von allem ein bisschen macht: Büroarbeit, Gespräche mit Mitarbeitenden, Waren bestellen.

Schon beim Bau des neuen Gebäudes war das so. Als Karadag die Baugenehmigung erhielt, war er täglich vier Stunden auf der Baustelle und stellte sicher, dass alles lief. Nur ein Jahr hat es gedauert, bis Halle und Bürokomplex fertig zum Einzug waren. Länger hätte es auch nicht dauern dürfen.

Karadag musste raus aus seinem alten Lager, das er nur gemietet hatte. Der Druck, aus dem alten Bau auszuziehen, ein neues Grundstück zu finden, den Bauantrag durchzukriegen und dann noch in Windeseile die neue Zentrale hochziehen

zu lassen – das sind Punkte, die Sascha Maschinski von der KölnBusiness Wirtschaftsförderung an Karadag noch immer beeindruckt. Er begleitet den Unternehmer seit vielen Jahren, hat ihm ein städtisches Grundstück für den neuen Unternehmenssitz vermittelt und beim Bauantrag unterstützt. „Das war schon eine spannende Zeit“, erinnert er sich. Ehrgeizig habe Karadag auf ihn immer gewirkt, immer mit einem klaren Ziel vor Augen. Die neue Zentrale stehe sinnbildlich für sein Engagement, den Macher Karadag. „Damit hat er nun die idealen Voraussetzungen, um weiter zu wachsen“, so Maschinski. „Ein wichtiger Schritt für ihn als Unternehmer, aber auch für den Wirtschaftsstandort.“

### EIN AMBITIONIERTER PLAN

So viel steht fest. „Wir wollen ab 2024 mit fünf Filialen pro Jahr wachsen“, sagt Canan Karadag. Schon jetzt gebe es viele Anfragen, ob er nicht hier und dort ein neues Geschäft eröffnen lassen könnte. Einkaufszentren könnten das nächste Ding sein. „Die haben ein großes Interesse an uns“, meint er. Und wenn er einmal das Wachstum so richtig angekurbelt hätte, dann könnte auch alles schneller gehen. So wie damals, als Vater und Sohn nicht aufgaben. „Das wird leicht, glauben Sie mir“, sagt er. Sollte er recht behalten, wären seine Supermärkte schon in kurzer Zeit aus keiner großen Stadt mehr wegzudenken.



Firmenzentrale, Köln Porz



IGUS  
**ORANGE IS  
THE NEW GREEN**

**Frank Blase ist CEO des Kunststoffspezialisten igus, der zuletzt rund eine Milliarde Euro Umsatz erzielte. Ein Gespräch über Fahrräder aus Kunststoff, Roboter und eine Gründungsmentalität, die Frank Blase als Familienerbe in die Wiege gelegt wurde.**

**Herr Blase, Ihr Vater, Günter Blase, hat das Unternehmen igus mit seiner Frau Margret im Jahr 1964 in einer Garage in Köln gegründet. Wie viel Mut gehörte damals dazu?**

Ich glaube, dazu brauchte es eine riesige Portion Mut. Meine Eltern haben das Unternehmen nicht nur gegründet, sie hatten am Anfang auch keine einzige Maschine, keine Mitarbeitenden. Mein Vater, Ingenieur der Holzindustrie und langjähriger Fabrikleiter einer Kölner Kunststoff-Firma, hatte sich selbständig gemacht und nun seine Frau und zwei Kinder daheim, die Essen brauchten. Also nahm er all seinen Mut zusammen, ging zum Automobilzulieferer Pierburg und sagte: „Geben Sie mir Ihr schwierigstes Teil und ich finde eine Lösung.“

**Das klingt in der Tat mutig. Was war das für ein Teil?**

Es war ein Ventilkegel für einen Fahrzeugvergaser. Die kundigsten Ingenieure hatten sich an einer klugen Lösung die Zähne ausgebissen, doch mein Vater sah es als Herausforderung. Er wollte das Bauteil ganz anders angehen, aus Plastik formen und zwar mit einer Spritzgussmaschine. Mein Vater experimentierte dann so lange, bis er die perfekte Lösung hatte. Das war sicherlich mutig, aber auch hartnäckig und von Improvisation gekennzeichnet.

**Würden Sie sagen, diese Mentalität gibt es heute noch so?**

Auf jeden Fall. Ich beobachte diesen Mut jeden Tag bei uns in der Firma, die ja sehr stark gewachsen ist, aber auch bei den vielen Startups, die es in Köln und der Umgebung gibt. Da sind sehr viele dabei, die genau das haben, was uns auch ausmacht: einen unbändigen Gründungsgeist und das Verlangen, alles immer noch ein bisschen besser zu machen.

**Seit 1964 hat sich viel getan bei igus. Aus dem Startup in der Doppelgarage haben Sie als Nachfolger eine riesige Firma gemacht, aus 1,4 Millionen Euro Umsatz im Jahr 1983 zuletzt rund eine Milliarde Euro. Das Einzige, was sich nicht verändert hat, ist der Standort Köln. Was hält Sie bis heute in der Metropole?**

Die Vielfalt und die Attraktivität für junge Leute, die zuziehen. Auch die von außen oft unterschätzte Industriebreite, mit der man eine sehr gute Lieferkette organisieren kann, ist sicherlich ein Standortfaktor. Dazu kommt die riesige Innovationsfreude, die ich an diesem Standort besonders schätze. Ich denke, Köln zeigt eindrucksvoll: Man muss nicht ins Ausland, um zu sparen und das Produkt

zu verbessern. Man kann das auch und gerade mit einer Kölner Firma machen.

**Sie haben weltweit über 4.000 Mitarbeitende. Wo rekrutieren Sie die besten Köpfe?**

Viele, die in Köln anfangen, holen wir direkt von den Hochschulen in Köln und aus der Region. Daneben haben wir als Unternehmen zusätzlich mit der IHK in Köln ein Programm für Erwachsenenbildung aufgelegt. In den vergangenen Jahren haben wir dort fast 200 Erwachsene bei vollem Lohn zu Facharbeiterinnen und Facharbeitern ausgebildet, zum Beispiel am Kunststoffspritzguss.

**„MUT BEDEUTET IMMER, ETWAS ANDERS ZU MACHEN“**

**Bei igus laufen immer viele Projekte parallel. Welches liegt Ihnen zurzeit besonders am Herzen?**

Mut bedeutet für mich immer, etwas anders zu machen als alle anderen bisher. Da passt das igus:bike perfekt rein. Denn mit dem igus:bike arbeiten wir aktuell am Traum eines kompletten Fahrrads aus Kunststoff, das nie rostet und nie geschmiert werden muss und zum allergrößten Teil aus Recycling-Haushaltsmüll gemacht werden kann. Diesen Traum erfüllen wir uns mit DutchFiets, jetzt umbenannt in mtrl.bike. An dieser Firma haben wir uns maßgeblich beteiligt, auch finanziell, weil wir an diesen Traum glauben. Die ersten kompletten Räder werden von mtrl.bike gefertigt, sämtliche bewegten Teile kommen aus Köln. Weiterhin haben wir die igus:bike-Plattform gestartet und möchten damit die Fahrradindustrie befähigen, Räder aus Kunststoff zu produzieren, die deutlich nachhaltiger sind.

**Kunststoffe werden sehr kritisch beäugt. Ist das überhaupt noch zeitgemäß, alles ausgerechnet mit Kunststoffen zu ersetzen?**

Wer unsere Produkte einsetzt, kann online die Lebensdauer berechnen und kann dann Produkte mit längerer Lebensdauer einsetzen. Wenn man sich das Fahrrad anschaut, oder auch viele andere Teile, fällt zudem auf: Sie müssen diese Produkte niemals schmieren, es braucht also kein Öl. All das sind sehr starke Beiträge für die Nachhaltigkeit.



Frank Blase

### Reichen diese Beiträge Ihrer Meinung nach aus?

Natürlich müssen wir bei der Herstellung und beim Kunststoffabfall viel tun, um – mit Star Wars gesprochen – auf der hellen Seite der Macht zu stehen. Aber ich muss sagen: Das tun wir auch. Unser Ziel ist, bis 2025 klimaneutral zu sein. Und wir sind schon auf bestem Weg dorthin. Bis jetzt sind wir bei 95 Prozent und haben viele Projekte, die als wahre Nachhaltigkeitspioniere durchgehen.

### Nennen Sie mal ein Beispiel.

Wir haben das chainge®-Programm, das sich auf Energieketten spezialisiert. Das sind Kunststoffteile, die man um Kabel oder Leitungen herumlegt, um sie zu schützen – ähnlich wie der Kabelkanal am eigenen Schreibtisch, nur deutlich robuster. Über das Programm nehmen wir verschlissene, alte Energieketten gegen Wertgutscheine zurück und führen diese Energieketten wiederum der Circular Economy zu. Das ist extrem erfolgreich am Markt. Im Sinne von „Cradle to Cradle“ haben wir die sogenannte Cradle-Chain dieses Jahr herausgebracht, die zu 100 Prozent aus diesen wertvollen Abfällen besteht.

### Seit fast 60 Jahren fällt igus immer etwas Neues ein. Was ist Ihre Geheimformel?

Wir schöpfen ganz viele Ideen aus Kundenwünschen. Unsere gedachte und gelebte Organisation ähnelt einem Sonnensystem. Der Kunde ist die Sonne, von der Sonne bekommt man Licht und Energie, sprich Geld und Ideen. Manchmal gibt es auch Sonnenbrand, also Reklamationen. Und da muss man

sich dann sofort kümmern. Im realen Leben müssten sie das eincremen, wir erschaffen aus den Reklamationen neue Produkte. Das geht natürlich nur, weil wir uns trauen, den Kunden auch gut zuzuhören und auch mal eine harsche Kritik einstecken. Das gehört für mich aber dazu: Wer hoch hinaus will, muss sich ehrlicher Kritik mutig stellen.

### „EINE QUELLE UNSERER INSPIRATION SIND UNSERE TRÄUME“

### Also entstehen alle Ideen aus Fehlern?

Nein, wir haben noch eine weitere Quelle für unsere Innovationen und das sind einfach unsere Träume, die wir konzeptionieren und anschließend umsetzen. Niemand hat uns jemals nach einem Fahrrad aus Kunststoff gefragt oder einem Roboter aus Kunststoff. Wir aber halten das für großartige Ideen, nehmen unseren Mut zusammen und setzen das dann auch um, sind heute fest im Robotergeschäft verankert.

### Ist ein Roboter aus Kunststoff wirklich ein realistisches Szenario?

Auf jeden Fall, gerade für kleine und mittelgroße Unternehmen sind die Roboter spannend, die auch sehr großes Interesse bei unseren Kunden hervorrufen. 40 Prozent der Hardwarekosten eines Mehrachsroboters stammen aus dem Getriebe. Indem wir das Getriebe aus Kunststoff-Spritzguss machen können, was sehr viele Jahre der Forschung und Tests bedurfte, reduzieren wir die Kosten für unsere Roboter auf unter 5.000 Euro inklusive Steuer.

### Was bedarf es noch neben Mut, um innovativ zu sein?

Man muss sich Freiräume schaffen. Beispielsweise starten wir neue Unternehmungen mit mindestens zwei Kolleginnen oder Kollegen aus Produktentwicklung und Marketing-Vertrieb. Bei unserem Fahrrad verteilten wir Entwicklungsprojekte rund um Kugellager, Zahnräder oder Kurbeln zusätzlich auf bestehende Spezialistinnen und Spezialisten. Wir schaffen also eine breitere Verteilung und damit mehr Freiraum für das Projekt. Auch finanziell versuchen wir uns bei besonders wichtigen Zielen Luft zu verschaffen: Wenn wir eine bestimmte Messe oder einen Traumkunden beliefern wollen, geben wir dafür Gelder frei. Diese Freiräume zu eröffnen, trauen sich viele Unternehmen nicht, weil sie darin vielleicht ein zu großes Risiko sehen. Bei uns geht das.



CARINA FRINGS

## KEINE PUNKTLANDUNG

**Carina Frings hat ein Startup gegründet, das durch Medienpräsenz extrem schnell sehr erfolgreich war. Dann brach alles zusammen. Heute gibt die Gründerin ihre Erfahrungen weiter – und will übers Scheitern reden.**

Zwischen dem absoluten Höhepunkt und der krachenden Niederlage der Carina Frings lag nicht einmal ein Jahr. 2021 noch präsentierte sie in der TV-Sendung „Die Höhle der Löwen“ (DHDL) ihre Erfindung Udo. Das war ein universeller Deckel für nahezu jede Kaffeetasse, um dem Einwegbecherproblem entgegenzuwirken. Ein Millionenpublikum schaute damals ihrem Mitgründer und ihr zu, wie sie die vier Investor\*innen in der TV-Show überzeugte. Es war ein Höhepunkt, zweifelsohne. Doch Udo war auch davor längst ein Erfolg. Hunderttausende Deckel hatte Frings verkauft, war in Zeitschriften, Magazinen als Gründerin gefeiert worden, für ihre Idee, für ihre Firma. Dann kam DHDL und die Verkäufe schossen weiter durch die Decke.

Ein Jahr später ist der Traum vorbei, Carina Frings meldet Insolvenz an, sagt ihrem Team, dass ihr Startup Udo in die Insolvenz gehen wird. Dass die Mitarbeiter\*innen bald neue Jobs brauchen würden. Dass der Traum vom Startup geplatzt ist. Dass sie gescheitert ist.

Carina Frings ist etwas passiert, dass allen Gründer\*innen in Deutschland Angst macht. Obwohl es ständig passiert. Mindestens 70 Prozent aller Startups scheitern in den ersten drei Jahren. Mal fehlt die Nachfrage für das Produkt, mal die Strategie, mal ist einfach ein Konkurrent schneller.

Ein Jahr nach ihrem Scheitern sitzt Carina Frings auf einem hölzernen Klappstuhl in der Coffee Gang, einem Kölner Café in der Nähe des Zülpicher Platzes, das sie gern als Office nutzt. Goldenes Brillengestell, blaue Fingernägel, Cappuccino mit Hafermilch. Mehrere Monate ist es her, dass Frings im Bett lag und sich nicht bewegen konnte, so erledigt war sie nach dem Ende von Udo. Ausgerechnet sie, die quirlige Frau, die über Jahre eigentlich nur einen Weg kannte: nach oben.

„Ich wünsche jedem Gründer, dass er mal so einen Hype erlebt, das war ein irres Gefühl!“, erinnert sich Frings heute. Doch nach dem Peak kam der Alltag – und es zeigte sich: sie hatten sich überschätzt bei Udo, zu viel Ware gekauft, die Kosten fürs Personal zu stark gesteigert. Am Ende brach es dem Startup das Genick, die Konstante nach dem Hype kam nicht zustande.

Frings erzählt all das sehr reflektiert. Nach der Insolvenzanmeldung hat sie ihre Erfahrungen in einer Therapie und Coachings aufgearbeitet. Was falsch lief, ist ihr jetzt klar: Sie hätte sich mehr Unterstützung suchen müssen, fürs Finanzielle, für die Strategie. Dazu wäre sie gern langsamer gewachsen, stetiger und hätte nicht „einfach mal gemacht“. Sie hasst diesen Satz heute. Und sie hätte auch mehr Verantwortung abgeben wollen, nicht immer Ansprechpartnerin für alle und alles sein müssen. Wie belastend das war, merkte sie erst im Nachhinein.

Sie könnte nun frustriert sein, dass all das so gelaufen ist. Doch ihr Scheitern ist für die 31-Jährige heute die größte Erfahrung ihres Lebens. „Ich bin vielen anderen Gründerinnen und Gründern damit etwas voraus, auch denen, die vielleicht erfolgreicher sind“, sagt Frings. „Denn ich kenne die Fehler, ich kenne jetzt den ganzen Prozess, vom Anfang bis zum bitteren Ende.“ Sie selbst stellt sich und ihre Bedürfnisse jetzt immer an erste Stelle, was sie früher nie gemacht hat. In Workshops vermittelt sie Gründer\*innen, wie man richtig über das reflektiert, was gerade um sie herum passiert. Denn oftmals gehe alles ganz schnell, ohne Platz für Emotionen oder Gefühle. Das will sie ändern – und die Fehlerkultur in Deutschland gleich mit: „Es wäre viel sinnvoller, wenn wir mehr über Fehler reden, über das Scheitern, im Alltag wie auch in der Unternehmenswelt“, sagt Frings. Ihr eigenes Scheitern hat sie mittlerweile verarbeitet. Sie kann sich sogar vorstellen, wieder mal ein Startup zu gründen.

TECHNOLOGIESTANDORT KÖLN

# NEUE ENERGIE

**Wirtschaft, Politik und Wissenschaft setzen auf grünen Wasserstoff im Kampf gegen den Klimawandel. Auch in Köln wird bereits eifrig experimentiert und investiert.**

Heribert Schamong ist einer, der's anpackt. Seine Kaffeerösterei will er auf Wasserstoff umstellen. Schamong, 68 Jahre alt, führt das Unternehmen in dritter Generation. In Ehrenfeld und Ossendorf röstet seine Firma derzeit Kaffeebohnen, beide Anlagen betreibt er bisher mit Erdgas. „Spätestens nach dem russischen Angriffskrieg vergangenes Jahr war mir klar, dass das keine langfristige Lösung ist“. Eine

Umstellung auf Strom – bevorzugt aus erneuerbaren Energien? Nicht ohne Weiteres machbar, so der Unternehmer. Deswegen Wasserstoff. Aber: Eine solche Transformation ist immens teuer. Schamong ließ sich den Technologietausch von der Technischen Hochschule Köln durchrechnen. Er will es trotzdem durchziehen – auch um Pionierarbeit zu leisten.

Wasserstoff, Elementsymbol H, ist einer der großen Hoffnungsträger für die Zukunft der deutschen Wirtschaft. Mit dem Aufkommen eines komplett neuen Energieträgers ergeben sich aber automatisch große Veränderungen. Denn irgendwer muss diesen Wasserstoff produzieren – und zwar grün –, Industrieunternehmen müssen ihre Produktion umstellen. Auch der Wirtschaftsstandort Köln muss sich anpassen, damit kleine Firmen wie Schamong aber auch die ganz großen weiter effizient am Standort produzieren können. Und er tut das bereits an vielen Stellen.

## EXPERIMENTIERFELD FÜR DIE INDUSTRIE

Ganz vorne mit dabei, was die Produktionskapazitäten angeht, ist die Chemiebranche – auch im Großraum Köln. Der britische Chemiegigant INEOS etwa plant einen 100-Megawatt-Elektrolyseur in seinem Chemiapark im Kölner Norden. Und Energieversorger Shell nahm bereits 2021 in Wesseling eine Anlage in Betrieb.

Potenzielle Abnehmer für den Energieträger gibt es viele. „Ohne Wasserstoff wird es nicht gehen“, bestätigt auch Peter Stenzel, der sich an der TH Köln mit dem Thema Wasserstoffwirtschaft befasst. „Gerade in der Industrie wird er gebraucht, etwa beim Stahl.“ Aber auch abseits der Schwerindustrie schielen Unternehmen auf Wasserstoff als Energieträger, um sich klimaneutral aufzustellen. So wie Heribert Schamong. „Bisher kaufen wir dafür Zertifikate, aber das ist eigentlich nur Schönfärberei“, sagt er. Mit Wasserstoff soll sich das ändern. Er wartet derzeit auf Förderung von staatlicher Seite. Bis dahin wird die Rösterei in Ossendorf mit Propangas betrieben.

Max Thien, Innovationsmanager für den Bereich Green Economy bei der KölnBusiness Wirtschaftsförderung, kennt viele Fälle von Unternehmen, die sich mit Wasserstoff befassen, ihre Projekte aber bisher noch nicht umgesetzt haben. „Teilweise ist es noch schwierig, überhaupt an grünen Wasserstoff zu kommen, da es kaum Lieferanten gibt“, sagt er. Auch bei den technischen Umrüstungen stehe den Firmen einiges bevor. Förderprogramme von Land und Bund könnten hier unterstützen. KölnBusiness berät dazu und vernetzt unterdessen die verschiedenen Player in der Stadt, damit Unternehmen Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig helfen können.

„Insgesamt sind wir gut aufgestellt“, sagt Thien. In vielen Punkten sei der Standort Köln früh dran, viele Pilotprojekte würden laufen. Er weist allerdings auch darauf hin, dass es wenig bringt, die Kommune isoliert zu betrachten. „Wasser-

stoff ist ein Landes-, ein Bundes- und auch ein europäisches Thema“, sagt er. Wichtig sei also nicht nur, was lokal passiere. Ein umfassendes Infrastrukturnetzwerk namens „European Hydrogen Backbone“ plant etwa die EU-Kommission.

Das sieht auch TH-Experte Peter Stenzel so. „Viele Fragen sind aktuell noch offen, aber wenn wir frühzeitig ausprobieren, was klappt, sind wir bereit, wenn Wasserstoff in ausreichender Menge verfügbar ist.“

## RVK, DEUTZ AG, HYLANE: KÖLNER PILOTPROJEKTE IM VERKEHRSEKTOR

Das gilt neben der Produktion für einen weiteren Bereich, der ein potenzieller Großabnehmer für grünen Wasserstoff werden könnte: der Verkehrssektor.

Neben der Regionalverkehr Köln GmbH, die mit 52 Wasserstoffbussen über die größte Wasserstoffflotte ihrer Art in Europa verfügt und somit längst vorangeht bei dem Thema, gibt es in Köln im Bereich der Nutzfahrzeuge einige Pilotprojekte. Der Motorenbauer Deutz AG experimentiert schon seit etwa fünf Jahren mit der Technologie und ist nun bereit, durchzustarten. „Die Serienproduktion wird in der zweiten Hälfte des nächsten Jahres anlaufen“, sagt das Unternehmen, das zuletzt gut 1,6 Milliarden Euro Umsatz verzeichnete. Deutz hat dabei vor allem den „Off-Highway-Markt“ im Auge, also etwa Traktoren. Auch in Lkw könnten solche Maschinen zum Einsatz kommen. An einem entsprechenden Projekt ist die Firma beteiligt, in zwei 18-Tonner soll bald ein Wasserstoffmotor eingebaut werden, diese will Deutz dann in der eigenen Logistik nutzen.

Schon voll in der Wasserstoffwirtschaft angekommen ist die junge Kölner Firma hylane. Diese vermietet bereits heute wasserstoffbetriebene Lkw an Kund\*innen, darunter an die Spedition Amm, Rewe und den Logistikkonzern DB Schenker. Produziert werden die Lastwagen unter anderem von Hyundai. Bei hylane zahlen Kund\*innen nach gefahrenen Kilometern. „Die Fahrzeuge können mit den Nutzungsprofilen der Diesel-Lkw mithalten. Damit das flächendeckend funktioniert, brauchen wir aber noch deutlich mehr Tankstellen“, sagt Giuliana Frank, die bei dem Startup den Kundenservice verantwortet. Das Feedback sei dennoch positiv. „Ein Wasserstoff-Tankvorgang dauert so lange wie einer mit Diesel“, so Frank weiter, „ist somit also schneller als das Aufladen einer Batterie“. Für die Logistikbranche, in der Zeit wortwörtlich Geld ist, bedeutet das einen entscheidenden Vorteil.



## DEEG WIE DIE MUTTER, SO DER SOHN

**Generationswechsel in Unternehmen sind mitunter von Komplikationen und Streitigkeiten begleitet. Bei der Kölner Livekommunikationsagentur Deeg haben Mutter und Sohn ihren Weg gefunden – trotz widrigster Umstände.**

Eigentlich wollten sie hier gar nicht mehr zusammensitzen. Doch das tun sie jetzt im Büro des familieneigenen Messebaubetriebs im Rodenkirchener Gewerbegebiet, um über das zu sprechen, was noch in vollem Gang ist: Der Übergang der Unternehmensführung von der Mutter auf den Sohn. Im Regal stehen Fotos von Messeständen verschiedener Unternehmen – Institutionen der deutschen Wirtschaft, die einst mithilfe von Deeg für ihre Produkte warben. Deeg aber hat sie alle überlebt. Ursula Deeg führte die Firma über 30 Jahre in zweiter Generation. Die zierliche Geschäftsfrau strahlt das Selbstbewusstsein einer Frau aus, die sich über Jahrzehnte gegen einige Widerstände behaupten musste und konnte. Ihr Sohn Sebastian soll nun

in dritter Generation die Geschäfte weiterführen. Der Neuceo hat gerade noch einen frisch angelieferten Messestand darauf geprüft, ob alles so aussieht und funktioniert wie bestellt. Dann kommt auch er an den kleinen Konferenztisch in seinem Büro, um über den Übergabeprozess zu sprechen.

Solch einen haben allein zwischen 2018 und 2022 mehr als 100.000 Firmen in Deutschland durchgemacht und das nicht selten mit großen Komplikationen. Bei der Übergabe an die nächste Generation gibt es oft Streit. Patriarch\*innen klammern, Nachfolger\*innen fühlen sich eingegengt.

Bei Deeg haben sie in den vergangenen Jahren einen Weg gefunden, an dem sich viele Firmen orientieren können. Dass Ursula Deeg noch immer neben ihrem Sohn sitzt und sie gemeinsam die Firma führen, das hatte keinen Streit als Ursache, keinen Familienkrieg – sondern schlicht die Coronapandemie. 2019 erst war Sebastian Deeg als Geschäftsführer in das 1946 gegründete Unternehmen eingestiegen, das Messestände und andere Markeninszenierungen für



Firmen plant, designt und baut. Eigentlich war alles klar für die Übergabe, doch wenige Monate später wurden sämtliche Messen abgesagt, für die Deegs eine schwierige Zeit. „Wir hatten von da an zwei Jahre Unklarheit“, sagt Sebastian Deeg. Kurzerhand verlängerte seine Mutter in dieser schwierigen Phase ihren Ausstiegsprozess, blieb weiter an Bord. „Das Tagesgeschäft habe ich zwar bereits übernommen, aber so konnten wir uns weiterhin austauschen. Zum Beispiel zur Strategie“, sagt Sebastian Deeg. Es sei gut gewesen, in dieser schwierigen Zeit einen erfahrenen Sparringspartner zu haben. Auch bei anderen Themen wie dem Personalmanagement konnte ihn seine Mutter entlasten. „So war der Übergang erst einmal fließend“, erklärt Ursula Deeg. „Aber klar ist, dass irgendwann die Verantwortungen aufgeteilt werden müssen, damit man sich nicht ins Gehege kommt.“

Einer Aussage, der Prof. Dr. Reinhard Prügl nur zustimmen kann. Er leitet das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen, das zur dortigen Zeppelin-Universität gehört. Entscheidend sei vor allem, dass die Zeit nicht zu

lang werde: „Zwei bis drei Jahre sind ein guter Zeitraum.“ Auch sollten Familien früh darüber reden, gerade, wenn es mehrere Kinder und somit mehrere potenzielle Nachfolger\*innen gibt. Um die Erbin bzw. den Erben erfolgreich aufzubauen, können sie entweder auswärts Erfahrungen sammeln oder viele Abteilungen im eigenen Haus durchlaufen, rät Prügl. Beides habe seine Vorteile, was passt, hänge auch von der Größe des Unternehmens ab. „Ich bin aber durchaus ein Fan von ersterer Variante.“

Sebastian Deeg zog es erst einmal weg aus dem elterlichen Betrieb. „Ich war mir anfangs gar nicht sicher, ob ich wirklich einsteigen will“, erinnert er sich. Nach seinem Studium, dass er mit einem MBA in Eventmarketing abschloss, arbeitete er bei Vodafone im Geschäftskundenmarketing. Nach einiger Zeit zog es den Sohn dann aber doch zurück ins elterliche Unternehmen. „Ich habe gemerkt, dass die Arbeit in einem Großunternehmen wie Vodafone nicht das Richtige für mich ist“, so Sebastian Deeg. Die familiäre Atmosphäre sei ihm deutlich lieber.

Den Druck, unbedingt als Nachfolger bereitstehen zu müssen, habe er aber nie verspürt. „Ich habe viel zu oft bei anderen Unternehmen gesehen, dass das schief geht, wenn man die Kinder zwingt“, erklärt Ursula Deeg die Vorgehensweise. Um nicht die Fehler anderer Unternehmen zu wiederholen, baten sie externe Expert\*innen um Unterstützung. Das war der langjährige Steuerberater, außerdem eine Coachin, beide, um Streitigkeiten zu moderieren oder zu verhindern. Mithilfe dieser Mediator\*innen klärten die Deegs die wichtigsten Fragen rund um den Übergang: Wer übernimmt wann welche Aufgaben? Wie wird die Übergabe rechtlich geregelt? „Das hat uns vieles erleichtert“, ist sich Ursula Deeg sicher.

Prügl hält ein solches Vorgehen für klug. Letztendlich sei die Familie sowohl die größte Stärke als auch die größte Achillesferse eines Unternehmens, meint der Wirtschaftswissenschaftler Prügl. „Im Gegensatz zu einem normalen CEO-Wechsel kommt da immer noch eine psychologische Komponente hinzu, die nicht zu unterschätzen ist“, sagt er. Eine erfahrene Persönlichkeit von außen kann helfen, das Risiko hierbei zu mindern. Bei Deeg haben sie in dieser Konstellation gute Fortschritte gemacht in den vergangenen Jahren. In den nächsten zwölf Monaten soll der Übergang vollendet sein, dann übergibt Ursula Deeg an ihren Sohn. Und der vielleicht eines Tages an seine Kinder.

Ursula Deeg



Sebastian Deeg





SHARI HEEP

# HURRA, ES IST EIN... STARTUP!

**Shari Heep hat ihr Startup im neunten Monat ihrer Schwangerschaft gegründet. Mut brauchte sie dafür nicht. Für die unternehmerischen Entscheidungen, die sie im Anschluss treffen musste, hingegen schon.**

Natürlich erinnert Shari Heep sich noch an diesen Moment im Jahr 2018: Sie war im neunten Monat schwanger, vor sich eine „riesige Kugel“, wie sie sagt. Und niemanden in diesem Konferenzraum interessierte das auch nur die Bohne. Heep wollte daraus sowieso kein Ding machen, die Investor\*innen offenbar auch nicht. „Das fand ich total super“, sagt die Unternehmerin heute. Die Tochter zweier Hausverwalter war schließlich dort, um ihre Idee zu pitchten, ihre Vision für die Immobilienwirt-

schaft des 21. Jahrhunderts. Und das war eine zentrale und digitale Plattform für Hausverwalter, die dort Buchhaltung, Banking und Kommunikation an einem Ort sammeln können, anstatt das wie bisher analog oder mit veralteter und teurer Software machen zu müssen. Zweieinhalb Stunden trug sie ihren Einfall vor, erklärte den Businessplan – und schnell schlug ihr Begeisterung entgegen. Der Digitalarm eines großen Kölner Immobilienkonzerns wollte unbedingt in Heep und ihre Idee investieren.

**„BENACHTEILIGT ZU WERDEN,  
WAR IN MEINEM KOPF KEINE OPTION“**

Mit ihrer lockeren Art war ihr gelungen, was nach wie vor nur wenige Frauen schaffen: Ein Startup zu gründen und Geldgeber dafür zu finden. Klingt hart, ist aber so. Gerade einmal 20 Prozent aller Gründungen kommen von Frauen, nur 37 Prozent aller Startups haben eine Frau im Gründungsteam, wie der Female Founders Monitor des Startup-Verbandes für das Jahr 2022 zeigt. Geht es ums Geld, hängen männliche Gründer die weiblichen noch stärker ab. Frauen bekommen für ihr Unterfangen im Schnitt etwas mehr als eine Million Euro, Männer fast zehn Millionen.

Shari Heep hat solche Nachteile nie zu spüren bekommen, sagt die 34-Jährige und nippt an ihrem Café Latte mit Hafermilch. Das beige Jackkett flattert über ihrem ansonsten



Shari Heep

sehr gelben Outfit, die Sonnenbrille hat sie gegen eine Brille mit durchsichtigem Gestell getauscht, sie lacht viel. Weder im Jura-Studium noch bei der Promotion, bei der sie sich mit der Blockchain beschäftigte, noch bei der Gründung habe sie Nachteile als Frau gehabt. „Ich hatte vielleicht Glück, aber ich habe auch nie darüber nachgedacht, dass ich jetzt benachteiligt werden könnte, nur weil ich eine Frau bin“, sagt die Gründerin. „Das war in meinem Kopf gar keine Option.“

Als ihr erstes Kind auf der Welt war, startete sie gemeinsam mit dem Kölner Baukonzern durch, doch sie und ihr Team verloren ein wenig den Fokus. Statt einer Immobilienverwaltung entwickelten sie eine Art Quartiersapp. Heep sprach das nach einigen Monaten beim Konzern an, schloss das laufende Projekt ab – und gründete 2020 mit drei Mitgründern Scalara. Als Investoren für die GmbH gewann sie einen Investmentarm des Baukonzerns sowie private Business Angels. In einer Finanzierungsrunde sammelten sie dann 1,8 Millionen Euro von Bestandsinvestoren und einem Wagniskapitalgeber ein und versprochen, dass ein erstes Produkt im September 2021 live gehen würde. „Doch im September hatten wir kein Produkt, es war eine Katastrophe“, sagt Heep.

Das Technikteam war längst nicht fertig und heillos überfordert, die Investoren saßen Heep im Nacken. Es gab Konflikte und am Ende brauchte es eine mutige Entscheidung. Heep und die anderen Scalara-Gesellschafter trennten sich daraufhin von den drei Mitgründern, bezahlten zwei aus. Einer blieb Gesellschafter, arbeitet aber heute woanders. Und Heep? Sie hatte inzwischen ein zweites Kind bekommen, musste die Firma neu aufbauen und dann war da auch noch die Corona-

pandemie. „Das war eine sehr, sehr schwierige Zeit“, erinnert sie sich heute. „Da habe ich mir schon gedacht: Mach doch einfach Elternzeit, dann musst du dich hiermit nicht rumschlagen.“

Doch aufgeben kam für sie nicht in Frage. Sie glaubte an ihre Hausverwalter-Plattform. Also investierte sie noch einmal viel Zeit und fand schließlich ihren heutigen Co-Founder, mit dem sie seit Oktober 2022 zusammenarbeitet. Gemeinsam haben sie Scalara neu positioniert und im März 2023 die Plattform auf die Beine gestellt und auf den Markt gebracht, die Heep einst im Sinn hatte. Seither haben sich rund 50 Verwalter angemeldet. „Nach all dem Stress ist es jetzt so, dass wir wirklich auf einem guten Weg sind, das macht mich unglaublich glücklich“, sagt die Gründerin.

**„DIE ERSTEN MONATE SIND  
DIE KINDER IM BÜRO AUFGEWACHSEN“**

Dass Heep nebenbei zwei Kinder aufgezogen hat, findet sie übrigens selbstverständlich, im Interview spricht sie kaum davon. „Die ersten Monate sind sie im Büro aufgewachsen und jetzt werden sie unter der Woche betreut, morgens und abends haben wir sehr intensive Quality-Time zusammen, am Wochenende auch“, erklärt sie den Tagesablauf der Familie. „Für mich ist das ein sehr gutes Modell und ich würde gerne auch andere Frauen motivieren, ihnen sagen: Du kannst das machen“, sagt Heep. „Mutter werden und eine Firma gründen, das schließt sich wirklich nicht aus.“ Ob das nicht doch irgendwie mutig sei? Sie winkt ab. „Ich bin einfach überzeugt, dass es letztendlich gut wird – egal wie es wird.“

DIGITALISIERUNG

# WAS WAR IHRE MUTIGSTE ENTSCHEIDUNG?

Die Digitalisierung hat einen gigantischen Einfluss auf Firmen.  
Um sie zu meistern, braucht es mutige Entscheidungen.  
Zwei Unternehmer\*innen aus Köln berichten von ihren.

## STEPHAN DROUVÉ

### Ein Umzug mit Herausforderungen

„Digitalisierung und Dekarbonisierung sind bei uns zwei der wesentlichsten Themen überhaupt, dazu gehört auch und gerade eine moderne Arbeitsumgebung. Wir haben deshalb die Entscheidung getroffen, aus unserem ehemals 20.000 Quadratmeter großen Büro aus den 1970ern in ein modernes 12.000 Quadratmeter Büro zu ziehen, dort die Flächen alle völlig anders zu gestalten und dazu eine sehr moderne Software für Buchungen im Gebäude einzuführen. Das war eine sehr mutige Entscheidung in meinen



Augen, weil wir den Umzug mitten in der Coronapandemie umgesetzt haben, was bei 1.000 Arbeitsplätzen schon an sich ein großes Unterfangen ist. Hinzu kommt, dass wir uns ja deutlich verkleinert haben, also Büroplätze nicht 1:1 umziehen konnten, sondern über neue Modelle nachdenken mussten – und wie diese zu

realisieren sind. Mir persönlich ist wichtig, sich auch in Präsenz zu treffen, sich auszutauschen und das Menschliche bei all der Technik nicht zu vergessen. Heute haben wir ein 3:2-Modell, bei dem die Beschäftigten teilweise im Büro und teilweise zu Hause oder von unterwegs arbeiten. Damit die Plätze im Büro nicht knapp werden, haben wir die hauseigene App Comfy eingeführt. Über diese können Mitarbeitende bei uns ihren Arbeitsplatz oder auch Besprechungsräume buchen sowie technische Defekte melden. All das hilft uns sehr dabei, unserem Anspruch vom ‚New Normal‘ gerecht zu werden. Ich bin deshalb glücklich über die Entscheidung, flächeneffizienter und digitaler zu arbeiten.“

*Stephan Drouvé, 60, ist Leiter der Siemens Niederlassung in Köln. Dort ist er verantwortlich für 1.000 Mitarbeitende. Sein Motto: Bei der Digitalisierung die Menschlichkeit nicht vergessen.*

## NICOLE ENGEMANN-ROTHER

### Ein System, das alles veränderte

„Eigentlich unvorstellbar in der heutigen Zeit, aber meine mutigste Entscheidung in Bezug auf die Digitalisierung war die Einführung eines Warenwirtschaftssystems im Jahr 2018. Ein Jahr zuvor übernahm ich gemeinsam mit meinen beiden Cousins die Geschäftsführung im Unternehmen Karl Rother GmbH Baumaschinen, die zuvor unsere Senioren innehatten. Gegründet wurde die Firma vor über 75 Jahren von unserem Opa, seither bieten wir Baumaschinen und Baugeräte für professionelle Handwerker an und beschäftigen aktuell 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Lieferscheine und Rechnungen erstellten wir bis zum Wechsel in der Geschäftsführung händisch. Eine Person stellte den Lieferschein aus, eine zweite kommissionierte ihn und eine dritte erstellte daraus dann eine Rechnung. All das hat viel Zeit gekostet und war zudem fehleranfällig. Ich habe deshalb gemeinsam mit meinen Geschäftspartnern entschieden, dass wir ein digitales Warenwirtschaftssystem einführen werden. Vor der Umstellung hatte ich schlaflose Nächte, weil so vieles schief gehen kann. Die IT könnte ausfallen oder



Kolleginnen und Kollegen, die jahrelang den Papierprozess kannten, könnten das Unternehmen verlassen, weil die Umstellung ja auch emotionalen Stress bedeutet. Doch wir sind das Risiko eingegangen. Der Start lief eigentlich besser als gedacht, aber es gab durchaus auch Gegenwehr, weil alle eine eigene Meinung zu den neuen Prozessen hatten. Fünf Jahre später sehen wir aber vor allen Dingen die Vorteile des neuen Systems. Wir sind effizienter, schneller, transparenter und die Mitarbeitenden haben mehr Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben: sich um unsere Kundschaft zu kümmern. Ich bin deshalb sehr froh, dass wir diese Entscheidung damals getroffen haben.“

*Nicole Engemann-Rother, 58, ist Mitgeschäftsführerin der Karl Rother GmbH mit Sitz in Köln-Mülheim.*

FOTOREPORTAGE

# VON KÖLN IN DIE WELT

Einst als Militärbasis gegründet, ist der Köln Bonn Airport heute das logistische Herz Nordrhein-Westfalens. Tausende Tonnen Fracht starten von hier jeden Tag in die ganze Welt – 24/7. Gerade für die exportorientierte Kölner Wirtschaft ist er damit ein elementarer Baustein.

Fotos: Marko Seifert



## 1 MILLION TONNEN FRACHT

Allein 2022 wurden am Köln Bonn Airport rund 971.000 Tonnen Fracht umgeschlagen – verteilt auf ca. 40.000 Flüge. Mittlerweile zählt der Flughafen zu den zehn größten Drehscheiben für Waren und Güter in Europa.



## EUROPÄISCHES DREHKREUZ

Der Köln Bonn Airport ist Drehkreuz für große Expressdienstleister wie UPS Airlines, DHL und FedEx. Allein UPS betreibt hier auf mehr als 105.000 Quadratmetern sein europäisches Luftdrehkreuz – mit einer der größten Sortieranlagen der Welt.



## BESONDERS WERTVOLL

Per Luftfracht werden insbesondere wertvolle und zeitkritische Güter transportiert – darunter Pharmaprodukte, verderbliche Waren, Gefahrgut oder Ersatzteile für Industriemaschinen.

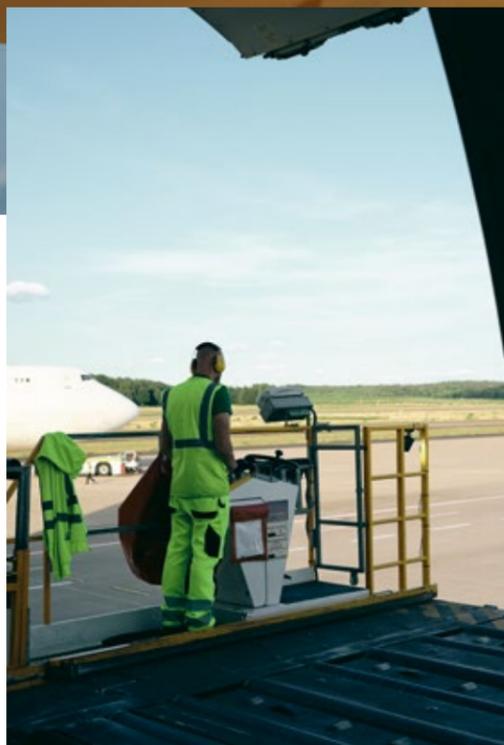
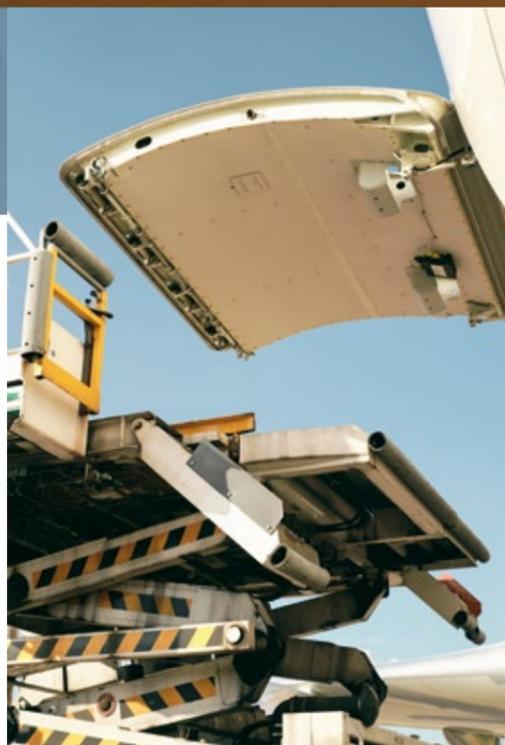


## GEMEINSAM ANPACKEN

Der Airport ist einer der zehn größten Arbeitgeber in der Region: Rund 15.000 Menschen sind bei den rund 130 Unternehmen am Flughafen beschäftigt.

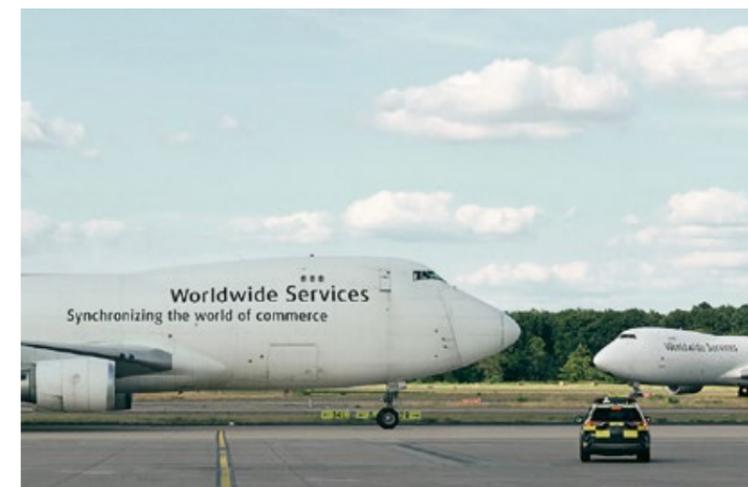
## BESONDERS LANG

Der Köln Bonn Airport hat drei Start- und Landebahnen. Die längste ist 3.815 Meter lang und 60 Meter breit.



## 24/7 IN DIE WELT

Über 90 Cargo-Destinationen sind vom Köln Bonn Airport direkt zu erreichen. Und das 24/7. Für Unternehmen macht ihn das besonders attraktiv.





NACHGEFRAGT

# HERAUSFORDERUNGEN ALS CHANCE NUTZEN

**Startups sind auch für etablierte Unternehmen der Motor für Innovationen. Nordrhein-Westfalen unterstützt Gründungsideen auf vielfältigen Wegen. Im Gespräch mit Mona Neubaur, Landesministerin für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie.**

**Frau Neubaur, NRW soll zur ersten klimaneutralen Industrieregion Europas werden. Welchen Beitrag können Gründende bei diesem Transformationsprozess leisten?**

Wir brauchen kluge Lösungen und mutige Unternehmerinnen und Unternehmer, um zur ersten klimaneutralen Industrieregion Europas zu werden. Herausforderungen als Chance zu sehen, ist Teil der DNA vieler junger, agiler Startups. Diese Agilität ist es auch, die junge Startups häufig schneller zu innovativen ökologischen oder sozialen Lösungsansätzen kommen lässt als etablierte Unternehmen. Wir wollen diese unternehmerischen Initiativen unterstützen und dazu befähigen, den Wandel in unserem Land aktiv mitzugestalten.

**Köln übt eine besondere Anziehungskraft für Gründende und Startups aus – und ist damit auch ein Leuchtturm für NRW. Was macht aus Ihrer Sicht die Metropole am Rhein so ansprechend für Menschen mit innovativen Ideen?**

Köln punktet durch seine Offenheit und Kreativität und zeichnet sich außerdem durch eine große Branchenvielfalt aus. Von dem führenden Medien- und Kreativstandort geht eine besondere Dynamik und Innovationskraft aus, die Investoren und Fachkräfte aus dem In- und Ausland anlockt.

Mona Neubaur



Die dichte Wissenschafts- und Forschungslandschaft bietet zudem tolle Voraussetzungen für Kooperationen in Forschung, Entwicklung und Vermarktung. Denken Sie etwa an den InnoDom Cologne: Mit dem Gründungszentrum unterstreicht die Stadt ihre Ambitionen, Synergien zu nutzen und das Startup-Ökosystem in Köln und dem Rheinland dauerhaft zu stärken.

**Bürokratie gehört seit Jahren zu den größten Gründungshemmnissen. Was unternimmt NRW zur Unterstützung junger Unternehmen?**

Bürokratie schafft die Grundlage für ein faires und rechtssicheres Wirken am Markt, darf Gründungen aber nicht erschweren. Es kann nicht sein, dass Gründerinnen und Gründer bei jedem Verwaltungsantrag eine Fülle von Nachweisen liefern müssen, die in anderen öffentlichen Registern längst vorliegen. Mit dem Wirtschafts-Service-Portal.NRW hat unser Bundesland bereits heute ein digitales Angebot geschaffen, das Gründerinnen und Gründern einen vereinfachten und niederschweligen Zugang zum Thema Unternehmensgründung ermöglicht. Wir arbeiten derzeit gemeinsam mit anderen Akteuren auf Bundes- und Länderebene intensiv daran, den Gründungsprozess weiter zu beschleunigen.

## CITY DER ZUKUNFT

# WENN SHOPPING ZUM ERLEBNIS WIRD

**Das Herz von Köln schlägt in den Veedeln und der Innenstadt. Diese wandeln sich derzeit hin zu Quartieren mit Erlebniswert.**

Da sich die Vorlieben von Kund\*innen wandeln, ändert sich auch das Gesicht innerstädtischer Einkaufsstrassen. Sie werden zukünftig attraktive Quartiere sein mit modernen Handelskonzepten und ansprechender Gastronomie, die durch Freizeitangebote sowie Verweilmöglichkeiten ergänzt werden. Das steigert den Erlebniswert – auch in Köln.

### KÖLNER EINKAUFSSTRASSEN SEHR BELIEBT

Mit rund 1,7 Millionen Besucher\*innen zählen Schildergasse und Hohe Straße zu den beliebtesten Orten zum Shoppen und Essen gehen in Deutschland. Zudem besitzt Köln eine überdurchschnittliche Kaufkraft, die höher ist als in Hamburg oder Berlin. Auch deshalb kommen weiterhin große Marken, neue Flagshipstores sowie Restaurantkonzepte aus dem In- und Ausland nach Köln. Doch der Platz ist begrenzt: Von den rund 30.000 Ladenlokalen im gesamten Stadtgebiet sind lediglich 3,7 Prozent frei. In der Innenstadt sind es niedrige 6,1 Prozent der 3.400 Ladenlokale.

### DAUMEN HOCH

Zwei von drei Besucher\*innen bewerten laut einer Umfrage der KölnBusiness Wirtschaftsförderung die Innenstadt mit „sehr gut“ und „gut“. Positiv beurteilen sie die Vielfalt an Sehenswürdigkeiten sowie im Einzelhandel, der Gastronomie und im Freizeit- und Kulturbereich. Die Befragten wünschen sich Verbesserungen bei Verweilmöglichkeiten sowie bei Sauberkeit, Parksituation und Grünflächen.

### KÖLNS NEUES ZENTRUM

Derzeit entsteht viel Neues, damit die City attraktiver wird: Dazu zählen unter anderem der Kulturpfad Via Culturalis sowie das exklusive DomCarré mit Althoff Dom Hotel und Gewerbe- sowie Handelsflächen. Gleichzeitig stellen die Stadt Köln, die KölnBusiness Wirtschaftsförderung sowie viele Partner aus der Wirtschaft die Weichen, um Kölns Zentrum fit für die Zukunft zu machen. Das Team Einzelhandel & Citymanagement von KölnBusiness ist dabei erster Ansprechpartner für Gewerbetreibende und Interessengemeinschaften. Gemeinsam entwickeln sie Lösungen für eine attraktive Innenstadt – und auch für lebendige Veedel.



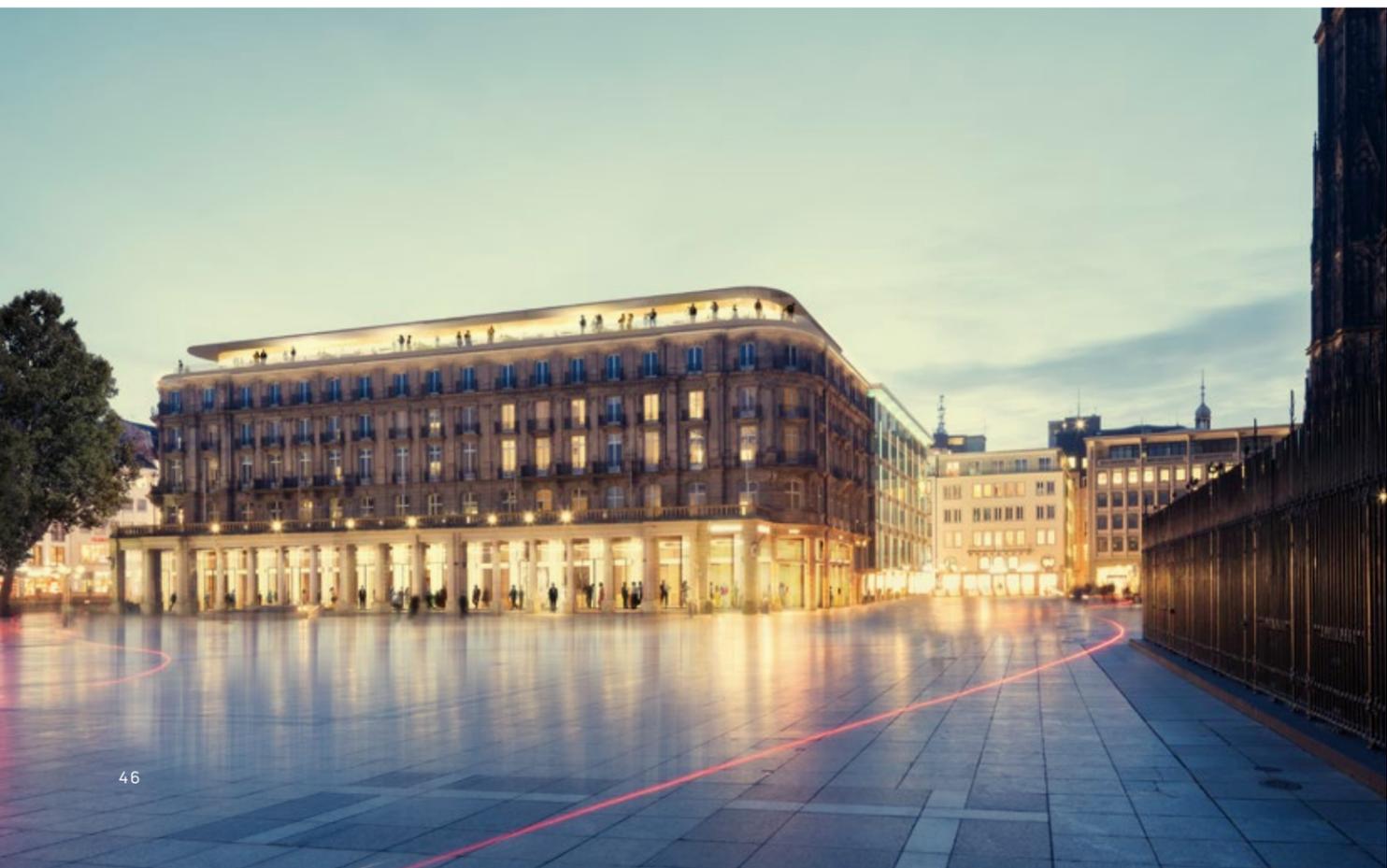
CITY DER ZUKUNFT

# BLICK NACH VORN

Raum bieten zum Shoppen, Leben, Verweilen: Mit dieser Vision einer Innenstadt als Erlebnisort schreitet Köln voran. Drei Beispiele.

Das Althoff Dom Hotel am Roncalliplatz ist eines der ältesten Grand Hotels in Europa. Der heutige Bau stammt aus dem Jahr 1893 und wurde nach Zerstörungen im Zweiten Weltkrieg wiederaufgebaut. In Zukunft wird das Hotel mit seiner historischen Gebäudehülle eine Dachaufstockung mit gläserner Fassade tragen. Für die öffentlich zugängliche Dachterrasse ist eine Gastronomie mit freiem Blick auf den Dom vorgesehen. Die bauliche Fertigstellung ist für das erste Quartal 2024 geplant, die Inbetriebnahme des Hotels erfolgt dann im Sommer 2024. Das Dom Hotel bildet das Zentrum des neuen DomCarré mit rund 3.950 Quadratmetern Handelsfläche. Eigentümerin des DomCarrés ist die Zusatzversorgungskasse der bayerischen Gemeinden, vertreten durch die Bayerische Versorgungskammer.

**ALTHOFF DOM HOTEL:  
KÖLNER ORIGINAL UND HOCHKARÄTER**



Das Laurencz Carré gliedert sich in die Via Culturalis ein. Hier entsteht inmitten der Innenstadt ein lebendiges und lebenswertes Quartier. Die sechs Gebäude des Komplexes arrangieren sich entlang der Straße Unter Goldschmied vom Roncalli- bis zum Laurenzplatz mit insgesamt 11.000 Quadratmetern Bürofläche und rund 2.300 Quadratmetern für Einzelhandel und Gastronomie. Teil des Laurencz Carré ist außerdem das denkmalgeschützte Senats Hotel, zukünftig betrieben durch die Radisson Hotel Group. Die Fertigstellung des Projektes ist ab 2024 geplant. Projektentwickler ist die Gerchgroup AG.

**LAURENCZ CARRÉ:  
WOHNEN, LEBEN UND ARBEITEN  
IN DER INNENSTADT**

Die Via Culturalis ist ein einzigartiges städtebauliches Großprojekt. Hier sollen die Zeitspuren von zwei Jahrtausenden Stadt- und Kulturgeschichte erlebbar werden. Zwischen dem Kölner Dom im Norden und der Kirche St. Maria im Kapitol im Süden führt ihr Weg vorbei an international bekannten Kulturbauten und -denkmälern wie dem Römisch-Germanischen Museum oder dem gerade entstehenden Museum MiQua über der Archäologischen Zone.

**VIA CULTURALIS:  
KULTURPFAD DURCH DIE STADTGESCHICHTE**



GASTBEITRAG

# GEMEINSAM DEN FACHKRÄFTEMANGEL ÜBERWINDEN

Von Johannes Klapper, Vorsitzender  
der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit Köln

Der Fachkräftemangel stellt seit einigen Jahren eine ernsthafte Herausforderung für Köln dar. Trotz einer vergleichsweise hohen Arbeitslosenquote haben Unternehmen in verschiedenen Branchen Schwierigkeiten, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden.

Die Wirtschaft in Köln ist geprägt von Branchen wie dem Dienstleistungssektor, der Kreativwirtschaft, dem Medienbereich und dem Tourismus. Jede davon hat ihre spezifischen Anforderungen an Fachkräfte. Insbesondere in den Bereichen Informationstechnologie, Medienproduktion, Ingenieurwesen, Gastronomie und Handwerk besteht ein großer Bedarf. Dabei steht Köln in Konkurrenz mit anderen Ballungsräumen wie Düsseldorf und Bonn. Köln ist zwar eine junge Stadt, aber auch hier wirkt der demografische Wandel hin zu einem Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage. Um dem Fachkräftemangel in Köln entgegenzuwirken, sind daher vielfältige Maßnahmen nötig.

Köln kann von seiner positiven Reputation als Kultur- und Wirtschaftsstandort profitieren, um Fachkräfte anzuziehen. Auch das vielbesungene kölsche Lebensgefühl entwickelt Anziehungskraft. Durch gezielte Maßnahmen zur Förderung bestimmter Branchen und die Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds kann der Fachkräftemangel in Köln langfristig gemindert werden. Manche Jobs werden durch den Transformationsprozess und den Strukturwandel verloren gehen, andere entstehen neu. Hierzu berät die Agentur für Arbeit die betroffenen Beschäftigten, bevor Arbeitslosigkeit droht. Praktika, duale Ausbildungsgänge und gemeinsame Projekte können junge Menschen frühzeitig auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes vorbereiten und gezielt auf die Bedürfnisse der regionalen Wirtschaft ausrichten.

Ohne die Gewinnung internationaler Fachkräfte werden wir bei der Bewältigung des Fachkräftemangels aber nicht auskommen. Die Vereinfachung von Einwanderungsverfahren, die Schaffung eines Willkommensklimas für ausländische Fachkräfte sowie die Unterstützung bei der Integration sind nötig, um qualifizierte Arbeitskräfte für Köln zu begeistern.

Köln ist eine Stadt der Startups. Die Unterstützung von Unternehmensgründungen schafft neue Arbeitsplätze und hilft, qualifizierte Fachkräfte in die Region zu ziehen und zu halten. Durch die Bereitstellung von finanziellen Mitteln, Mentoring-Programmen und Infrastruktur können wir angehende Unternehmerinnen und Unternehmer in Köln unterstützen und so die Attraktivität des regionalen Arbeitsmarktes steigern. Die diversen Gründerstipendien von Land und Bund, wie etwa das Gründerstipendium NRW, aber auch der Gründungszuschuss der Arbeitsagentur bilden hier gute erste Schritte.

Um einen attraktiven Kölner Arbeitsmarkt zu erhalten, müssen jedoch alle Unternehmen ihren Beitrag leisten – die neuen wie die bestehenden. Dazu gehören Maßnahmen wie die Förderung einer guten Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeitmodelle, Weiterbildungsmöglichkeiten und die Schaffung einer positiven Arbeitskultur, um auch mehr Frauen für den Arbeitsmarkt zu gewinnen und deren Teilzeitquote zu verringern. Gerade bei Weiterbildungen bieten wir ein umfangreiches Angebot, das sich nicht nur an Arbeitslose richtet, sondern auch an Erwerbstätige, die sich qualifizieren oder umschulen lassen wollen. Die Arbeitsagentur unterstützt hier gerne, um das Potential an Fachkräften zu vergrößern. Alles in allem sind dies Herausforderungen, in denen aber vielfältige Chancen für Veränderung und Innovation stecken.



Johannes Klapper

## MENTEGR EINE WIN-WIN-WIN-SITUATION

Das Kölner Programm Mentegra bringt geflüchtete Frauen und Unternehmen zusammen, die nach Fachkräften suchen. Bei Shelan Aziz hat es geklappt. Es könnte eine Blaupause sein.

Dass Shelan Aziz heute tatsächlich Tag für Tag in einem Labor für das Kölner Unternehmen Cellex arbeiten würde, hätte die 42-Jährige vor kurzer Zeit wohl selbst nicht mehr für möglich gehalten. Vor mehreren Jahren kam sie nach Köln, als ihr aus dem Irak geflüchteter Mann sie und die Kinder zu sich holte. Nach einer Auszeit, in der sie sich um ihre Kinder kümmerte, wollte sie schnell Arbeit finden, bewarb sich 15 Mal. Und bekam 15 Mal eine Absage.

An der Qualifikation dürfte das nicht gelegen haben: Acht Semester hatte sie in Erbil Biologie studiert und drei Jahre in einem Labor für Blutanalytik gearbeitet. Doch einen Job fand sie, wie viele andere Geflüchtete, trotz Fachkräftemangel hierzulande nicht. „Ich wusste nicht, was ich falsch mache“, erzählt sie. Bis sie auf ein Projekt namens Mentegra traf.

Das Kompetenzzentrum Frau & Beruf Region Köln, ein vom NRW-Familienministerium gefördertes Projekt in Trägerschaft der Stadt Köln, hat das Mentoring-Programm 2018 gestartet und führt es jetzt weiter. Das Mentoring-Programm hilft qualifizierten geflüchteten Frauen dabei, passende Unternehmen zu finden und bei Bewerbungsgesprächen ihre Qualifikationen erfolgreich zu präsentieren. „In Köln gibt es zahlreiche gut ausgebildete, geflüchtete Frauen, die noch keine Stelle gefunden haben“, erklärt Agnes Wojtacki, Leiterin von Competentia Region Köln. „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es besser klappt, wenn sie einen Mentor oder eine Mentorin an die Seite gestellt bekommen. Und kleine und mittlere Unternehmen wiederum lernen potenzielle Fachkräfte kennen.“

Shelan Aziz gehört zu den ersten, die das Programm durchlaufen und einen Job gefunden haben. Ihre Mentorin Muila Swele ist Geschäftsführerin der Clearstone GmbH, übte mit

ihr Bewerbungsgespräche, gemeinsam verfassten sie Anschreiben. „Als Personalberaterin habe ich zwar keine Ahnung von Biologie, ich weiß aber, worauf es bei Bewerbungen ankommt“, sagt Swele. Für Aziz ein Durchbruch. Nach ein paar Trainingseinheiten bekam sie einen Job und das Unternehmen eine mehr als qualifizierte Mitarbeiterin. „Ich wollte einfach nicht mehr nur zu Hause sitzen, ich wollte arbeiten und meine Familie finanziell unterstützen“, sagt sie. Heute hilft Aziz das Blut von Krebskranken zu reinigen und ihnen so eine Chance im Kampf gegen die gefährliche Krankheit zu geben.

Geht es nach Competentia Region Köln, soll es Erfolgsgeschichten wie die von Aziz und sechs anderen Mentees aus dem ersten Durchgang von Mentegra demnächst häufiger geben. „Wir wollen das einjährige Programm in Zusammenarbeit mit den Kammern, Wirtschaftsförderungsgesellschaften und Jobcentern bald weiterführen“, sagt Wojtacki. Competentia Region Köln sucht wieder Frauen mit Fluchtgeschichte, die bereits eine Ausbildung oder ein Studium im Ausland gemacht haben. Kleine und mittlere Unternehmen aus der Region, die sich als Mentor\*innen engagieren wollen, können sich bei dem Kompetenzzentrum Frau & Beruf Region Köln melden. Es könnte eine Win-Win-Situation für beide Seiten sein, so wie bei Shelan Aziz und Muila Swele.

Weitere Informationen zu Mentegra finden Sie auf [www.fubr.de](http://www.fubr.de) oder direkt bei Competentia Region Köln, Tel: 02213550065-0, E-Mail: [competentia@stadt-koeln.de](mailto:competentia@stadt-koeln.de)

FORSCHUNG

# DIE KUNST DER LEISTUNGSSTEIGERUNG

**Was motiviert Mitarbeitende zu besseren Leistungen? Und wie profitieren Unternehmen davon? Das untersuchte Professor Dr. Dirk Sliwka von der Universität zu Köln gemeinsam mit zwei Wirtschaftswissenschaftler\*innen. Die Ergebnisse haben auch ihn überrascht.**

**Herr Professor Sliwka, Sie haben nachgewiesen, dass Performance-Gespräche mehr bringen als Bonuszahlungen, um die Leistung zu steigern. Was lässt sich denn erreichen, wenn Führungskräfte regelmäßig mit ihren Mitarbeitenden über ihre Arbeit sprechen?**

In unserem konkreten Fall konnten solche Gespräche die Unternehmensgewinne um sieben bis acht Prozent steigern. Dass das Ergebnis so deutlich wurde, hat uns selbst überrascht.

**Sie haben dazu ein Feldexperiment bei einem Handelsunternehmen durchgeführt. Wie sind Sie vorgegangen?**

Handelsunternehmen sind für uns Wirtschaftswissenschaftler immer gute Anlaufstellen, da sich dort leicht sehr viele Daten erheben lassen und wir durch Experimente sehr sauber zeigen können, was wirklich wirkt. Wir haben dann gut 240 Marktleiter und Marktleiterinnen in verschiedene Gruppen eingeteilt. Die einen sollten alle zwei Wochen mit ihrer Führungskraft darüber reden, wie sie die Gewinne steigern können. Die anderen haben stattdessen einen Bonus ausgezahlt bekommen, wenn ihnen das gelingt. In der dritten Gruppe bekamen sie den Bonus ausgezahlt und mussten solche Performance-Gespräche führen.

**Und welchen Effekt hatten dabei Bonuszahlungen?**

Wir hatten da ein sehr eindeutiges Ergebnis: Bonuszahlungen haben in diesem Kontext nichts gebracht!



**Aber mehr Geld klingt doch nach einem netten Anreiz, härter zu arbeiten. War der Bonus vielleicht einfach zu gering?**

Man müsste tatsächlich einmal untersuchen, was bei sehr hohen versprochenen Boni passieren würde. Aber der Bonus war auch bei uns nicht klein: Für jeden Euro mehr Gewinn, den die Filialleitung eingefahren hat, erhielt sie fünf Cent ausgezahlt.

**Die Nachricht, dass Bonuszahlungen für gute Leistungen nichts bringen, dürfte der einen oder anderen Führungskraft aber so gar nicht gefallen.**

Klar, man muss unser Ergebnis auch etwas einordnen. Die Filialleiter und -leiterinnen haben vor unserem Experiment keinen vergleichbaren Bonus bekommen. Es ist sicherlich etwas anderes, wenn Unternehmen nun ihren Mitarbeitenden Boni wegnehmen, die sie in den vergangenen Jahren ausgezahlt haben. Das dürfte schon zu Lasten der Zufriedenheit gehen. Wenn sich Mitarbeitende – oder Führungskräfte – dann beschweren, hätten sie einen gewissen Punkt.

**Waren Ihre Teilnehmer und Teilnehmerinnen nicht genervt, alle zwei Wochen solch ein Gespräch führen zu müssen?**

Ich hatte eher das Gefühl, dass die Belastung auf Seiten der Vorgesetzten lag. Sich über drei Monate alle zwei Wochen über die Performance zu unterhalten, kostete viel Zeit. Es ist vermutlich nicht notwendig, dass solche Dialoge alle zwei Wochen stattfinden. Aber sie sollten häufiger stattfinden als die typischen jährlichen Mitarbeitergespräche, beispielsweise einmal im Quartal. Eine saubere Studie über die bestmögliche Frequenz fehlt aber noch.

**Aber ist die Formel nicht eigentlich ganz einfach: Wer mehr Geld verdienen möchte, der strengt sich mehr an. Warum geht das hier nicht auf?**

Es gibt ganz viele Gründe, warum jemand mehr arbeitet. Viele wollen ihren Job zum Beispiel gut machen, weil er ihnen Spaß macht, sie sich mit der Aufgabe identifizieren oder weil sie Karriere machen wollen. Da ist ein Bonus nur ein weiterer, manchmal weniger effizienter Anreiz. Boni funktionieren tendenziell gerade dann gut, wenn die Beschäftigten weniger inneren Spaß an ihrer Arbeit haben. Wer seinen Job aber aus einer intrinsischen Motivation heraus macht, hängt sich eh oft voll rein, auf den hat ein Bonus einen geringeren Effekt.

**Wie fielen die Ergebnisse in der Gruppe aus, in der Sie Gespräche und Bonuszahlungen kombiniert haben?**

Das war das verblüffendste Ergebnis für uns: Die Kombination hat überhaupt nicht funktioniert. Der Bonus hat alles wieder kaputt gemacht.

**Welche Erklärung haben Sie dafür?**

Einen Anhaltspunkt dazu liefern uns die Gesprächsprotokolle. In den Gesprächen sollte es zuerst darum gehen, was die Filialleiter und -leiterinnen in den vergangenen zwei Wochen gemacht haben – etwa, dass sie die Platzierung der Ware geändert haben. Danach ging es darum, was sie als nächstes vorhaben. Zu diesen Punkten waren die Protokolle in beiden Gruppen gleich lang. Im dritten Teil des Gesprächs sollte es aber um mögliche Probleme gehen. Die Gruppe, die Bonuszahlungen bekommen hat und gleichzeitig mit ihren Vorgesetzten reden musste, hat fast nie über Probleme gesprochen. Ganz anders war das in der Gruppe, die nur Performance-Gespräche führen musste.

**Was heißt das?**

Wenn das Geld keine Rolle spielt, dann reden beide Seiten über die Sache an sich. Kommt ein Bonus mit ins Spiel, hatte die Filialleitung wohl das Gefühl, Probleme von allein lösen zu müssen. Zudem könnte es so aussehen, dass man Lösungsvorschläge nur macht, um einen höheren Bonus zu kassieren. Diesen Eindruck wollten vermutlich auch viele nicht erwecken.

**Sollten Unternehmen also über kurz oder lang von Bonuszahlungen Abstand nehmen?**

Da bin ich in meiner Einschätzung noch etwas vorsichtig, da die Wirkung von Boni sehr vom genauen Kontext im Unternehmen abhängt. Die wichtigere Botschaft unserer Studie steckt für mich in dem positiven Befund über die Gespräche. Ich kann nur empfehlen, einen solchen regelmäßigen Austausch in der eigenen Firma zu fördern. Das lohnt sich auf jeden Fall.



Dirk Sliwka

Die beiden Holzelemente gefallen der Oberbürgermeisterin aufgrund ihrer besonderen Ästhetik. Sie sind gleichzeitig Klangkörper.

Der Tischwecker war ein Geschenk des schweizerischen Botschafters.

Den täglichen Medienspiegel scannen, E-Mails schreiben, Reden vortragen: Das Tablet ist ein täglicher Begleiter.

Der hochwertige Amtsfüller wird mit dem Amt weitergegeben – seit mehr als 40 Jahren. Damit zeichnet die Oberbürgermeisterin Dienstvorgänge ab und unterschreibt repräsentative Dokumente.

Glückwunschschriften werden von der Oberbürgermeisterin persönlich unterschrieben – gesammelt in der Unterschriftenmappe des städtischen Protokolls, das verwaltungsintern unter der Ordnungsziffer OB/14 geführt wird.

Telefonieren, SMS schreiben, ein Blick in Mails und Kalender: Das Smartphone ist niemals aus – auch nicht in der Pause.

Marokkanische Minze ist der Lieblingstee der Oberbürgermeisterin.

Die Stadtstrategie „Kölner Perspektiven 2030+“ ist eine Richtschnur für Verwaltung und Politik, ein Kompass für eine zukunftsgerichtete und nachhaltige Stadtentwicklung.

## PAUSENAUFSICHT HENRIETTE REKER

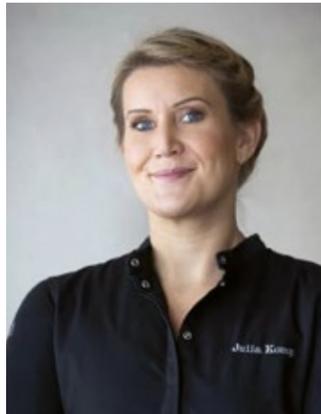
**Bekannte Kölnerinnen und Kölner machen eine Pause.  
Wir machen ein Foto von ihrem Schreibtisch.**

## BUSINESS LUNCH

# JULIA KOMP EMPFIEHLT: HENNE. WEINBAR

„Meist stehe ich mittags für mein eigenes Restaurant in der Küche. An meinem freien Tag gehe ich aber gern in die HENNE. Weinbar im Apostel-Viertel. Dort treffe ich immer bekannte Gesichter. Das Lokal ist recht groß und bietet eine lockere Atmosphäre. Auch der kleine Innenhof ist echt cool. Wenn es draußen richtig warm ist, kann man dort super sitzen. Ich liebe zudem die Tische draußen vor der Tür, an denen man die vorbeilaufenden Menschen beobachten kann. So bekommt man etwas vom Leben mit. Die Zahl der Tische draußen ist allerdings begrenzt, ein bisschen Glück braucht man also.

Wer großen Hunger mitbringt, bekommt hier mittags ein leckeres Schnitzel. Aber eigentlich ist das Besondere am Konzept, kleine Teller zu teilen. Wer mittags eher etwas Leichtes essen möchte, kann sich verschiedene kleine Gerichte à la carte bestellen. So ist man nicht zu vollgefuttern und kann danach weiterarbeiten. Für mich selbst gehören die drei Austern mit Johannisbeeren-Vinaigrette und das Landbrot mit leckerer Butter bei jedem Essen dazu. An meinem freien Tag würde ich dazu auch mal ein Glas Sauvignon trinken, ich mag am liebsten Weißwein mit einer fruchtigen Note nach Passionsfrucht. Ansonsten liebe ich Sprudelwasser oder eine Schorle mit trübem Apfelsaft.



Julia Komp

Das Restaurant ist zwar für einen Business Lunch etwas hochpreisiger als manch anderes Angebot, aber das Preis-Leistungsverhältnis stimmt total – besonders, wenn man, wie ich, hochqualitative Produkte und handwerkliche Fähigkeiten schätzt.“

*Julia Komp wurde 2016 Deutschlands jüngste Sterneköchin. Nur vier Jahre später wurde sie zur Köchin des Jahres gewählt. Sie ist auch als Autorin und Unternehmerin tätig. 2023 wurde ihr Restaurant Sahila – The Restaurant mit einem MICHELIN Stern ausgezeichnet.*

# IMPRESSUM

## Herausgeberin

KölnBusiness Wirtschaftsförderungs-GmbH,  
Börsenplatz 1, 50667 Köln, Steffen Eggebrecht (V.i.S.d.P.)

## Projekt- und Redaktionsleitung

Sabrina Birkenbach, Jenny Filon, Christina Rothfeld

## Konzeption und Redaktion

Sabrina Birkenbach, Jenny Filon, Ben Schönfeld,  
dreimaldrei Journalistenbüro

## Konzeption, Gestaltung, Headlining

vonHand GmbH Kreativagentur (wirsindvonhand.com)

## Druck

LUC GmbH, Hansaring 118, 48268 Greven

Die Inhalte beruhen auf den Informationen, die der Redaktion bis zum 15. August 2023 vorlagen. Sie geben nicht in jedem Fall die Meinung der Herausgeberin wieder. Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Änderungen behalten wir uns vor.  
[www.koeln.business](http://www.koeln.business)

## Bildquellenverzeichnis

- S. 1 Titelseite: Ricardo Wiesinger
- S. 4/5 Inhaltsverzeichnis: Ricardo Wiesinger, PANDION AG/RheinEnergie AG/Cityförster, Marko Seifert
- S. 12 Interview Henriette Reker: Jens Koch
- S. 14 Nachhaltig wachsen: HGK/Dr. Schönheit & Partner, PANDION AG/RheinEnergie AG, COBE/moderne stadt GmbH
- S. 17 Interview Andree Haack: Stefan Arend/FUNKE Foto Services
- S. 18 Titelfoto Schwerpunkt: Ronald Liedmeier
- S. 22 Niemals aufgeben: Ricardo Wiesinger, Karin Maigut
- S. 26 Orange Is the New Green: igus GmbH
- S. 30 Wie die Mutter, so der Sohn: DEEG exhibition & more GmbH
- S. 32 Hurra, es ist ein Startup!: Ricardo Wiesinger
- S. 34 Was war Ihre mutigste Entscheidung?: Siemens AG, privat
- S. 36 Von Köln in die Welt: Marko Seifert
- S. 42 Hätte, hätte, Lieferkette: cnythzL/iStock by Getty Images, privat
- S. 44 Interview Mona Neubaur: Land NRW/R. Sondermann
- S. 46 Blick nach vorn: Ingenhoven Architects, rendertaxi, Stadt Köln
- S. 48 Gastbeitrag Johannes Klapper: Agentur für Arbeit Köln
- S. 50 Die Kunst der Leistungssteigerung: Uni Köln/Lisa Beller
- S. 52 Pausenaufsicht Henriette Reker: Thilo Schmuelgen
- S. 54 Business Lunch Julia Komp: Melanie Bauer

*Dieses Magazin wurde klimaneutral produziert und auf FSC®-zertifiziertem Papier gedruckt, das mit dem EU-Ecolabel ausgezeichnet ist.*

**BLEIBEN  
SIE  
MUTIG**

 **KölnBusiness**

