Mittelstand & Familienunternehmen

Ökologie und Ökonomie sind kein Widerspruch. Die Ressourcen - Wasser, Energie und Rohstoffe - zu schonen, rechnet sich für die Unternehmen. Und mit grünen Technologien kann Deutschland im internationalen Wettbewerb punkten. „Grünes Wachstum" ist auch das Thema des 9. Expertenforums von *Süddeutscher Zeitung* und HypoVereinsbank am 28. Oktober in München. In Analysen, Interviews und Porträts wird die SZ in den nächsten Wochen schildern, wie der deutsche Mittelstand von einer ökologischen Witschaftsweise profitieren kann. Mehr unter: www.expertenforum-mittelstand.de

Wenn Ökologie und Ökonomie sich finden

Immer mehr Unternehmen wollen umweltschonend wirtschaften, auch weil sich der sparsame Umgang mit Energie und Material rechnet

Von Elisabeth Dostert

München – Zwischen Verschwendung und Umweltschutz liegen manchmal nur wenige Millimeter. Alexander Volodarski, 32, arbeitete noch keinen Monat als Umweltmanager beim Münchner Hydraulikspezialisten Hawe, da stieß er auf diese Schieberkolben. Die Firma produziert die Drehteile mit unterschiedlichen dickeren und dünneren Konturen zu Tausenden. Früher sind sie aus 22 Millimeter dickem Rundstahl gedreht worden. Das fertige Stück misst aber nur 20 Millimeter. Da könnte man doch gleich Stangen mit 21 Millimeter Durchmesser nehmen, dachte sich Volodarski. „Das spart Stahl und in der Folge auch Energie, Schmiermittel, Werkzeuge, Produktionszeit und damit auch die Kosten für Menschen und Maschinen. Die CO_2-Belastung sinkt."

Die chemische Formel für das Treibhausgas ist das Schadensmaß, weil es den Klimawandel beschleunigt. Der Ausstoß von CO_2 lässt sich berechnen für jedes Produkt, jedes Werk oder die ganze Firma, jedes Lebewesen hat eine CO_2-Last. Konferenzen, Studien und Bücher widmen sich dieser Last und wie man sie verringern kann zum Wohle der Welt. CO_2 ist der Maßstab dafür, wie weit die Ökologisierung der Wirtschaft vorankommt.

Expertenforum Mittelstand

Eine Initiative von Süddeutsche Zeitung und HypoVereinsbank

„Wir haben bloß diese eine Erde. Wenn sie jeder versaut, macht es irgendwann auch keinen Spaß mehr. Regenerieren kann sich die Erde nur bis zu einem gewissen Grad selbst. Wenn jeder etwas tut, kann man schon eine ganze Menge schaffen", sagt der Nürnberger Handwerker Michael Heidrich, 41. Er montiert mit rund 20 Mitarbeitern Tore – vom Gartentor bis zu den großen Rolltoren für Hangars. 1997 hat er seinen Betrieb zum ersten Mal an nach der EU-Öko-Audit-Verordnung zertifizieren lassen, seit Jahren trägt er das Emas-Siegel. „Wir waren die erste Schlosserei in Europa, die zertifiziert wurde", sagt Heidrich: „Wir waren selbst überrascht, wie groß das Einsparpotential ist, etwa bei Gefahrstoffen." Früher wurden Öle, Schmierstoffe und andere Gefahrstoffe an sechs verschiedenen Plätzen im Betrieb gelagert. Heute gibt es dafür einen Gefahrgutraum.

Wie viel ihn die Zertifizierung kostet, ist Heidrich „relativ wurscht". Er weiß es aus dem Stand heraus nicht einmal. Es gehe ihm auch weniger um die Wirkung nach außen, sondern um die nach innen. „Es ist für jeden Betrieb gut, seine Abläufe immer wieder und wieder anzusehen und zu verbessern." Und wie sich seine Umweltleistung entwickelt, kann jeder verfolgen: Mitarbeiter, Kunden, Konkurrenten, Lieferanten. Die 14-seitige Umwelterklärung steht frei zugänglich auf der Internetseite des Betriebes unter *www.torprofi.de*. Darin sind die Umweltziele formuliert, wie etwa die Reduzierung des Energieverbrauchs, weshalb jeder Fahrer an einem Training teilnehmen soll, oder die Anschaffung von Computern mit niedrigem Stromverbrauch.

2008 lag der CO_2-Ausstoß der Schlosserei bei 68,69 Tonnen, 2005 bei 82,88 Tonnen. „Der Ausstoß ist für uns nicht wirklich steuerbar", sagt Heidrich. Er schwankt mit der Auftragslage und je nachdem, was geheizt wird. Auch bei seinen Lieferanten achte er auf Qualität.

„Ich verkaufe keinen billigen Krempel", sagt Heidrich. 90 Prozent seiner Lieferanten kämen aus Deutschland, damit Transportwege und -kosten im Rahmen bleiben. Die Antriebe müssen aus einzelnen Komponenten bestehen, so dass sie sich gut zerlegen lassen. So kann jedes Einzelteil ausgetauscht werden. Alte Tore nimmt Heidrich zurück. Sie sind für ihn eine Art Ersatzteillager. Die Tore werden in Einzelteile zerlegt und brauchbare Komponenten im Winter, wenn das Geschäft etwas ruhiger sei, aufgearbeitet. Damit verlängere sich die Lebensdauer vieler alter Anlagen deutlich, weil Heidrich noch ein Ersatzteil hat, wenn das Tor längst nicht mehr produziert wird. Auf seinem Recyclinghof werden Wertstoffe und Abfälle in 28 Fraktionen getrennt.

Im Anflug. Illustration: h1-daxl.de/ Fotos: A. Schellnegger, Peter Roggenthin

Der Mann ist kein grüner Spinner. „Um erfolgreich und dauerhaft Umweltschutz zu praktizieren, müssen Ökologie und Ökonomie eins sein", sagt er. Heidrich hat gerade in der Kategorie kleine Unternehmen den Emas-Award in Deutschland gewonnen, im November tritt er in Brüssel gegen andere europäische Unternehmen an. Mit dem Award prämiert die EU-Kommission Organisationen, die das Emas-System vorbildlich umgesetzt haben. In diesem Jahr galt das Augenmerk der Kommission dem effizienten Einsatz von Ressourcen.

„Die deutschen Unternehmen verbrauchen jährlich Material im Wert von fast 800 Milliarden Euro", sagt Werner Maass, stellvertretender Leiter des VDI Zentrum für Ressourcen Effizienz und Klimaschutz: „Mittelständler mit weniger als 500 Mitarbeitern können im Schnitt sehr schnell 200 000 Euro einsparen durch den effizienteren Einsatz von Materialien." Das Potential schwankt von Branche zu Branche. In der Metallindustrie liege das Einsparpotential bei 213 000 Euro. „Im Schnitt haben wir eine Umsatzprofitabilität von drei Prozent nach Steuern im gewerblichen Mittelstand." Allein durch den effizienteren Einsatz steige die Rendite auf mehr als fünf Prozent, so Maass.

Karl Haeusgen, 44, weiß nicht, wie groß die CO_2-Belastung seines Konzerns ist. „Wir sind noch nicht die großen Grünen", sagt der Chef und Eigentümer der Hawe Hydraulik SE mit weltweit knapp 1800 Mitarbeitern und rund 190 Millionen Euro Umsatz. „Wir haben erst ein Drittel des Weges hinter uns." Die Werke Dorfen, Kirchheim und Freising sind schon nach dem Umweltstandard ISO 14001 begutachtet, drei von sieben Produktionsstandorten. „Dafür zahlt uns keiner unserer Kunden einen Cent mehr, aber es bekräftigt unsere Glaubwürdigkeit." Haeusgen hat jetzt ein Elektroauto, eines Tesla. Den nimmt er für kürzere Strecken. Der 5er BMW bleibt öfter in der Garage. „Bis die Verbindung von Ökologie und Ökonomie im ganzen Konzern umgesetzt ist, wird es noch Jahre dauern", sagt Haeusgen. Aber das ist das Ziel, und an dem arbeitet Volodarski.

„Wir haben das Thema Umwelt jahrelang stiefmütterlich behandelt", sagt Haeusgen. Dabei hat er sich eigentlich schon während seines BWL-Studiums in St. Gallen mit Ökologie beschäftigt. „Das war damals ein Modethema." Aber dann trat Haeusgen 1994 in die Firma ein, die damals zur Hälfte seiner Familie gehörte. Er löste den anderen Gesellschafter aus, beteiligte bis 2002 einen Finanzinvestor. Haeusgen sanierte die Firma. Ökonomie vor Ökologie. „Heute ist der betriebliche Umweltschutz ein gleichberechtigter Unternehmensgrundsatz", sagt Volodarski. Er ist so wichtig wie der Wunsch nach leistungswilligen und loyalen Mitarbeitern und die Ertragsoptimierung. „Der Vorstand steht hinter mir", sagt Volodarski.

Aber nicht alle Kollegen, jedenfalls nicht am Anfang. Als Volodarski 2007 in die Firma kam, sei die Skepsis groß gewesen, sagt Haeusgen. Einen Umweltmanager gab es bis dahin nicht, und der Neue hatte schnell seinen Spitznamen weg. „Der grüne Punkt" haben ihn die Kollegen genannt in Anspielung auf das Logo des dualen Systems, das in Deutschland die Sammlung, Sortierung und Verwertung von Verpackungen organisiert. Einiges lief damals schon gut. „Die Produkte waren schon umweltfreundlich, bevor ich kam", sagt Volodarski. Er greift nach einem Steuerblock, wie er an die Hydraulikaggregate von Solaranlagen oder Windkrafträdern gebaut wird. „Da ist meist nicht viel Platz. Deshalb verlangen die Kunden kompakte Steuerblöcke", sagt Volodarski. Aber die Produktionsverfahren waren weniger umweltfreundlich. „Als ich hier anfing, wurden die Verbrauchsdaten kaum ausgewertet. Man bezahlte die Rechnungen für Strom, Abfall und Wasser, aber niemand hat hinterfragt, wieso der Verbrauch so hoch ist."

Volodarski stellt immerzu Fragen. Weshalb zum Beispiel die Schieber aus 22 Millimeter dicken Stahlstäben hergestellt werden, wo doch das Fertigmaß 20 Millimeter beträgt? „Das haben wir schon immer so gemacht", bekommt Volodarski oft zu hören. Früher musste das auch so sein, weil die Stahlqualität schlechter war und die sogenannte Zunderhaut weggefräst werden musste. Dass der Stahl heute so gut ist und dieser Vorgang damit entbehrlich, fiel lange einfach nicht auf. Und der Druck, etwas zu ändern, war nicht gering. 2007 und 2008 liefen die Geschäfte blendend. „Damals musste niemand sparen. Die Sorge war eher: Können wir liefern? Wenn man wächst, schaut man nicht auf so etwas", sagt Volodarski. Und in schlechten Zeiten wie 2009, als Hawe Verluste schrieb, darf der Umweltschutz nicht viel kosten, am besten nichts.

Volodarski hat seitenlange Papiere geschrieben, nachgebessert, mit Zahlen untermauert. Er muss viele überzeugen: die Mitarbeiter an der Werkbank, den Einkauf, den Vorstand. „Die Mitarbeiter sind ein Teil der Umwelt und sollten in ihrem eigenen Interesse auch in der Firma Umweltschutz betreiben. Das erhält auch ihren Arbeitsplatz, weil die Kunden heute umweltbewusst einkaufen", sagt Volodarski. Jeder Triumph ist hart erkämpft. Erst im Juni 2009 wurde die Produktion der Schieber umgestellt. Einige zehntausend Euro spare Hawe durch die dünneren Stangen. Die CO_2-Belastung sank um 415 Tonnen jährlich. „Über kurz oder lang muss sich der Umweltschutz wirtschaftlich rechnen", sagt Haeusgen. Umweltschutz als Mischkalkulation, der Saldo muss positiv sein. „Die neuen Mehrweg-Spraydosen für Universalreiniger, die rechnen sich vielleicht erst in fünf Jahren", sagt Volodarski. Aber die Einwegdosen waren Sondermüll. Und unter den Entsorgern gibt es viele schwarze Schafe. Manchmal fährt Volodarski dem ein oder anderen hinterher, um zu sehen, ob alles sachgerecht entsorgt wird: „Wir haben uns auch schon von Entsorgern getrennt." Für alle Werke wurden Abfalltrennsysteme angeschafft mit gelben, grünen und blauen Deckeln für Kunststoffe, Papier und Restmüll. Ein System kostet ein paar hundert Euro. „Die werden sich vielleicht nie rechnen." An jedem Standort werden Aluminium und Stahl getrennt gesammelt, weil der Verkauf von Alu mehr bringt. Volodarskis nächstes Etappenziel: „Das Werk Freising soll abwasserneutral werden." Das heißt, es verlässt kein Schmutzwasser mehr den Standort, das noch geklärt werden muss. Ein Verdampfer reinigt jetzt das Abwasser, übrig bleibt eine dicke Schlacke. Für die muss Volodorski nun einen Käufer finden, am besten einen Energieversorger, der aus der Verbrennung der Schlacke Strom gewinnt.

„Wir sind noch nicht die großen Grünen."

Umweltmanager Alexander Volodarski (hinten) mit Firmenchef Karl Haeusgen im Elektroauto.

„Wir haben nur diese eine Erde. Wenn sie jeder versaut, macht es irgendwann keinen Spaß mehr."

Handwerker Michael Heidrich in seinem Ersatzteillager

Unterschätztes Risiko

Das Klima wandelt sich rascher als die Firmen

München – „Das Thema Klimawandel ist in vielen Unternehmen noch nicht angekommen und viele, die sich damit beschäftigen, tun dies nicht aus innerer Überzeugung, sondern wegen der Reputation." Das sagt Rolf Häßler, Direktor Produktentwicklung der Ratingagentur Oekom Research. Der Klimawandel werde oft instrumentalisiert. „Gerade jetzt nach der Wirtschaftskrise suchen die PR-Abteilungen der Unternehmen nach positiven Botschaften und werden häufig beim Thema Nachhaltigkeit fündig." In seiner wirklichen Dramatik werde der Klimawandel dagegen oft unterschätzt. Er vollziehe sich weitaus schneller, als sich die Firmen bislang darauf einstellen. Dabei birgt er gewaltige Risiken.

Die hat Oekom Research erstmals 2008 in Kooperation mit der Hypo-Vereinsbank errechnet und einen Klimarisiko-Index für 35 Branchen ermittelt. Am schlechtesten schneiden die Energieversorger ab. In den Index fließen eine Vielzahl von Risiken aus dem Klimawandel ein, zum Beispiel die physischen Risiken durch häufige und stärkere Extremwetterereignisse wie Stürme und Trockenheit. Die globale Zulieferkette könnte unterbrochen, Gebäude könnten beschädigt oder ganz zerstört werden. Der Klimawandel birgt auch Marktpreisrisiken, weil Energie, Rohstoffe und Kredite teurer werden und die Preise künftig stärker schwanken. Darunter würden besonders energie- und rohstoffintensive Branchen wie die Metall-, Baustoffe-, Papier- und Chemie-Industrie leiden. Branchen, die besonders im Fokus der politischen und gesellschaftlichen Aufmerksamkeit stehen und die als (Mit-)Verursacher des Klimawandels gelten, drohen Klagen und darüber hinaus ein Reputationsverlust.

Gefährlicher Klimawandel

Die Ratingagentur Oekom Research hat die klimabezogenen Risiken von 35 Branchen untersucht und in einem Index zusammengefasst:
1 = sehr geringes Risiko, 5 = sehr hohes Risiko

Branche	Indexwert
Energieversorger	4,4
Öl und Gas	4,3
Automobil/-zulieferer	3,8
Luft- und Raumfahrt	3,8
Landwirtschaft	3,6
Papier und Forst	3,3
Immobilien	3,3
Tourismus und Freizeit	3,2
Chemie	3,1
Metalle und Bergbau	3,1
Bau	3,0
Erneuerbare Energien	3,0
Schifffahrt	3,0
Tabak	3,0
Transport und Logistik	3,0
Baumaterialien	2,9
Elektro-/Haushaltsgeräte	2,8
IT	2,8
Rüstung	2,7
Haushaltsprodukte	2,6
Maschinenbau	2,6
Nahrungsmittel	2,5
Getränke	2,5
Versicherungen	2,4
Handel	2,3
Pharma	2,3
Textilien	2,3
Telekommunikation	2,2
Banken	2,2
Verpackung	2,1
Recycling	2,0
Internet und Software	1,8
Medizintechnik	1,8
Gesundheitsdienste	1,5
Medien	1,5

SZ-Grafik; Hans Fidler; Quelle: Oekom Research, Hypo V., Quartal 2010

Beim Angebot von Produkten und Dienstleistungen für den Klimaschutz sieht der Oekom-Experte Konzerne und Mittelständler gleichauf. „Da ist der deutsche Mittelstand ganz gut unterwegs." Beim praktizierten Klimaschutz seien dagegen die großen Unternehmen formal weiter als die kleinen und mittleren. Nicht wenige Konzerne leisten sich Häßler zufolge einen Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanager und haben damit begonnen, eine CO_2-Bilanz ihres Geschäfts aufzustellen. „Gerade Unternehmen, die im Fokus der öffentlichen Kritik stehen, wie Energieversorger und Autokonzerne, geben umfangreiche Nachhaltigkeits- und Umweltschutzberichte heraus. Das ändert nichts daran, dass sie im Grunde eine wenig umweltverträgliche Leistung anbieten", sagt Häßler: „Die Risiken etwa, die der Atommüll in der Erde birgt, weil er noch mehr als 10 000 Jahre weiterstrahlt, fließen in solche Rechnungen oft nicht ein." Ein Maß für die Nachhaltigkeit, das neben den ökologischen auch soziale und ethische Aspekte des Wirtschaftens berücksichtigt, ist der Index nicht.

Den größten Einfluss auf das Verhalten der Unternehmen misst Häßler dem Kapitalmarkt bei, insbesondere den institutionellen Investoren wie Pensionskassen, Versicherungen, Stiftungen und Kirchen. „Wenn sich eine nachhaltige Wirtschaftweise im Zins für eine Anleihe oder im Aktienkurs niederschlägt, zwingt das die Konzerne weltweit zum Umdenken, mehr noch als Gesetze", sagt Häßler. Der Verbraucher werde dagegen häufig überschätzt. „Wer beim Textil-Discounter ein T-Shirt für fünf Euro kauft, macht sich doch keine Gedanken darüber, unter welchen Verhältnissen es produziert wurde." *etd*

Geprüft und für gut befunden

Die Standards Emas und ISO 14001 bewerten ein Managementsystem, nicht einzelne Produkte. Ob ein Betrieb ethisch handelt, bleibt außen vor

Von Elisabeth Dostert

München – Unternehmen, Behörden, Universitäten, Verbände, selbst Kirchen und Bauernhöfe können ihr Umweltmanagementsystem zertifizieren lassen. Es gibt dafür zwei Standards: die europäische Verordnung Eco Management and Audit Scheme, kurz Emas, in ihrer seit Januar gültigen dritten Fassung (Verordnung 1221/2009) und die internationale Norm DIN EN ISO 14001. Daneben gibt es eine ganze Reihe von anderen Siegeln für eine mehr oder weniger umweltbewusste Wirtschaftsweise, etwa den Grünen Gockel des Umweltmanagementsystems der Kirchen. Auch der Umweltpakt Bayern heftet seinen Mitgliedern ein Logo an. Ähnliche Vereinbarungen zwischen Landes- beziehungsweise Staatsregierung und Wirtschaft gibt es auch in vielen anderen Bundesländern. Für kleine Unternehmen aus Handwerk, Industrie und Handel wurde das Siegel „Qualitätsverbund umweltbewusster Betrieb", kurz QuB, entwickelt.

Die DIN-Norm 14001 ist Teil einer ganzen Familie von Umweltstandards, die von der Internationalen Organisation für Standardisierung (ISO) in Genf herausgegeben werden. Ihrem Netzwerk gehören mehr als 160 Länder an, die deutschen Interessen vertritt das Deutsche Institut für Normung, kurz DIN, in Berlin. Über 18 000 Standards hat die Organisation bislang gesetzt, jedes Jahr kommen rund 1100 hinzu. Die ISO-Norm 14001 ist eigenständig anwendbar oder als Teil der Emas-Verordnung. Der Aufgabenkatalog für die Erfüllung beider Standards ist umfangreich. So muss das oberste Führungsgremium der Organisation, also etwa Geschäftsführer oder Vorstand, die Umweltpolitik festlegen, sich verpflichten, die Umweltleistungen ständig zu verbessern und Umweltbelastungen zu vermeiden. „Die Anforderungen von Emas gehen noch ein Stück weiter als die ISO-Norm", sagt Anita Schütz, Referentin für Umweltmanagement bei der IHK für München und Oberbayern. Wer sich das Emas-Siegel anheften will, muss eine Umwelterklärung abgeben: Die Beteiligten müssen ihr Engagement transparent machen und wichtige Kennziffern veröffentlichen, zwingend rechtskonform wirtschaften und die Mitarbeiter einbeziehen, sagt Schütz. Als Indikatoren gelten zum Beispiel Abfallaufkommen, Wasserverbrauch und effizienter Einsatz von Energie und Material. „Emas verlangt die kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung", sagt Veit Moosmayer, Geschäftsführer der beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit angesiedelten Geschäftsstelle des Umweltgutachterausschusses, kurz UGA.

Ob eine Organisation die Standards erfüllt, müssen externe Gutachter beurteilen und auch die werden überwacht. Im Falle von Emas ist die DAU, die Deutsche Akkreditierungs- und Zulassungsstelle für Umweltgutachter in Bonn zuständig. Zertifiziert werden können sowohl das Unternehmen als Ganzes als auch einzelne Standorte, seit kurzem auch die außerhalb der Europäischen Union. Wer die Prüfung besteht, wird in ein öffentlich zugängliches Register eingetragen, das in Deutschland die Industrie- und Handelskammern führen. Die Organisation darf dann mit dem Emas-Logo auf ihrer Internet-Seite oder in Broschüren werben. „Es darf allerdings nicht auf Produkten abgebildet werden, da Emas die Organisation durchleuchtet, aber nicht einzelne Produkte", sagt Moosmayer: „Dafür gibt es dann zum Beispiel den Blauen Engel."

In Deutschland tragen mittlerweile 1400 Organisationen das Emas-Logo (Stand: Juli 2010), so viele wie in keinem anderen Land der Europäischen Union. Die Registrierung gilt Moosmayer zufolge mindestens drei, für kleine und mittlere Unternehmen bis zu vier Jahren. In der Zwischenzeit werde das Managementsystem aber sowohl intern als auch extern regelmäßig überprüft. Auch die Umwelterklärung muss laufend aktualisiert werden. Die Gebühren für die Emas-Eintragung liegen zwischen 230 und 882 Euro, sagt IHK-Expertin Schütz: „Sie sind abhängig von der Beschäftigtenzahl und unserem Arbeitsaufwand." Die ISO-Auditoren müssen nicht staatlich geprüft sein. Nicht die Personen, sondern die Institutionen wie zum Beispiel TÜV oder Dekra müssen sich als Konformitätsbewertungsstellen bei der DAkks, der Deutschen Akkreditierungsstelle, in Berlin akkreditieren. Derzeit sind gut 50 Stellen für die ISO-Norm 14001 zugelassen. Sie können eigene Mitarbeiter schicken oder Freiberufler mit der Zertifizierung beauftragen. Die ISO bezifffert die Zahl der in Deutschland vergebenen 14001-Zertifikate in der jüngsten, aus dem Jahr 2004 stammenden Fassung auf knapp 4900. Spitzenreiter war 2007 (jüngere Zahlen liegen nicht vor) China mit mehr als 30 000; weltweit waren es gut 150 000 Zertifikate.

Ludwig Glatzner, der für den Bund für Umwelt- und Naturschutz (BUND) sowohl im Umweltgutachterausschuss als auch im DIN sitzt, will die Zertifikate weder überbewerten noch verdammen. Gleichwohl bevorzugt er Emas. „Verbraucher sollten sich aber nicht täuschen lassen", warnt er: „Weder ISO noch Emas sind eine ethische Zertifizierung." Sie bewerten „nur", ob das Managementsystem die Vorgaben erfüllt. „Auch jeder Betreiber von Kernkraftwerken und jeder Pestizidhersteller kann sich zertifizieren lassen", so Glatzner: „Auch viele Autohersteller verlangen inzwischen von ihren Zulieferern das ISO-Zertifikat."

Nützliche Links:
www.dakks.de
www.dau-bonn-gmbh.de
www.emas.de
www.iso.org
www.umweltpaktbayern.de
www.gruener-gockel.de
www.qub-info.de

E-Mail:
familienunternehmen@sueddeutsche.de
Internet:
www.sueddeutsche.de/familienunternehmen

SZdigital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München
Jegliche Veröffentlichung exklusiv über www.sz-content.de