

# DER **Mittelstand**

Themenschwerpunkt: Bürokratie und Steuern

Das Unternehmermagazin



## **NOTRUF: Weg mit der Bürokratie – Mittelstand entlasten!**

Merit-Order-System anpassen,  
Strompreise wirksam bremsen  
Seite 12

„Bürokratiekostenabbau eine  
undankbare Aufgabe“  
Seite 40

 Der  
Mittelstand.  
BVMW e.V.  
Bundesverband

# FLIEGEN SIE MIT DEN BESTEN



Best Airline  
in Europe



World's Best  
Business Class Catering



Best Airline in  
Southern Europe

Vielen Dank für Ihr Vertrauen bei den  
**Skytrax Passengers Choice Awards.**



**TURKISH AIRLINES**

# Editorial

*Liebe Unternehmerinnen  
und liebe Unternehmer,*

Zum Jahreswechsel dürfte vielen Menschen in unserem Land nicht zum Feiern zumute sein. Der Krieg in der Ukraine dauert an, Corona schränkt noch immer unseren Alltag ein, Millionen Bürger und Betriebe leiden unter der Energiekrise, und die Inflation erreicht Rekordwerte. Auch das Jahr 2023 beginnt unter nicht wesentlich besseren Anzeichen: Die deutsche Wirtschaft schrumpft dramatisch, der DIHK befürchtet einen Einbruch des BIP um rund drei Prozent.

Die Bundesregierung versucht, den tiefen Sturz mit Milliardenprogrammen abzubremsten. Ganz verhindern kann sie ihn nicht. Auch wenn für den Abwehrschirm bis zu 200 Milliarden Euro bereitstehen, mit denen die explodierenden Energiekosten für Verbraucher und Unternehmen abgedeckt werden sollen. Denn gegen steigende Weltmarktpreise bei fossilen Energien helfen Subventionen nur bedingt. Es ist zudem nicht zu erwarten, dass die Grünen auf Dauer ihren energiepolitischen Kurs ändern.

Die deutsche Wirtschaft ist zudem massiv geschwächt. Seit 2020 gingen ihr nach Expertenschätzungen durch die verschiedenen Krisen insgesamt rund 420 Milliarden Euro an Wertschöpfung verloren. Jahrelang wurden vor allem den mittelständischen Unternehmen immer neue Lasten aufgebürdet. Auf Initiative der FDP hat sich die Bundesregierung immerhin auf ein Belastungsmoratorium verständigt. Ob allerdings Brüssel mitspielt, scheint fraglich.

Die Folgen der Krisen sind nur die Spitze des Eisbergs. Das eigentliche Problem liegt tiefer. Unser Wirtschaftsmodell ist bedroht. Es beruht(e) im Wesentlichen auf drei Säulen. Diese sind ins Wanken geraten. So wies die deutsche Wirtschaft im EU-Vergleich über Jahrzehnte den höchsten Industrieanteil am BIP auf. Doch aktuell schreitet die De-Industrialisierung voran. Zugleich hängt der Exporterfolg stark vom chinesischen Markt ab. Ohne diesen sieht die Zukunft für unsere Autobauer und traditionellen Industrieunternehmen düster aus. Erfolgsfaktor Nummer drei sind gut ausgebildete Fachkräfte.

Der akute Mangel an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist nicht nur der Demographie geschuldet, sondern zu einem Gutteil hausgemacht. Durch eine jahrelang verfehlte Bildungspolitik, die akademische Bildung auf Kosten der praxisnahen (Aus-)Bildung einseitig gefördert hat. Die Folgen müssen die Unternehmen jetzt ausbaden.



**Markus Jerger**

Der Mittelstand. BVMW Vorsitzender  
der Bundesgeschäftsleitung

Dazu kommt eine ideologiegetriebene Fiskalpolitik, die Steuern in erster Linie als Umverteilungsinstrument begreift und Arbeit immer öfter unattraktiv macht. Das geplante Bürgergeld macht die Sache nicht besser. Dabei gilt: Leistung muss sich (wieder) lohnen. Staatliche Transferleistungen dürfen nicht höher sein als Einkommen aus Erwerbsarbeit. Hier ist die Bundesregierung gefordert. Es bedarf mutiger Reformen, um die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland zu sichern.

Dass es dabei viel zu tun gibt, zeigt unser Schwerpunktthema Bürokratie (ab Seite 32). Auf über 50 Milliarden Euro werden die Bürokratiekosten in Deutschland geschätzt. Würde nur ein Teil der ganzen Regelungen und Pflichten gestrichen, wäre das besser als jedes Konjunkturpaket. Doch stattdessen zeigen sich die neuen Reportingpflichten als wahre Bürokratiefalle für die Unternehmen (S. 42–43). Auch die Änderungen im Steuerrecht machen das Leben als Unternehmerin oder Unternehmer nicht gerade leichter (S. 54–55). Dass das von uns hart verdiente Steuergeld nicht immer sinnvoll eingesetzt wird, dokumentiert zudem die neueste Ausgabe des Schwarzbuchs unseres Partnerverbandes Bund der Steuerzahler (S. 52–54). Ein Wahnsinn, was sich da abspielt.

Dennoch: Ich glaube an die Stärke des deutschen Mittelstands. Ich glaube an Sie. Lassen Sie uns gemeinsam den aktuellen Herausforderungen erfolgreich begegnen. Gemeinsam sind wir stark! In diesem Sinne wünsche ich Ihnen allen ein schönes Weihnachtsfest und ein gutes und vor allem gesundes Neues Jahr.

*Jerger*



## IN DIESER AUSGABE



12

Merit-Order-System anpassen,  
Strompreise wirksam bremsen



24

EU-Maßnahmen gegen hohe Gas- und Strompreise



35

Alarm: Unternehmen leiden unter Bürokratie

### DEUTSCHLAND

- 6 News
- 8 Sozialreformen: Großer Wurf oder Treiber des Fachkräftemangels?
- 10 Langfristige Sicherung des Mittelstands
- 12 Merit-Order-System anpassen, Strompreise wirksam bremsen
- 14 Verschränkte Herausforderungen des Mittelstands
- 16 Wege in die zirkuläre Wirtschaft
- 18 Begegnungen
- 20 So setze ich Projekte schnell um

### EUROPA

- 22 News
- 24 EU-Maßnahmen gegen hohe Gas- und Strompreise
- 26 Rücktritt von einer Pauschalreise
- 28 Kroatien – das 20. Land der Eurozone

### INTERNATIONAL

- 30 Mittelständler in Tunesien

### SCHWERPUNKT

- 35 Unternehmen leiden unter Bürokratie
- 40 „Bürokratiekostenabbau eine undankbare Aufgabe“
- 42 Bürokratiefalle Reportingpflicht
- 44 Die Gefahren digitaler Betriebsprüfung
- 46 Digitalisierungseinstieg mit Verfahrensdokumentation
- 48 Daten-Management wie in der Luftfahrt
- 50 Gesetzliche Vorgaben optimal umsetzen
- 52 Schwarzbuch dokumentiert seit 50 Jahren Verschwendung
- 54 Jahressteuergesetz 2022 – Änderungen im Steuerrecht
- 56 Steuern auf den Punkt: Großprojekt Grundsteuererklärung
- 57 Betriebsfeiern – steuerlich betrachtet
- 58 Steuervorteile auf Malta

### DER BUNDESWIRTSCHAFTSSENAT IM DIALOG

- 61 Industrielles Engagement und Zukunftsmarkt Mobilität
- 65 Menschen brauchen Ziele

## SERVICE

- 68 News
- 70 Nachhaltigere Events
- 72 Inflationszeit ist Investitionszeit
- 74 Mammutaufgabe Künstliche Intelligenz
- 76 Digitalisierung real erleben
- 78 Age-Tech für die neuen Alten
- 80 Die Mischung macht's
- 82 Gesundheit durch Führung
- 84 Zukunftsstarkes HR-Management
- 86 Nachhaltige Mittelständler beim Sustainable Impact Award
- 88 Parship für Unternehmen
- 89 Starke Frau: Kristina Borrmann
- 90 Gemeinsam handeln und nachhaltig Perspektiven schaffen
- 92 Rechtliche Fragen – die BVMW-Rechtshotline hilft
- 92 Impressum

## BVMW

- 94 News
- 99 Microsoft CEO zu Gast beim deutschen Mittelstand
- 100 Wo Teamarbeit gefragt ist
- 101 Onshore. Offshore. World-wide.
- 102 30 Jahre digitale Vitalität
- 104 Kunst – individuell komponiert
- 105 Revolution in der Lichtwerbertechnik
- 106 Datenübertragung optimieren
- 107 Bahnbrechende Batterietechnik im Kohlerevier

## KULTUR

- 108 Abenteuer am Nil
- 110 FilmTipp: Der perfekte Chef
- 111 SerienTipp: Mindhunter
- 112 BuchTipps
- 113 AppTipps
- 114 Nachgefragt: Claudia Roth

Der Druck von DER Mittelstand. erfolgt auf Recyclingpapier aus dem brandenburgischen Schwedt. Das Papier wird auf der Basis von 100 % Altpapier aus Berliner Haushalten hergestellt. Kurze Wege von Berlin nach Schwedt senken Emissionen und Kraftstoffeinsatz. Damit stärkt der BVMW regionale Lieferketten.

Das Papier ist mit folgenden Siegeln zertifiziert: Blauer Engel, FSC®, PEFC® und EU Ecolabel.

Wir drucken der Umwelt zuliebe klimaneutral:



74

Mammutaufgabe Künstliche Intelligenz



102

30 Jahre digitale Vitalität

Liebe Leserinnen und Leser, nutzen Sie unseren Service: Sie können ausgewählte Beiträge auch mit Ihrem Smartphone abscannen und digital lesen. Dies betrifft alle Beiträge, die mit einem QR-Code einschließlich BVMW-Logo versehen sind. Einfach mit dem Smartphone abscannen und auf allen Endgeräten beziehungsweise auch mobil lesen.



Darüber hinaus finden Sie das PDF dieser Ausgabe unter diesem QR-Code. In der digitalen Fassung sind sämtliche Hyperlinks aktiv. Wir empfehlen den Adobe Acrobat Reader für die optimale Darstellung und Funktionalität.

Tagesaktuelle Neuigkeiten aus dem Mittelstand finden Sie auf unserer Verbandswebseite.

[www.bvmw.de](http://www.bvmw.de)

## Deutschland



### Erstes Migrationspaket beschlossen

Nach Inkrafttreten des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes zum 1. März 2022 hat die neue Bundesregierung am 6. Juli 2022 ein erstes Migrationspaket beschlossen, das die Aufenthaltsperspektiven von bisher in Deutschland Geduldeten verbessert und weitere ausländische Fachkräfte für den deutschen Arbeitsmarkt erschließen soll. Mit dem Gesetzentwurf vollzieht die Bundesregierung einen ersten wichtigen Schritt auf dem Weg zu einem Neuanfang in der Asyl-, Migrations- und Integrationspolitik sowie einer umfassenden Modernisierung des Einwanderungsrechts. Die im Gesetzentwurf geregelte einjährige Aufenthaltserlaubnis wird langjährig Geduldeten die Möglichkeit geben, die notwendigen Voraussetzungen für ein dauerhaftes Bleiberecht in Deutschland zu erfüllen.

[https://bvmw.info/Erstes\\_Migrationspaket](https://bvmw.info/Erstes_Migrationspaket)



### Bundesarbeitsgericht beschließt verpflichtende Arbeitszeiterfassung

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat in einem Grundsatzurteil im September dieses Jahres klargestellt, dass für Betriebe eine generelle Pflicht besteht, die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter systematisch zu erfassen. Das BAG beruft sich dabei auf ein bereits im Mai 2019 gefälltes Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH). Schon vor drei Jahren hatte dieser im sogenannten Stechuhr-Urteil die Mitgliedsstaaten in die Pflicht genommen, ein System zur Arbeitszeiterfassung einzuführen. In Deutschland sind Unternehmen bisher nicht gesetzlich verpflichtet, die genauen Arbeitszeiten ihrer Arbeitnehmer zu dokumentieren. Doch es gibt Ausnahmen, etwa für bestimmte Berufsgruppen oder Branchen. So müssen beispielsweise geringfügig Beschäftigte nach dem Mindestlohngesetz ihre Arbeitszeiten aufzeichnen.

<https://bvmw.info/Arbeitszeiterfassung>



### Freiwillige Inflationsausgleichsprämie

Die Inflationsausgleichsprämie ist Teil des dritten Entlastungspaketes der Bundesregierung vom 3. September 2022. Grundlage für die Inflationsausgleichsprämie ist das „Gesetz zur temporären Senkung des Umsatzsteuersatzes auf Gaslieferungen über das Erdgasnetz“. Es wurde am 25. Oktober 2022 im Bundesgesetzblatt verkündet und tritt rückwirkend zum 1. Oktober 2022 in Kraft. Die Bundesregierung will mit der großzügigen Sonderzahlung einen Ausgleich zur derzeit besonders hohen Inflationsrate von zuletzt 10 Prozent schaffen. Zudem soll verhindert werden, dass diese dauerhaft erhöhten Gehälter eine Lohn-Preis-Spirale in Gang setzen. Die Zahlung der Prämie ist für Arbeitgeber freiwillig – Betriebe müssen ihren Beschäftigten den Bonus also nicht zahlen.

<https://bvmw.info/Inflationsausgleichsprämie>



### Mindestlohn steigt deutlich an

Der Deutsche Bundestag hat im Sommer beschlossen, den gesetzlichen Mindestlohn auf 12 Euro brutto pro Stunde zum 1. Oktober zu erhöhen. Wer bisher nach Mindestlohn bezahlt wurde, erhielt bei einer 40-Stunden-Woche 1.811 Euro brutto. Jetzt werden es 2080 Euro sein. Laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung betrifft die Mindestlohnerhöhung rund 22 Prozent aller Beschäftigungsverhältnisse. Gleichzeitig steigt auch die Minijob-Grenze, damit eine Wochenarbeitszeit von zehn Stunden zum Mindestlohn möglich ist. Seit 1. Oktober dürfen Minijobber deshalb bis zu 520 Euro im Monat verdienen. Die Verdienstgrenze für Minijobber wird künftig mit jeder weiteren Erhöhung des Mindestlohns gleitend angepasst: Steigt der Mindestlohn, steigt künftig auch automatisch die Entgeltgrenze für Minijobs.

<https://bvmw.info/Mindestlohnerhoehung>





## Energiekostendämpfungsprogramm bis Jahresende

Das Energiekostendämpfungsprogramm, das temporäre Zuschüsse zu gestiegenen Erdgas- und Stromkosten in besonders betroffenen Branchen ermöglicht, wurde von der Bundesregierung bis Ende 2022 verlängert. Vorbehaltlich der Genehmigung der Europäischen Kommission können die auch bisher Antragsberechtigten Unternehmen gefördert werden, und zwar für den gesamten Förderzeitraum vom 1. Februar bis zum 31. Dezember 2022. Für die Anträge zur ersten Phase des Programms gilt die materielle Ausschlussfrist 31. Dezember. Zeitgleich entfällt jedoch die Ausweitung des EKDP zu einem KMU-Programm. Dieses soll in den Maßnahmen für eine Gas- und Strompreisbremse aufgehen.

<https://bvmw.info/Energie>



## Gesetz über digitale Märkte ist beschlossen

Zum 1. November ist in der EU die Verordnung über digitale Märkte in Kraft getreten, welche auch besser bekannt ist unter dem englischen Namen Digital Markets Act. Die Verordnung hat das Ziel, insbesondere die großen Tech-Giganten zu regulieren und deren Marktmacht zu verringern. Dabei soll insbesondere deren Rolle als „Gatekeeper“ zu zentralen Online-Plattformen begrenzt werden. Für Unternehmen, die z. B. auf Online-Plattformen ihre Dienste oder Produkte anbieten, soll so ein faireres Geschäftsumfeld geboten werden. Außerdem sollen die Chancen für kleinere Unternehmen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, durch die Stärkung des Wettbewerbs verbessert werden. Bis zum 2. Mai 2023 tritt das Gesetz nun in die sechsmontatige Umsetzungsphase, ab der die Regeln EU-weit verbindlich angewandt werden müssen.

[https://bvmw.info/digitale\\_Maerkte](https://bvmw.info/digitale_Maerkte)



## Die KI-Verordnung der EU geht den nächsten Schritt

Die europäische KI-Verordnung geht den nächsten Schritt im Gesetzgebungsverfahren. Anfang des Jahres soll der Trilog zwischen dem europäischen Parlament, der Kommission und dem Rat der Europäischen Union gestartet werden. Die KI-Verordnung sieht vor, die Nutzung von KI zu regulieren und gleiche gesetzliche Vorschriften in der EU festzulegen. Daneben soll sie den Zweck erfüllen, das Vertrauen in KI-Anwendungen zu stärken. Der Ansatz sieht eine risikobasierte Herangehensweise vor, in der vor allem Hoch-Risiko Systeme stärker reguliert werden sollen, um Verbraucherrechte zu stärken. Während es aus Unternehmenssicht zu begrüßen ist, dass rechtlich Klarheit hergestellt werden soll, so bleibt die Befürchtung, dass Innovationen durch zusätzliche Bürokratie erschwert werden.

[https://bvmw.info/KI\\_Verordnung](https://bvmw.info/KI_Verordnung)



## „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ wird dynamisiert

Die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) hat die richtungweisende Entscheidung getroffen, den „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ zu dynamisieren, wie im Koalitionsvertrag vorgesehen. Konkret bedeutet das, dass die Bundes- und Ländermittel von 2022 auf 2023 um drei Prozent steigen, 2024 um 5,9 Prozent, 2025 um 1,5 Prozent und 2026 und 2027 um drei Prozent. Dabei stellt der Bund von 2023 bis 2027 rund 338 Millionen Euro zusätzlich zur Verfügung. Die Länder stellen im Zuge dessen mindestens denselben Betrag zur Verfügung; zusätzlich zur Grundfinanzierung. Insgesamt belaufen sich damit die Mittel, die den Hochschulen in Zukunft jährlich zur Verfügung stehen, auf rund vier Milliarden Euro. Die Verteilung auf die Länder erfolgt dabei über einen transparenten Schlüssel, der jährlich angepasst wird.

<https://bvmw.info/ZukunftsvertragStudiumLehre>





# Sozialreformen: Großer Wurf oder Treiber des Fachkräftemangels?

Mindestlohn, Bürgergeld, Aktienrente – die Bundesregierung hat in den vergangenen Wochen und Monaten auf arbeitsmarkt- und sozialpolitischer Ebene umfassende Reformen angestoßen. Was bedeuten die Neuregelungen für den Mittelstand, und wo gibt es Verbesserungsbedarf?

Der deutsche Arbeitsmarkt steht vor enormen Herausforderungen. Mit dem Renteneintritt der Babyboomer-Generation wird dem System eine große Zahl an Erwerbspersonen entzogen. Gehen in den kommenden 15 Jahren die geburtenstarken Jahrgänge nach und nach in Rente, werden nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes bis 2036 12,9 Millionen Erwerbspersonen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden. Doch das Problem ist keines, das erst in den kommenden Jahren spürbar sein wird. Schon heute klagen viele Unternehmen, dass sie kein geeignetes Fachpersonal mehr finden. Im kürzlich erschienenen Zukunftspanel Mittelstand des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn gaben mehr als ein Drittel der Unternehmen an, die fehlende Verfügbarkeit an Fachkräften sei für ihr Unternehmen die größte Herausforderung – noch vor den Folgen der Energiepreiskrise und steigender Inflation. Soll sich diese Lage nicht zu einem elementaren Standortnachteil für den deutschen Mittelstand entwickeln, werden umfassende Reformen notwendig sein, um bestehendes Arbeitskräftepotenzial zu heben und den europäischen Arbeitsmarkt attraktiv für ausländische Fachkräfte zu gestalten. Die Bundesregierung hat den Reformbedarf erkannt und zahlreiche Initiativen auf den Weg gebracht. Viele davon gehen aber leider an der Realität mittelständischer Betriebe vorbei – es besteht dringender Anpassungsbedarf!

## Mindestlohn erfährt rekordartige Anhebung

Im Februar hatte die Bundesregierung die Anpassung des Mindestlohns beschlossen, zum 1. Oktober 2022 ist er dann von 9,60 Euro auf 12 Euro die Stunde gestiegen. Der Anstieg sorgte für eine gerechte Bezahlung und stabilisierte die sozialen Sicherungssysteme, so die Bundesregierung. Für mittelständische Unternehmen bringt die Reform jedoch eine enorme zusätzliche Kostenbelastung mit sich, und das in einer Zeit, in der die Unternehmen ohnehin mit steigenden Kosten und sinkender Liquidität zu kämpfen haben. Aus der Perspektive des Mittelstandes verschärft die Erhöhung des Mindestlohns somit den Druck auf die Unternehmen beträchtlich. Es ist zu befürchten, dass so die bereits in die Höhe geschossene Inflation weiter angeheizt wird.

## Bürgergeld kommt vorerst doch nicht

Neben der Erhöhung des Mindestlohns ist auch die Reform des Hartz IV-Systems eines der zentralen Projekte der Ampel-Regierung. Mit der Einführung des Bürgergelds zum 1. Januar 2023 plant sie eine der größten Arbeitsmarkt- und Sozialstaatsreformen der vergangenen Jahre. Ob dadurch tatsächlich ein wirksamer Anreiz gesetzt wird, aus der Arbeitslosigkeit heraus eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen, muss bezweifelt werden. In vielen kleinen und mittleren Unter-



nehmen, die schon heute unter dem Arbeitskräftemangel leiden, gibt es die berechtigte Befürchtung, dass mit dem höheren Bürgergeld und gleichzeitig weniger Sanktionsmöglichkeiten der Anreiz verloren geht, eine Arbeit überhaupt noch aufzunehmen. Mit der weitgehenden Aufhebung des Prinzips des Förderns und Forderns wird den Betroffenen letztendlich ein Bärenienst erwiesen. Wirksamer wäre es aus Sicht des Mittelstandes, durch die Aufstockung des Personals in der Bundesagentur für Arbeit diejenigen wirksamer zu unterstützen, die wieder eine Berufstätigkeit aufnehmen oder einen Schulabschluss nachholen wollen. Lobend zu erwähnen ist deshalb auch, dass mit der Bürgergeld-Reform die Einführung des Vorrangs der Qualifizierung und Weiterbildung von Arbeitssuchenden gegenüber der reinen Vermittlung eingeräumt werden soll. Dies kann ein wichtiger Hebel sein, um Personen langfristig für den Arbeitsmarkt fit zu machen.

Insgesamt wird das Bürgergeld in der vom Bundestag beschlossenen Form aus Sicht des Mittelstandes aber kaum erkennbare positive Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt entfalten können. Es ist deshalb richtig, dass der Bundesrat dem Gesetz in der jetzigen Form nicht zugestimmt und Anpassungen eingefordert hat. Dazu gehört auch eine umfassende Debatte über eine Novellierung des Arbeitszeitgesetzes, um flexible Arbeitszeitmodelle zu ermöglichen – auch für tarifungebundene Unternehmen.

### Aktienrente – der große Wurf für ein stabiles Rentensystem?

Schon ab 2025 drohen dem Rentensystem durch den einsetzenden Renteneintritt der Baby-Boomer-Generation schockartige Finanzierungsprobleme. Bis 2040 sind es dann rechnerisch weniger als zwei Arbeitnehmer, die einen Rentner finanzieren. Auch mit der Aktienrente als zusätzlichem Standbein der Altersvorsorge, die wir vom Grundsatz her befürworten, werden die strukturellen Defizite also nicht gänzlich ausgeglichen werden können. Will die Bundesregierung einen Kollaps der gesetzlichen Rentenversicherung verhindern, wird sie um eine grundlegende Reform nicht umhinkommen – damit das deutsche Rentensystem auch zukünftig leistungsfähig und finanzierbar bleibt. Der BVMW hat bereits konkrete Vorschläge vorgelegt, um zu einer Stabilisierung des Rentensystems beizutragen. Dazu gehört neben der Anpassung des Renteneintrittsalters auch die Schaffung von Anreizen für Verdienstmöglichkeiten im Alter, um auf

## Gut zu wissen

- Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) schätzt, dass das Erwerbspersonenpotenzial in der Bundesrepublik zwischen 2020 und 2035 um mehr als 15 Prozent zurückgehen wird. Ein Drittel der Erwerbstätigen in Deutschland wird in den nächsten 14 Jahren den Arbeitsmarkt verlassen.
- Der Arbeitskräfteknappheitsindex des IAB, der Schwierigkeiten bei Stellenbesetzungen widerspiegelt, erreicht in den letzten Monaten beständig einen neuen Höchststand. Das deutet darauf hin, dass es für die Arbeitgeber immer schwieriger wird, passende Arbeitskräfte zu finden, was auch das Beschäftigungswachstum hemmt.
- Die Unternehmensberatung BCG beziffert die Kosten des Fachkräftemangels auf 86 Milliarden Euro pro Jahr. Dieser Betrag geht Deutschland derzeit an Wirtschaftsleistung verloren, weil die bestehende Nachfrage nach Produkten oder Dienstleistungen wegen fehlender Mitarbeiter nicht bedient werden kann.

die langjährigen Erfahrungen und das enorme Wissen älterer Beschäftigter zugreifen zu können.



**Christina Schäfer**  
BVMW Referentin Volkswirtschaft,  
Arbeit und Soziales

[mittelstand@bvmw.de](mailto:mittelstand@bvmw.de)



# Langfristige Sicherung des Mittelstands

Vor dem Hintergrund der aktuellen Krisen – dem Ukrainekrieg, der steigenden Inflation, der Energiepreisexlosion, den unterbrochenen Lieferketten, der noch nicht überwundenen Corona-Pandemie, dem Arbeits- und Fachkräftemangel und den Herausforderungen des Klimawandels – benötigt der Mittelstand dringend Antworten der Politik.

**M**ehr als 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sind kleine und mittlere Unternehmen, in denen rund 56 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt sind. Wir dürfen dabei die vielen Soloselbstständigen nicht vergessen. Mittelständische Unternehmen gelten völlig zu Recht als tragende Säulen der deutschen Wirtschaft. Sie leisten einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen und stehen für Innovation, Forschung und soziales Engagement für das Gemeinwesen. Zusätzlich tragen sie im hohen Maß zum Steueraufkommen in Deutschland bei. Nun ist der Mittelstand allerdings auch zu der noch nicht überwundenen Covid-19-Pandemie mit neuen Krisensituationen konfrontiert. Es steht außer Frage, dass kurzfristige Maßnahmen schnellstmöglich und so unbürokratisch wie möglich umgesetzt werden müssen. Gleichzeitig muss aber auch eine mittelstandsfreundliche Perspektive geschaffen werden, damit Deutschland weiterhin ein starker Wirtschaftsstandort bleibt.

## Aktuelle Regierungsmaßnahmen

Der energiepolitische Abwehrschirm der Bundesregierung wird mit den beschlossenen Maßnahmen einen wesentlichen Beitrag für die Sicherung des Mittelstands leisten. Die Ausweitung des Energieangebots aus unterschiedlichen Quellen sowie die Senkung des Ver-

**„ Um nicht wieder von einer Krise in die nächste zu schlittern, muss die Politik präventiv verbesserte Rahmenbedingungen schaffen, die eine hohe Resilienz der deutschen Wirtschaft ermöglichen.**



## Langfristige Aufgaben

Dies sind kurz- bis mittelfristige Hilfen für den deutschen Mittelstand. Um nicht wieder von einer Krise in die nächste zu schlittern, muss die Politik präventiv verbesserte Rahmenbedingungen schaffen, die eine hohe Resilienz der deutschen Wirtschaft ermöglichen. So muss auch eine Lösung für den akuten Arbeits- und Fachkräftemangel erarbeitet werden. Aktuell sind 1,7 Millionen offene Stellen in Deutschland unbesetzt. Der demografische Wandel führt dazu, dass dringend Arbeits- und Fachkräfte aus dem Ausland benötigt werden, um die freien Arbeitsplätze in Deutschland zu besetzen. Die Bürokratie muss daher minimiert werden, sodass eine zielgenaue Arbeitsmigration ermöglicht wird. Das bestehende Einwanderungsgesetz muss weiterentwickelt und für die erfolgreiche Gewinnung qualifizierter Arbeitskräfte deutlich vereinfacht und praxistauglich gestaltet werden. Denjenigen, die bereits in unserem Land leben und gut integriert sind, muss zeitnah und vorurteilsfrei eine Arbeitsaufnahme ermöglicht werden.

Zusätzlich sehe ich hohes Potenzial bei der Gewinnung von Frauen in allen Berufszweigen. Von überkommenen Denkweisen müssen wir uns angesichts der Zeitenwende rasch verabschieden; sie passen nicht in unsere heutige Gesellschaft. Durch familienfreundliche Arbeitsstrukturen, den Abbau von Diskriminierung und dem Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ werden wir die Erwerbsbeteiligung von Frauen erhöhen.

Da Deutschland eine stark mit der Weltökonomie verflochtene Volkswirtschaft ist, muss auch ein stärkerer politischer Fokus auf die Außenhandelspolitik und Außenwirtschaftsbeziehungen gelegt werden. Die aktuelle Energiekrise verdeutlicht das nur zu gut. Eine erneute Abhängigkeit von nur einem Handelspartner darf nicht wieder entstehen, vielmehr bedarf es der Diversifizierung der Absatzmärkte und Bezugsquellen sowie des dringenden Ausbaus erneuerbarer Energien. Für die Mehrheit der mittelständischen Unternehmen ist insbesondere der Außenhandel innerhalb der Europäischen Union von großem Interesse. Freihandelsabkommen mit anderen Wirtschaftsregionen müssen daher so ausgestaltet werden, dass deutsche und europäische Unternehmen neue Wachstumsmärkte erschließen können, um langfristige Direktinvestitionen zu tätigen, die auch zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in den Partnerländern beitragen. Diese Abkommen müssen zukünftig aktiver genutzt werden, um uns mit unseren verbündeten Demokratien im beiderseitigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Interesse zu vernetzen.



brauchs sind zentrale Elemente für das Gelingen einer wirtschaftspolitischen Zeitenwende. Auch die Einführung einer Strom- und Gaspreisbremse ist essenziell. Durch die Umsetzung eines subventionierten Basisverbrauchs und einen aktuellen Marktpreis für den darüber hinausgehenden Verbrauch für Strom werden Verbraucherinnen und Verbraucher sowie mittelständische Unternehmen wirksam entlastet. Die schnelle Einführung einer Gaspreisbremse wird die Belastungen für Haushalte und Unternehmen ebenfalls abfedern. Auch die Reduktion der Umsatzsteuer bei Gas auf sieben Prozent bis zum Frühjahr 2024 wird für eine Senkung der Gaspreise sorgen. Einen zentralen Beitrag leistet also die Reaktivierung und Neuausrichtung des Wirtschaftsstabilisierungsfonds. Dieser wurde bereits vom Bundestag mit zusätzlichen Mitteln in Höhe von 200 Milliarden Euro ausgestattet. Mit diesem Instrument werden nicht nur die Strom- und Gaspreisbremse, sondern auch weitere Stützungsmaßnahmen für Unternehmen finanziert, die aufgrund des Ukrainekriegs in Schwierigkeiten geraten sind.

## Gut zu wissen

- Die Umsatzsteuer auf Gas sinkt auf 7 Prozent bis zum Frühjahr 2024
- Langfristig muss Arbeitsmigration entbürokratisiert werden

**Dr. Daniela De Ridder**

Mitglied des Deutschen Bundestags (SPD)

[https://bvmw.info/daniela\\_de\\_ridder\\_mdb](https://bvmw.info/daniela_de_ridder_mdb)



# Merit-Order-System anpassen, Strompreise wirksam bremsen

Die enorm gestiegenen Strompreise belasten den Mittelstand seit Monaten. Der BVMW hat nun ein Modell vorgeschlagen, mit dem die Preise schnell und wirksam für alle Marktteilnehmer gesenkt werden können.



Unternehmen in Deutschland sehen sich seit Monaten mit einem nie da gewesenen Anstieg der Energiepreise konfrontiert. Hauptgrund hierfür sind die ausgebliebenen Lieferungen russischen Gases sowie die mangelnde Substituierbarkeit dieser Lieferungen, die in der Kombination zu einem enormen Anstieg der Preise geführt haben. Das aktuelle Strommarktdesign bedingt nun, dass sich die hohen Gaspreise – obwohl dieser Energieträger nur ca. 10 Prozent zur Nettostromerzeugung in Deutschland beiträgt – auch auf dem Strommarkt den Preis bestimmt. Dies führt zu explodierenden Strompreisen für Verbraucher und umfassende Zufallsgewinne auf Seiten der Versorger. Dieses Missverhältnis gilt es im Sinne eines stabilen und für alle Teilnehmer wirtschaftlich tragfähigen Strommarktes aufzulösen.

Ziel muss es deshalb sein, die Preisbildung für Strom von den Preisen für die importierten Energieträger, insbesondere Gas, schnell und wirksam zu entkoppeln, ohne dabei tiefgreifend in die etablierten Marktmechanismen (Merit-Order-Modell) einzugreifen und gleichzeitig Sparanreize zu erhalten. Auf diese Weise können die Stromkosten für alle Marktteilnehmer wirksam reduziert und die Planbarkeit optimiert werden.

### Kernbestandteile und Funktionsweise des angepassten Merit-Order-Systems

Die Anforderungen an eine funktionierende Strompreisbremse bestehen in der schnellen und wirksamen Senkung der Strompreise für alle Verbraucher, dem Erhalt des Anreizes für Energieeinsparungen sowie dem Impuls für einen verstärkten Ausbau der erneuerbaren Energien. Das ursprünglich vom Mitglied des Bundeswirtschaftsrats des BVMW Siempelkamp Giesserei GmbH vorgeschlagene Modell bietet den großen Vorteil, diese Anforderungen bestmöglich miteinander zu verbinden.

Das Modell basiert auf einer Entkoppelung des Strompreises vom Gaspreis und sieht eine einfache und praktikabel umzusetzende Anpassung des bestehenden Merit-Order-Systems für den Stromhandel vor. Die Preise für den extrem verteuerten Strom aus Gas werden praktisch gekappt, sodass sie nicht mehr den Preis für den gesamten Strom massiv nach oben ziehen. Die Kosten für den kleinen, aber sehr teuren Anteil dieses Stroms werden über eine Umlage finanziert. Insgesamt wird so der Strom wieder deutlich günstiger. Diese Anpassung wird in zwei Schritten vorgenommen: In einem ersten Schritt wird ein sogenannter synthetischer Strompreis für aus Erdgas produzierten Strom definiert, der sich an historischen Durchschnittswerten orientiert, beispielsweise der Jahre 2019 bis 2021.

Dieser historische Durchschnittspreis wird erhöht um einen politisch festzulegenden Zuschlag. Dieser Zuschlag soll gewährleisten, dass trotz der Senkung des Preises ein zusätzlicher Anreiz zum Energiesparen geschaffen wird. Gleichzeitig wird durch den Zuschlag ein Impuls für den zügigen Ausbau der erneuerbaren Energien gegeben. Damit dieser synthetische Strompreis wirksam werden kann, müssen die gasbetriebenen Kraftwerke in einem zweiten Schritt für die Differenz zwischen dem synthetischen Strompreis und dem regulären Marktpreis entschädigt werden. Zu diesem Zweck wird eine Importumlage geschaffen, die durch einen festzulegenden Aufschlag pro verbrauchter Kilowattstunde solidarisch auf alle Verbraucher verteilt wird. Der Umlagebeitrag würde gewährleisten, dass die Strompreise in der gesamten Breite fallen. Somit läge das neue Strompreisniveau zuzüglich der Umlage deutlich unter den aktuellen Marktpreisen.



i

## Gut zu wissen

Das BVMW-Impulspapier sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache herunterladen:

- Impulspapier: Merit-Order-System anpassen, Strompreise wirksam bremsen: [www.bvmw.de/fileadmin/03-Themen/Energie/Dateien/Impulspapier-Strommarktdesign-20221014.pdf](http://www.bvmw.de/fileadmin/03-Themen/Energie/Dateien/Impulspapier-Strommarktdesign-20221014.pdf)
- Policy Paper: Merit-Order adaptations effectively put the brakes on electricity prices: [www.bvmw.de/fileadmin/03-Themen/Energie/Dateien/Impulspapier-Strommarktdesign-20221014-en.pdf](http://www.bvmw.de/fileadmin/03-Themen/Energie/Dateien/Impulspapier-Strommarktdesign-20221014-en.pdf)

### Alexander Stork

BVMW Stellvertretender Leiter Volkswirtschaft, Referent für Energie, Nachhaltigkeit, Mobilität und Logistik

[alexander.stork@bvmw.de](mailto:alexander.stork@bvmw.de)





# Verschränkte Herausforderungen des Mittelstands

Energiepreiskrise, Digitalisierung, Fach- und Arbeitskräftemangel – der Mittelstand sieht sich mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert, wie aktuelle Zahlen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn und Umfragen des BVMW erneut eindrücklich zeigen. Der BVMW unterstützt seine Mitglieder aktiv dabei, diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

## Fachkräftemangel bleibt drängendstes Problem

Über 1.000 Führungskräfte befragte das IfM Bonn für das Zukunftspanel Mittelstand. Mehr als 36 Prozent der Befragten gaben dabei an, die demografische Entwicklung und fehlende Fachkräfte stellten für ihr Unternehmen die größte Herausforderung dar – noch vor der Energiepreisexplosion und steigenden Erzeugerpreisen. Die Zahlen bestätigen damit den Trend der BVMW-Jahresendumfrage 2021, bei der etwa die Hälfte der Betriebe angab, aufgrund der Arbeitskräfteknappeit Probleme bei der Besetzung freier Stellen zu haben, während vier von zehn Betrieben sogar wegen Unterbesetzung Aufträge ablehnen mussten. Die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt ist angesichts von Prognosen zur demografischen Entwicklung nur ein erstes Vorzeichen des Problems. Sind die Babyboomer-Jahrgänge 1955 bis 1970 bis 2036 erst in Rente, sinkt die Zahl der erwerbstätigen Personen drastisch. Wie stark der Rückgang der Arbeitskraft ausfällt, hängt dabei stark von Zuwanderung und der Beteiligung von Frauen am Arbeitsleben ab. Zudem muss über eine Erhöhung des Renteneintrittsalters diskutiert werden.

## Gut zu wissen

Der BVMW unterstützt Ihr Unternehmen mit zahlreichen Initiativen aktiv dabei, die aktuellen Herausforderungen erfolgreich zu meistern:

- Projekt KliMaWirtschaft: <https://klimaschutz-wirtschaft.de/>
- Leitfäden des Expertenkreises Nachhaltigkeit: [www.bvmw.de/themen/nachhaltigkeit/expertenkreis/leitfaeden/](http://www.bvmw.de/themen/nachhaltigkeit/expertenkreis/leitfaeden/)
- Bildungsallianz des Mittelstands: <https://bildungsallianz.org/>





### Der Mittelstand sorgt sich um die Sicherheit der Energieversorgung

Klimawandel und Energieversorgung beschäftigen den Mittelstand nicht erst seit Beginn der aktuellen Versorgungskrise. Trotzdem haben die Entwicklungen der vergangenen Monate die Aufmerksamkeit wie ein Brennglas auf das Thema Versorgungssicherheit und Preisentwicklung gelenkt. Schon im August gaben bei einer BVMW-Umfrage 42 Prozent der befragten Unternehmen an, die Energiepreisexplosion bedrohe die Existenz ihres Unternehmens. Nur einen Monat später war dieser Wert bereits um etwa zehn Prozentpunkte gestiegen. Im aktuellen Zukunftspanel Mittelstand gab ein knappes Viertel der Befragten an, erhebliche Sorgen hinsichtlich der Versorgung mit Energie zu haben.

Hier muss die Politik mit Steuersenkungen und Energiekostenzuschüssen gegensteuern. Bisherige Maßnahmen reichten nicht aus, um die Bedrohungslage abzuwenden, und die beschlossene Strom- und Gaspreisbremsen ab März lassen die Betriebe gerade in den heizintensiven Monaten Januar und Februar mit den Energiekosten alleine. Der Ausbau der erneuerbaren Energien in Verbindung mit Speicherlösungen ist vor allem mittelfristig eine Möglichkeit, die Energiekosten durch eine Erweiterung des Angebots zu senken.

### Trotz allem die Transformation fest im Blick

Dem Mittelstand ist die Problematik des Klimawandels sehr bewusst. Mehr als ein Viertel der Befragten geben laut IfM an, dass der Klimawandel und die Transformation zu einer nachhaltigen Art des Wirtschaftens die größte Herausforderung des Mittelstands seien. Mehr als 85 Prozent der vom BVMW befragten Unternehmer geben an, bei der Beschäftigung mit Nachhaltigkeit vor allem von einem eigenen Verantwortungsgefühl getrieben zu sein, und etwa die Hälfte zielt darauf ab, robustere Geschäftsmodelle zu entwickeln. Darin zeigt sich, dass die Bekämpfung des Klimawandels zwei Fliegen mit einer Klappe schlägt: Generationengerechtes Wirtschaften und Unempfindlichkeit gegenüber globalen Krisen können mit der Transformation in einem Zug erreicht werden.



**Jasper Lücke**  
BVMW Volkswirtschaft

[jasper.lueke@bvmw.de](mailto:jasper.lueke@bvmw.de)



Anzeige

# Save your company. Save your planet.

## Ultrapreneurship now!



# Wege in die zirkuläre Wirtschaft

Um die Resilienz der Wirtschaft zu stärken, ist verantwortungsvoller Umgang mit Rohstoffen von zentraler Bedeutung. In seinem neuen Leitfaden zeigt der Expertenkreis Nachhaltigkeit des BVMW Ansätze und Handlungsoptionen auf, mit deren Hilfe mittelständische Unternehmen zirkuläre Wirtschaftsstrategien gestalten und umsetzen können.

**S**tark steigende Rohstoff- und Energiepreise, Versorgungslücken, gesetzliche Auflagen zur Treibhausgasreduktion oder der Transparenz in der Lieferkette – die Liste ließe sich leicht verlängern. Viele, wenn nicht alle der aktuellen Herausforderungen für Unternehmen sind auf den Umstand zurückzuführen, dass wir auf einem erschöpften Planeten leben. In immer kürzeren Intervallen verbraucht die Menschheit immer größere Mengen an Rohstoffen und gräbt der Erde Jahr um Jahr Substanz ab, die nicht regeneriert. Um nachhaltiges Wirtschaften zu ermöglichen, müssen wir deshalb den Umgang mit Primärrohstoffen neu denken. Der Verbrauch muss sinken, die Nutzungsdauer von Produkten muss verlängert

und Stoffkreisläufe müssen konsequent geschlossen werden. Dabei geht es um weit mehr als „nur“ die Wiederverwertung von Müll. Geschäftsmodelle und die gesamte Wertschöpfung müssen so ausgerichtet werden, dass der Ressourcen- und Energieverbrauch deutlich reduziert werden kann. Das kann uns nur in einer zirkulären Wirtschaft gelingen, und nur, wenn Unternehmerinnen und Unternehmer die Herausforderung gemeinsam angehen.

## Kreislaufwirtschaft – wie gelingt der Einstieg?

Damit der Aufbau einer zirkulären Wirtschaft gelingt, müssen wir alle Schritte der Wertschöpfung in einem technischen und biologischen



Kreislauf denken. Das Unternehmen – als Organismus gedacht – wird nach dem Vorbild der Natur modelliert, wo es das Konzept von „Müll“ nicht gibt. Was in der Theorie gut klingt, ist jedoch in der Praxis oft nicht leicht umsetzbar. Seit dem Jahr 2018 veröffentlicht die NGO Circle Economy regelmäßig ihren Circularity Gap Report. In der aktuellen Ausgabe wird festgestellt, dass lediglich 8,6 Prozent der ursprünglich eingesetzten Rohstoffe ihren Weg zurück in das Wirt-

schaftssystem finden. Über 90 Prozent der Rohstoffe werden noch immer im linearen Modell verbraucht. Das schockierende: Dieser Anteil hat in den vergangenen Jahren sogar zugenommen.

Klar wird damit auch, dass es nicht genügen wird, sich rein auf das Recycling von Rohstoffen zu konzentrieren. Vielmehr braucht es einen umfassenden und ganzheitlichen Ansatz, um eine echte Kreislaufwirtschaft aufzubauen. Zur Beschreibung dieses Ansatzes haben sich die R-Strategien Reduce, Reuse, Recycle durchgesetzt, die nach und nach durch immer weitere Aspekte zirkulären Wirtschaftens ergänzt wurden. Zusammen verdeutlichen sie, dass es auf viele Aspekte ankommt, wenn wir Kreisläufe wirklich schließen können. Das bedeutet, dass vor allem auch kleine Schritte zum Erfolg führen können, was das Konzept der Kreislaufwirtschaft gerade auch für mittelständische Unternehmen interessant macht, denn mit der richtigen strategischen Herangehensweise können diese Vorreiter auf Ihrem Feld werden und langfristig wirtschaftlichen Erfolg sichern. Die Expertinnen und Experten des BVMW zeigen in ihrem Leitfaden auf, wie der Mittelstand Schritt für Schritt den Einstieg in zirkuläre Wirtschaftsmodelle schafft und wie der Transformationsprozess erfolgreich gestaltet werden kann.

i

## Gut zu wissen

Mit „Eine zirkuläre Wirtschaft“ veröffentlicht der Expertenkreis Nachhaltigkeit des BVMW bereits seinen dritten Leitfaden und unterstützt Mittelständler aktiv dabei, mehr Nachhaltigkeit ins Unternehmen zu bringen. Lesen Sie auch:

- Klimaneutralität im Mittelstand:  
[www.bvmw.de/fileadmin/03-Themen/Nachhaltigkeit/Expertenkreis\\_Nachhaltigkeit/Leitfaeden/20210706\\_Klimaneutralitaet.pdf](http://www.bvmw.de/fileadmin/03-Themen/Nachhaltigkeit/Expertenkreis_Nachhaltigkeit/Leitfaeden/20210706_Klimaneutralitaet.pdf)
- Verantwortungsvolles Management der Lieferkette in der Praxis:  
[www.bvmw.de/fileadmin/03-Themen/Nachhaltigkeit/Expertenkreis\\_Nachhaltigkeit/Leitfaeden/20210706\\_Unternehmerische\\_Sorgfaltspflichten.pdf](http://www.bvmw.de/fileadmin/03-Themen/Nachhaltigkeit/Expertenkreis_Nachhaltigkeit/Leitfaeden/20210706_Unternehmerische_Sorgfaltspflichten.pdf)



### Alexander Stork

Stellvertretender Leiter Volkswirtschaft,  
Referent für Energie, Nachhaltigkeit, Mobilität,  
Logistik

[alexander.stork@bvmw.de](mailto:alexander.stork@bvmw.de)



Anzeige

20 | CLOUD  
23 | UNTERNEHMERTAG

## Was macht **digital denkende** Unternehmer:innen aus?

Erfahren Sie es beim  
10. Cloud Unternehmertag  
am 1. Februar 2023 im Kameha Grand Bonn!

SIMPLIFY YOUR DAILY BUSINESS

Jetzt  
registrieren:  
[cut2023.de](http://cut2023.de)

# Begegnungen

Stark machen für den Mittelstand: Bei Treffen mit hochkarätigen Persönlichkeiten aus Politik, Diplomatie, Wirtschaft und Gesellschaft setzt sich Der Mittelstand. BVMW für mittelständische Unternehmen ein.

## Für starke Frauen im Mittelstand

Im Rahmen eines Parlamentarischen Abends hat der BVMW Gäste aus Politik und Wirtschaft zusammengebracht, um in einer hochrangigen Runde zu diskutieren, wie erfolgreiche Unternehmerinnen und Frauen in Führungspositionen gestärkt werden können. Der Verband hat 2018 die Verbandsinitiative „Starke Frauen, starker Mittelstand“ gegründet. Unter anderem waren Leni Breymaier (SPD), Dorothee Bär (CSU), Filiz Polat (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN), Nicole Bauer (FDP), Katrin Göring-Eckardt (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN) sowie die Unternehmerin, Gründerin und Autorin Verena Pausder der Einladung des Verbandes für eine Diskussionsrunde zur Position der Unternehmerin im Mittelstand in das Berliner dbb Forum gefolgt.



Parlamentarischer Abend des BVMW: Katrin Göring-Eckardt, Vizepräsidentin des Deutschen Bundestages (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN) (li.), im Talk mit Verena Pausder, Unternehmerin, Gründerin und Autorin.

## Parlamentarisches Frühstück: Energie im Fokus

Energiesicherheit und Klimaschutz: Die Mittelstandsallianz des BVMW diskutierte mit Abgeordneten des Deutschen Bundestages vor dem Hintergrund des Zwischenberichts der Gaskommission über Herausforderungen in der Energieversorgung. Beim Parlamentarischen Frühstück standen die energiepolitischen Maßnahmen der Bundesregierung, insbesondere die Gaspreisbremse und das Energiekostendämpfungsprogramm, sowie mittelfristige Alternativen zum russischen Gas im Mittelpunkt. Dr. Hans-Peter Friedrich (MdB), Mitglied des Politischen Beirats des BVMW, betonte: „Angesichts explodierender Energiepreise, hoher Inflation und einer bevorstehenden Rezession steht der Mittelstand mit dem Rücken zur Wand. Es droht eine Insolvenzwelle mit Entlassungen. Der Mittelstand braucht jetzt Entlastung.“



Parlamentarisches Frühstück der BVMW-Mittelstandsallianz zu den Themen Energiesicherheit und Klimaschutz, u. a. mit Dr. Hans-Peter Friedrich (MdB).



S.E. Stone Sizani, Botschafter der Republik Südafrika in Berlin, beim Südafrika Investment Forum.



V. li.: Johannes Selle, Präsident der Mittelstandsallianz Afrika; Chiheb Chaouch, Geschäftsträger der tunesischen Botschaft; Saïda Kahouli, Direktorin der FIPA-Tunisia in Köln; Tarek Almbrok und Reinhold von Ungern-Sternberg (beide BVMW) in der Botschaft der Tunesischen Republik.

## Afrika-Aktivitäten des BVMW

Austausch zu ausländischen Märkten und Geschäftschancen: Beim „Südafrika Investment Forum“ der Mittelstandsallianz Afrika in der südafrikanischen Botschaft konnten sich Unternehmerinnen und Unternehmer über ihre Geschäftstätigkeiten in Südafrika austauschen. Für die Veranstaltung reiste eine hochrangige vierzehnköpfige Delegation aus der südafrikanischen Provinz Ostkap nach Berlin. S.E. Phumelele Stone Sizani, Botschafter der Republik Südafrika, betonte, dass Südafrika über ein hohes Marktpotenzial, eine entwickelte Infrastruktur und eine wettbewerbsfähige Binnenwirtschaft verfüge.

Auch bei der Veranstaltung „Tunesien und Mittelstand“ in der tunesischen Botschaft kamen zahlreiche Unternehmerinnen und Unternehmer zusammen, um sich über ihre Geschäfte in und mit Tunesien auszutauschen. Durch spannende Inputs der tunesischen Investitionsförderungsagentur, der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH und Nexans autelectric Group erhielten die Unternehmerinnen und Unternehmer Informationen aus erster Hand zu dem vielversprechenden Markt.



Dr. Jens Zimmermann Zimmermann (MdB) während seiner Ausführungen zur Digitalpolitik der Bundesregierung. Um den Tisch versammelten sich u. a. Melis Sekmen (MdB), Patrick Häuser (BITMi), Sven Knapp (BREKO), Katharina Rieke (BVDW), Dr. Hans-Jürgen Völz (BVMW) sowie unser neuer Leiter der Mittelstandsallianz, Jörn Freynick.

## BVMW Mittagstalk „Digitalisierung“

Im November veranstaltete das Team der Mittelstandsallianz des BVMW diverse Austauschformate mit Abgeordneten des Deutschen Bundestages und Gästen aus unserem breiten Netzwerk an Partnerverbänden. Darunter auch ein Parlamentarisches Mittagsgespräch zum Schwerpunktthema Digitalisierung, im Zuge dessen der digitalpolitische Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion, Herr Dr. Jens Zimmermann MdB, von den Plänen und Fortschritten der Bundesregierung berichtete und zudem die Schirmherrschaft des Gespräches übernahm. An der anschließenden Diskussion waren auch Vertreter der führenden Digitalverbände aus unserer Mittelstandsallianz beteiligt, darunter der Bundesverband IT-Mittelstand (BITMi), der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) sowie der Bundesverband Breitbandkommunikation (BREKO).

# So setze ich Projekte schnell um

Die Intersectoral School of Governance (ISoG BW) an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Heilbronn richtet ihren Fokus auf die Schnittstellen von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Ziel ist es, Fach- und Führungskräften Kompetenzen zu vermitteln, wie Kooperation, Konfliktlösungen und Innovationsprozesse initiiert und gestaltet werden können.

**D**ER Mittelstand.: Frau Professor Gonser, die Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg ist vom Land Baden-Württemberg ins Leben gerufen worden. Was war der Auslöser für das Projekt?

**Prof. Dr. Monika Gonser:** Die Idee hat sich aus den Erfahrungen mit Stuttgart 21 entwickelt. Wäre der Prozess anders aufgesetzt worden, hätten jahrelange Grabenkämpfe verhindert werden können. Daraus hat man gelernt. Es ist die Erkenntnis gereift, dass die auf uns zukommenden gesellschaftlichen Herausforderungen wie beispielsweise Klimaschutz, demographischer Wandel, Gesundheitsvorsorge, Digitalisierung, Mobilität oder nachhaltige Energieversorgung nur gemeinsam von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gelöst werden können.

## Was bedeutet das für mittelständische Unternehmen?

Insbesondere für mittelständische Firmen wird immer deutlicher, dass für die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle und -strategien, für die Planung und Umsetzung größerer Projekte oder für Modernisierungen in der Digitalisierung oder der Energieversorgung eine engere Kooperation mit der öffentlichen Verwaltung, der Politik und der Zivilgesellschaft notwendig ist. Wenn Unternehmen beispielsweise Nachhaltigkeitsprojekte angehen, werden sie mit Umweltorganisationen kooperieren müssen, bei Sozialprojekten mit Hilfsorganisationen, bei Mobilitätsprojekten oder Infrastrukturmaßnahmen mit den Kommunen vor Ort. Für mittelständische Unternehmen gibt es heute kaum noch ein größeres Projekt, ohne dass an den Schnittstellen zu Politik und Zivilgesellschaft Reibung entsteht, Gespräche geführt und Kompromisse geschlossen werden müssen.

## Im Mittelstand, insbesondere bei Familienunternehmen, wird sehr viel Wert auf Unternehmenswerte gelegt.

Ja, und diese zu leben hat zur Folge, sich täglich zu orientieren und zu hinterfragen: Werden diese Werte wie etwa nachhaltige Produktion, fairer Umgang mit Mitarbeitenden und Kunden, keine Kinderarbeit, Schonung von natürlichen Ressourcen, Einsatz alternativer

Energien oder Verantwortung gegenüber der Gesellschaft eingehalten? Mit der Konsequenz, sich ständig mit Verwaltungen, Umwelt-, Sozial- und Wohltätigkeitsverbänden oder mit Menschenrechtsorganisationen auseinanderzusetzen und auszutauschen. Da ist es von Vorteil, die jeweils andere Seite zu verstehen, zu wissen, welche Gedanken die jeweiligen Sektoren zu den jeweiligen Themen haben, um zielführend moderieren zu können und in klug aufgesetzten Prozessen kooperieren zu können.

**„ Für mittelständische Unternehmen gibt es heute kaum noch ein größeres Projekt, ohne dass an den Schnittstellen zu Politik und Zivilgesellschaft Reibung entsteht, Gespräche geführt und Kompromisse geschlossen werden müssen.**

## Nun bieten Projekte wie Stuttgart 21 jede Menge Zündstoff. Wie bauen Sie eine Brücke, wenn Emotion auf Versachlichung trifft?

Der Moderation kommt dabei eine hohe Bedeutung zu, die emotionale Spannung zwischen den feindlichen Lagern auszugleichen. Bei der Wahl der Moderatorin oder des Moderators braucht es viel Fingerspitzengefühl. Es sollten Methoden der Projektentwicklung verwendet werden, die Flexibilität, Ausgewogenheit und Innovation betonen. Auch häufigere Treffen können den Druck rausnehmen. Denn wenn man sich nur einmal im halben Jahr trifft oder man sich nur aus der Zeitung kennt, kann man viel besser ein Feindbild aufbauen.

## Das heißt, es geht vor allem um Perspektivwechsel, Prozess-Know-how und um Vernetzung. Wie geht die ISoG BW hier vor?

Fach- und Führungskräfte lernen hier, wie Projekte an den Schnitt-



**Prof. Dr. Monika Gonser** ist Direktorin der Intersectoral School of Governance am (ISoG) Center for Advanced Studies (CAS) an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Heilbronn.

stellen von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft aufgesetzt und konzipiert werden. Das bedeutet zuerst einmal ein Gespür dafür zu entwickeln, wie die einzelnen Sektoren ticken. Der Staat beziehungsweise die öffentliche Verwaltung ist darauf ausgerichtet, gleich anwendbare Regelungen und Verfahrensweisen für das öffentliche Leben zu finden, umzusetzen und zu gewährleisten. Die Wirtschaft ist stark darin, effizient zu agieren, Güter an Kunden zu bringen. Zivilgesellschaft tauscht sich stark über Werte aus, wie wollen wir leben, was ist uns wichtig? Das sind ganz eigene Welten mit eigener Sprache. Wir geben Instrumente und Methoden in die Hand, damit umzugehen.

#### **Welche Instrumente und Methoden sind das?**

Die Teilnehmenden unserer Programme lernen in einer Gruppe, die sich jeweils zu einem Drittel aus Teilnehmenden aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammensetzt, und damit viele Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme und zum Austausch bietet. Andererseits lernen sie Methoden kennen, die Zielsetzung, Strategieentwicklung, Konfliktlösung und Kommunikation im Kontext der unterschiedlichen Handlungslogiken erleichtern. Zudem bekommen sie Einblicke in aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen und Good practices zum Umgang damit aus der Praxis. Rüstzeug also, die unterschiedlichen Sektoren einander anzunähern und auf der Basis einer gemeinsamen Zielsetzung und belastbarer Prozesse zu guten Ergebnissen zu kommen.

*Das Interview führte  
Friederike Pfann,  
Redaktion DER Mittelstand.*



## Europa

### Asset Auslandspraktikum

Betriebe, die ihren Auszubildenden Auslandspraktika anbieten, haben einen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt. Das zeigt eine Studie der Nationalen Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Das sei „ein wichtiger Baustein zur Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften“, heißt es. Beim aktuellen Fachkräftemangel ist dies ein bedeutendes Argument. Besonders das Programm „Erasmus+“ und das Programm des Bundesbildungsministeriums „Ausbildung Weltweit“ für Praktika außerhalb Europas haben sich bewährt. „Dadurch erwerben Auszubildende fachliche, interkulturelle und persönliche Kompetenzen, die für den Betrieb einen erheblichen Mehrwert darstellen“, sagt der Präsident des BIBB, Friedrich Hubert Esser.

[www.meinauslandspraktikum.de](http://www.meinauslandspraktikum.de)



### Gemeinsames Notfallinstrument

Die Kommission will in Krisenzeiten den Nachschub von Unternehmen an Rohstoffen und Grundgütern besser sichern. Dafür hat die Exekutiv-Vizepräsidentin der EU-Kommission, Margrethe Vestager, das „Single Market Emergency Instrument“ (SMEI) als Maßnahmenpaket vorgestellt. Brüssel zieht damit die Lehren aus der Pandemie, als Lieferketten für wichtige Waren in Europa durch Grenzschließungen unterbrochen waren. Der Vorschlag soll die Funktionsfähigkeit des EU-Binnenmarktes im Krisenfall dauerhaft sichern. Die Mitgliedsstaaten können mit qualifizierter Mehrheit diesen Notfallmodus ausrufen, der für sechs Monate gilt und gegebenenfalls verlängert werden kann. Exporte von Waren in Drittstaaten außerhalb der EU können in diesem Fall verboten werden. Zwischen den EU-Staaten bleiben jegliche Ausfuhrbeschränkungen untersagt.

[https://bvmw.info/europa\\_kommission](https://bvmw.info/europa_kommission)



### EU zeigt Ungarn die Zähne

Erstmals seit Bestehen der Europäischen Union behält die EU-Kommission Fördergelder für einen Mitgliedsstaat zurück. An Ungarn werden unter anderem wegen massiver Korruptionsvergehen 7,5 Milliarden Euro aus dem Gemeinschaftshaushalt nicht ausbezahlt. Die Kommission stützt sich dabei auf den „Konditionalitäts-Mechanismus“, der vor zwei Jahren im Rahmen der Beschlüsse über den Aufbaufonds NextGenerationEU eingeführt wurde. Er koppelt die Vergabe von EU-Mitteln an die Einhaltung von Grundwerten und Rechtsstaatlichkeit. Dem Vorstoß der Kommission müssen allerdings die Mitgliedsstaaten noch zustimmen. Ungarn hat also noch eine Galgenfrist, die von Brüssel geforderten Gesetze zu verabschieden und umzusetzen.

[www.ec.europa.eu/info/overview-funding-programmes\\_de](http://www.ec.europa.eu/info/overview-funding-programmes_de)



### Schäden durch Lieferengpässe

Nach Angaben der Förderbank KfW beziehen etwa 29 Prozent aller 3,5 Millionen Mittelständler in Deutschland Rohstoffe, Vorprodukte oder Dienstleistungen aus dem Ausland. Acht von zehn Betrieben hätten aktuell mit Lieferengpässen zu kämpfen. „Internationale Wertschöpfungsketten bieten nach wie vor Kostenvorteile für Unternehmen, aber mit den Lieferketten-Schwierigkeiten schrumpfen diese Vorteile“, sagt Fritz Köhler-Geib, die Leiterin von KfW-Research. Der Krieg in der Ukraine habe die Situation erheblich verschärft. Beim Auslandsgeschäft spielt die Ukraine allerdings kaum eine Rolle. Höchstens zwei Prozent aller deutschen Mittelständler haben bisher dorthin exportiert. Wegen der Lieferengpässe sind immer mehr Unternehmen zu Preisanpassungen gezwungen.

[www.kfw.de](http://www.kfw.de)

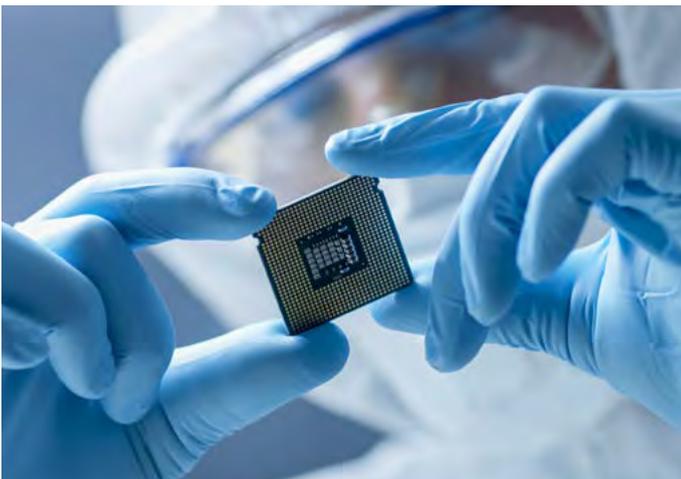


## Italien: Reformen trotz Meloni?

Italiens neue Regierung der Rechtsallianz unter Georgia Meloni bleibt ein Risiko, auch wenn ihre ersten Erklärungen vergleichsweise moderat waren. Immerhin, mit EU und NATO will sie in der Russlandpolitik weiter an einem Strang ziehen und für Sanktionen eintreten. Trotz Putins Lieferstopp beim Gas wird Italien die Ukraine weiter mit Geld und Waffen unterstützen. Ob und wie aber die notwendigen Reformen durchgeführt werden, um die Finanzmittel aus dem EU-Aufbaufonds zu erhalten, muss sich noch zeigen. Meloni sollte damit rechnen, dass Brüssel bei Verweigerung genauso reagiert wie bei Ungarn und Polen. Der CDU-Europapolitiker Elmar Brok warnt vor Hysterie, das Wahlergebnis habe in Berlin wesentlich größere Aufregung verursacht als in Brüssel, Außenminister Tajani, ehemaliger EU-Parlamentspräsident, und Finanzminister Giorgetti, Minister im Kabinett Draghi, könnten eher ein Signal für europapolitische Kontinuität sein.



[www.elmarbrok.de](http://www.elmarbrok.de)



## Chip-Produktion kommt nach Europa

Der „European Chips Act“ zeigt Wirkung. In Magdeburg wird der US-Halbleiterhersteller Intel im ersten Halbjahr 2023 mit dem Bau einer neuen Chipfabrik beginnen. Fünf Milliarden Euro an Subventionen sollen geflossen sein, um diese Standortwahl zu befördern. Weitere Standorte in Italien, Spanien und Polen werden folgen. Ein neues Forschungszentrum soll in Frankreich errichtet werden. Insgesamt will der US-Konzern in der EU in den kommenden zehn Jahren bis zu 80 Milliarden Euro investieren. Der „European Chips Act“ verfolgt das ehrgeizige Ziel, die technologische Führungsrolle der EU bei Halbleiter-Technologien zu sichern und Abhängigkeiten zu verringern. Dies ist auch eine Kampfansage an die Chip-Riesen in Asien, wo die Produktion noch bis zu 40 Prozent günstiger ist.



[www.intel.de](http://www.intel.de)

## Wenig Vertrauen in EZB

Die Rezessions Sorgen nehmen dramatisch zu. Das hat viele Ursachen. So sind die Kreditkosten der europäischen Regierungen in den vergangenen Monaten im Vergleich zu den USA erheblich schneller gestiegen. Bedenken darüber, wie die EZB auf die Gefahren einer neuen Eurokrise reagiert, drücken den Eurokurs ebenfalls. Aufgrund der verspäteten Zinserhöhung ist das Vertrauen in ihr Handeln geschwächt. „Rezessionsrisiken und die Verlangsamung des europäischen Wachstums, die wir derzeit beobachten, treiben die Euroschwäche immer weiter voran“, sagt Grace Peters von der Großbank JPMorgan. Ein fallender Euro wird die europäischen Haushalte und Unternehmen zusätzlich zur rekordhohen Inflation noch mehr belasten. Die meist in Dollar bezahlten Rohstoff-Importe verteuern sich weiter.



[www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu)

## Europa in Zahlen

4,82 Tonnen Müll pro Einwohner sind hierzulande im Jahr 2020 angefallen. Damit liegt Deutschland knapp über dem EU-Durchschnitt von 4,81 Tonnen pro Kopf. Am größten ist die Abfallmenge in Finnland mit über 20 Tonnen pro Kopf, am niedrigsten in Kroatien mit nur 1,48 Tonnen. Seit 2004 ist die Menge der wiederverwerteten Abfälle in der EU kräftig gestiegen: von 870 Millionen Tonnen auf 1,221 Millionen Tonnen im Jahr 2020. Der Aufbau einer Kreislaufwirtschaft zählt zu den vorrangigen Zielen der EU-Kommission. Ihr Vorschlag, den Einsatz von recycelten Kunststoffen bei Lebensmittelverpackungen zu ermöglichen, wird zurzeit beraten.



[www.destatis.de](http://www.destatis.de)

## EU-Sanktionen besser durchsetzen

EU-weit ist die Zahl der Strafverfahren wegen Sanktionsverstößen sehr gering. Aktuell soll in Deutschland nur in etwa 100 Fällen wegen mutmaßlicher Delikte gegen die Russland- und Belarus-Sanktionen ermittelt werden. Dabei geht es meist um Umgehung von Ein- und Ausfuhrverboten. Nun will Brüssel bei der Durchsetzung von Sanktionen nachbessern, was auch im Deutschen Bundestag auf breite Zustimmung stößt. Konkretes Ziel einer EU-Ratsvorlage ist es, die „Verletzung von EU-Sanktionen“ in die Liste der EU-Straftaten im Vertrag der Europäischen Union (AEUV) aufzunehmen. In einem zweiten Schritt soll eine EU-Richtlinie für einheitliche Regeln bei der Ahndung von Sanktionsverstößen beschlossen werden.



[https://bvmw.info/bundesregierung\\_sanktionsstrafrecht](https://bvmw.info/bundesregierung_sanktionsstrafrecht)

# EU-Maßnahmen gegen hohe Gas- und Strompreise

Das Spitzentreffen der Regierungschefs der EU-Mitgliedstaaten Ende Oktober hatte sich wieder einmal sehr lange hingezogen, mit extrem verhärteten Fronten, bis in der Nacht von Charles Michel, dem EU-Ratspräsidenten, eine Einigung verkündet wurde.

Dieser Kompromiss ist den Vorschlägen der EU-Kommission weitgehend gefolgt und wird – das können wir als Europaverband des Mittelstands European Entrepreneurs CEAPME im Verbund mit allen unseren Mitgliedsverbänden, inklusive des BVMW, als großen Erfolg unserer Bemühungen verbuchen – tatsächlich europäische Solidarität im Kampf gegen hohe Strompreise mobilisieren:

- Mindestens fünfzehn Prozent des Gasvorrats aller Mitgliedstaaten sollen ab jetzt gemeinsam eingekauft werden, um sich nicht mehr gegenseitig den letzten Kubikmeter Gas am Markt streitig und damit noch teurer zu machen.

- Dann sollen rund 40 Milliarden Euro an EU-Mitteln von den Mitgliedstaaten verwendet werden dürfen, KMUs, Haushalten und Selbstständigen zu helfen, die am härtesten von den Preisausschlägen betroffen sind.

- Zudem soll endlich mit dem Programm REPowerEU das europäische Energienetz lückenlos verbunden und der Ausbau der nachhaltigen Energiequellen deutlich erleichtert und unterstützt werden.

- Und schließlich sollen verschiedene Stellschrauben im europäischen Strommarktsystem die Preisausschläge nach oben begrenzen.

## Bisherige nationale Maßnahmen

Kanzler Scholz hatte sich wieder mal seines bevorzugten Regierungsmittels bei Problemen bedient, also die staatliche Vergabe von 200 Milliarden Euro zur Kostenübernahme von Energierechnungen im Winter und dann die finanzielle Stützung der Stromhersteller oder gar Verstaatlichung von Gasimporteuren wie Uniper.

In Frankreich, wo der Staatsmonopolist EDF das Sagen hat, werden derzeit die Energieendpreise per Gesetz bestimmt, während Spanien schon einen Gaspreisdeckel entschieden hat, was dem Land leichtfällt, weil es als Hauptabnehmer das Hauptdurchgangsland für algerisches Gas nach Europa ist.

## Europäische Maßnahmen

Jetzt also die Einigung auf europäischer Ebene für gemeinsame Maßnahmen, was jedenfalls in den nächsten Monaten Erleichterungen bringen wird. Währenddessen ist am Strommarkt der Gaspreis auf rund 110 Euro/MWh gesunken. Das ist zwar immer noch dreimal so viel wie im Frühjahr 2021, aber nur noch ein Drittel dessen, was Ende August 2022 drohte.



### Keine Änderung am Merit-Order-System

Auch soll nach Wunsch der Regierungschefs das sogenannte Merit-Order-Grundlastsystem nicht sofort reformiert werden, obwohl eben jenes die Preise hochhält, weil auch Sonnen-, Wind- und Wasserkraft mit demselben Preis für die teuerste Energieform entgolten werden, also derzeit mit dem hohen Gaspreis. Das macht den Strommarkt wenig flexibel und führt dazu, dass die günstigeren nachhaltigen Energieformen indirekt subventioniert werden, obwohl sie derzeit vollkommen wettbewerbsfähig wären.

### CO<sub>2</sub>-Bepreisung

In den Vorschlägen der EU-Kommission und in den Schlussfolgerungen der Regierungschefs hat die CO<sub>2</sub>-Bepreisung und die damit verbundene Energie- und Klimapolitik der EU keine Erwähnung gefunden, deren Verantwortung für die derzeitige Preisentwicklung am Markt aber keineswegs gering ist.

Viele Experten sagen, dass es wohl nie wieder niedrige Strompreise wie Anfang 2021 geben wird. Und das ist auch nicht der Plan der Europäischen Kommission und der Mitgliedstaaten. Das Gesetzespaket „Fit for 55“, der Zwischenschritt zur CO<sub>2</sub>-Reduktion bis 2030 auf

55 Prozent der Emissionen von 1990, auf dem Weg zur vollen Klimaneutralität im Jahr 2050, wurde 2021 von der Kommission vorgeschlagen und mehrheitlich auch vom EU-Parlament angenommen. Dieses Paket sah schon 2021 vor, die CO<sub>2</sub>-Bepreisung künstlich in die Höhe zu treiben. Dies geschah ohne Reform des Energiemarktes, obwohl bereits 2021 jedem völlig klar gewesen sein musste, dass steigende CO<sub>2</sub>-Preise die Energiekosten allgemein in die Höhe treiben würden. Außerdem wurde auch der Markt der CO<sub>2</sub>-Zertifikate absichtlich nicht vergrößert, um künstlichen Mangel zu erzeugen. Beides führte bereits zu Beginn des letzten Winters zu steigenden Energiekosten. Russlands brutaler Angriff auf die Ukraine und die Drosselung der Gaslieferungen als Antwort auf Europas unbestrittene Sanktionen taten nur ein Übriges.

### EU-Klimapolitik muss auf den Prüfstand

Es geht also nicht nur um Spekulation, Sanktionen oder Krieg. Den Anstoß zu dieser Entwicklung gab die EU 2021 selbst. In der aktuellen Situation ist eine solche Politik aber tendenziell ein wirtschaftlicher Selbstmord für die EU, denn sie führt direkt in Richtung Wettbewerbsverlust und Rezession. Deshalb fordern wir, dass die EU-Klima- und Energiepolitik auch auf den Prüfstand und den aktuellen Rahmenbedingungen dringend angepasst gehört. Kein Politikprogramm kann nach dem 24.2.2022 einfach weiter abgearbeitet werden. Auch nicht der Green Deal der EU.

Unsere größte Sorge ist es, die Mehrheit der KMU für das wichtige Projekt Klimaneutralität mit ins Boot zu holen. Das heißt, man muss ihnen dabei helfen, so gut und so schnell wie möglich diesen Übergang zu schaffen, aber ohne sie mit künstlichen Markteingriffen in den wirtschaftlichen Zusammenbruch zu drängen. Wir müssen fördern und ermöglichen, nicht bestrafen und belasten.



## Gut zu wissen

- Gut, dass die EU endlich gemeinsame Maßnahmen beschlossen hat
- Die EU-Klimapolitik muss aber aktualisiert werden

### Stefan Moritz

Leiter des BVMW Europabüros und Generalsekretär des Dachverbands des europäischen Mittelstands European Entrepreneurs CEA-PME

[stefan.moritz@cea-pme.com](mailto:stefan.moritz@cea-pme.com)





# Rücktritt von einer Pauschalreise

Der Bundesgerichtshof hat einen Beschluss veröffentlicht, der für Reiseveranstalter eine maßgebliche rechtliche Beurteilung beinhaltet. Ein Reisender hatte auf Rückzahlung der Anzahlung und der Stornogebühren für eine Pauschalreise geklagt. Unter bestimmten Umständen hat der Reiseveranstalter keinen Anspruch auf Entschädigung.

**G**rundsätzlich kann ein Reisender vor Reisebeginn vom Pauschalreisevertrag zurücktreten. Dann verliert der Veranstalter den Anspruch auf den gesamten Reisepreis. Sollte der Reisende eine Anzahlung geleistet haben oder ist bereits der gesamte Preis bezahlt, besteht ein Anspruch auf Rückzahlung aller geleisteten Beträge. Der Reiseveranstalter darf jedoch eine angemessene Entschädigung geltend machen. Ein Entschädigungsanspruch besteht nur dann nicht, wenn am Bestimmungsort oder in dessen Nähe unvermeidbare, außergewöhnliche Umstände auftreten, die die Durchführung der Pauschalreise oder die Beförderung von Personen an den Bestimmungsort erheblich beeinträchtigen.

### **Krieg, Terror, Naturkatastrophen**

Als Beispiele für eine solche Situation nennt die Richtlinie Kriegshandlungen, andere schwerwiegende Beeinträchtigungen der Sicherheit wie Terrorismus und erhebliche Risiken für die menschliche

Gesundheit wie den Ausbruch einer schweren Krankheit am Reiseziel oder Naturkatastrophen. Dabei müssen diese Umstände nicht zum Zeitpunkt des Rücktritts sicher vorhersehbar sein. Sollte die Durchführung der Reise aufgrund von unvermeidbaren und außergewöhnlichen Umständen mit erheblichen und nicht zumutbaren Risiken in Bezug auf die Rechtsgüter verbunden sein, kann der Reiseveranstalter trotz des Rücktritts keine Entschädigung fordern.

**„ Sollte die Durchführung der Reise mit nicht zumutbaren Risiken verbunden sein, kann der Reiseveranstalter trotz des Rücktritts keine Entschädigung fordern.**

### **Zeitpunkt strittig**

Im aktuellen Sachverhalt stellt sich darüber hinaus die Frage, wie die Rechtslage zu beurteilen ist, wenn die erheblichen und nicht zumutbaren Risiken zum Zeitpunkt des Rücktritts noch nicht vorliegen, aber bei Reisebeginn. Hierzu herrschen zwischen Juristen unterschiedliche Ansichten. Einige sind der Auffassung, dass die erheblichen Risiken bereits bei der Erklärung des Rücktritts durch den Reisenden vorliegen müssen. Andere halten die Erkenntnismöglichkeiten zum Zeitpunkt des Rücktritts für unerheblich. Ein Entschädigungsanspruch für den Reiseveranstalter soll dann nicht entstehen,



## Gut zu wissen

- Das Recht zum Pauschalreisevertrag im BGB wurde durch die Europäische Union entwickelt
- Die Vorlage zum Europäischen Gerichtshof dient der Auslegung von europäischen Richtlinien, die im deutschen Recht verankert worden sind
- Link zum gesamten Beschluss: Beschluss des X. Zivilsenats vom 02.08.2022 – X ZR 53/21 – ([bundesgerichtshof.de](https://www.bundesgerichtshof.de))

**i**

wenn die Durchführung der Reise objektiv erheblich beeinträchtigt ist. Nach Ansicht des zuständigen Senats des Bundesgerichtshofs sind auch Umstände zu berücksichtigen, die erst nach dem Rücktritt aufgetreten sind. Insoweit bleibt es spannend, wie der EuGH die Auslegung des Art. 12 Abs. 2 der Richtlinie beurteilt.

Sobald der EuGH eine Entscheidung bekannt gibt, wird der BVMW einen Folgeartikel herausgeben. Hierbei werden klar und verständlich die Konsequenzen für Veranstalter von Pauschalreisen dargestellt.



**Maximilian Stahl**  
BVMW Werkstudent Recht

[maximilian.stahl@bvmw.de](mailto:maximilian.stahl@bvmw.de)



Anzeige

**KLEUSBERG** 

## Mobile Mietgebäude – das PLUS an Flexibilität.

Individuelle Gebäudelösungen für Ihren Raumbedarf.

Wir schaffen temporären Raum, genau auf Ihre Anforderungen konzipiert, schnell und wirtschaftlich. Mit der passenden Ausstattung, als Ausweichgebäude während einer Sanierung oder als projektbezogene Erweiterung. [kleusberg.de/miete](https://kleusberg.de/miete)

+

KLEUSBERG Modulbauweise jetzt mit allgemeiner Bauartgenehmigung vom DIBt. Vereinfacht die Genehmigung, bietet maximale Sicherheit beim Brandschutz: [kleusberg.de/abg](https://kleusberg.de/abg)



# Kroatien – das 20. Land der Eurozone

Durch seine Natur-Schönheiten zieht das Land an der Adriaküste nicht nur immer mehr Touristen an, sondern es öffnet sich auch mehr denn je für Investitionen. Ab dem 1. Januar 2023 wird Kroatien Mitglied der Eurozone und des Schengen-Raums mit dem Ziel ökonomischen Wachstums und einer tieferen Integration in die Europäische Union.



der Welt für Investitionen in Windparks und Solarenergie.

Durch die günstige geografische Lage, moderne Verkehrsinfrastruktur und gute Verbindungen zu Westeuropa, einen starken IT-, Tourismus- und Immobiliensektor und hoch qualifizierte, mehrsprachige und kompetente Fachkräfte erregt das kleine Land immer mehr Aufsehen bei Großinvestoren und bietet ein verlässliches Geschäftsklima. Die kroatische Regierung hat durch Reformen die Lage der Investoren erleichtert und einen Ausgleich zwischen ausländischen und einheimischen Akteuren geschaffen, sodass alle die gleichen Investitionsmöglichkeiten genießen.

Im Jahr 2021 war die kroatische Wirtschaft mit einem Wachstum von 10,4 Prozent die am zweitschnellsten wachsende Wirtschaft in Europa. Kroatien ist auch eines der ersten Länder, die das Digital Nomad Visum eingeführt haben und sich damit als Land der Innovationen profiliert.

## BVMW in Kroatien

Gerade zu diesem Zeitpunkt, an dem Kroatien seinen Platz in der Europäischen Union noch entschiedener definiert, und zum dreißigjährigen Jubiläum der Aufnahme diplomatischer Beziehungen zwischen Deutsch-

**M**it einer Gesamtfläche von 66.597 Quadratkilometern und fast 4 Millionen Einwohnern ist Kroatien seit 2013 Mitglied der Europäischen Union. Seine Küste mit 1244 Inseln bildet nach Griechenland den zweitgrößten Archipel im Mittelmeer.

Mit fast 100 Millionen Übernachtungen im Jahr 2022, davon mehr als 20 Prozent aus Deutschland, ist Kroatien eines der beliebtesten Reiseziele Europas. In diesem Jahr ist nicht nur die Zahl der Touristen gestiegen, sondern es haben sich auch die Investitionen und die Präsenz deutscher Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr um über 25 Prozent erhöht. All dies sind Anzeichen für die wachsende Bedeutung Kroatiens in der EU.

## Gute Investitionsmöglichkeiten

Aufgrund seines Klimas, das sich durch starke Winde und zahlreiche Sonnentage auszeichnet, ist Kroatien eines der besten Länder

land und Kroatien trägt die Eröffnung der Repräsentanz des BVMW zur Stärkung der deutsch-kroatischen Beziehungen bei. Deutschland ist der größte Handelspartner Kroatiens, und ein bedeutender Teil der ausländischen Investitionen in Kroatien stammt aus Deutschland. Deutschland und Kroatien teilen auch eine lange Tradition der kulturellen Zusammenarbeit, und fast 30 Prozent der kroatischen Schüler lernen Deutsch als erste oder zweite Fremdsprache. Seit Mai 2022 hilft die Repräsentanz des BVMW in Kroatien unter der Leitung von Damir Petričević bei vielen Geschäftsvorhaben. Petričević ist Gründer und Geschäftsführer der Petričević Grupa d.o.o. sowie Besitzer des Hotels Millennium Deluxe. Er ist Absolvent des European Center for Peace and Development (ECPD) und besitzt eine Schweizer internationale Projektleiter-Lizenz. Die im Jahr 2000 gegründete Petričević Grupa d.o.o. beschäftigt sich größtenteils mit Projekt- und Kundenberatung, Kundenvertretung in verschiede-

nen Branchen, Programmieren für die IT-Branche sowie Tourismus und Gastgewerbe. Petričević vertritt auch die Interessen verschiedener Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum in Kroatien.

### Stärkste Ökonomie Südosteuropas

Der Beitritt zum Euro-Währungsgebiet ist nicht nur für die Bevölkerung Kroatiens von großer Bedeutung, sondern auch für die angrenzenden Länder, da Kroatien eine wichtige Rolle als Übergangszone zwischen Mittel- und Südosteuropa spielt. Dieser große Schritt verspricht wirtschaftliche Stabilität und Wohlstand und schlägt ein neues Kapitel für die kroatische Wirtschaft auf.

### Besuch von BVMW und Bundeswirtschaftssenat

Der BVMW Kroatien organisiert unter der Leitung von Damir Petričević im Frühjahr nächsten Jahres einen Besuch des BVMW und des Bundeswirtschaftssenats. Unser Gastgeber ist die kroatische Handelskammer sowie die für Investitionen und Energieeffizienz zuständigen Minister. Wir laden bei dieser Gelegenheit alle Interessenten ein, sich mit uns in Verbindung zu setzen.



## Gut zu wissen

- Mit 10,4 Prozent Wirtschaftswachstum im Jahr 2021 gehört Kroatien zu den europäischen Spitzenreitern
- Bei 4 Millionen Einwohnern verzeichnet das Land 100 Millionen Übernachtungen im Jahr
- Mit Wind und Sonne gesegnet, bietet Kroatien ein großes Potenzial bei den erneuerbaren Energien

#### Damir Petričević

Leiter des BVMW-Auslandsbüros in Kroatien

[damir.petricevic@bvmw.de](mailto:damir.petricevic@bvmw.de)



Anzeige



## SCHENKEN SIE GEBORGENHEIT FÜR SCHUTZLOSE MENSCHEN

### MIT DER FIRMEN-WEIHNACHTSAKTION VON ÄRZTE OHNE GRENZEN:

Verschenken Sie sinnvolle Kundenpräsente und zeigen Sie damit gleichzeitig Ihr soziales Engagement – mit Spenden, die Leben retten. Mehr Informationen und Aktionsmaterialien erhalten Sie im Internet: [www.aerzte-ohne-grenzen.de/weihnachtsspende](http://www.aerzte-ohne-grenzen.de/weihnachtsspende)



Ihr Ansprechpartner  
Mario Puhl-Bode  
Telefon: 030 700 130-134  
[weihnachtsspende@berlin.msf.org](mailto:weihnachtsspende@berlin.msf.org)



Spendenkonto: Bank für Sozialwirtschaft  
IBAN: DE72 3702 0500 0009 7097 00  
BIC: BFSWDE33XXX  
Stichwort: Unternehmen Weihnachtsspende



## International

# Mittelständler in Tunesien

Die im Dezember 2021 gegründete Taskforce Tunesien des BVMW unterstützt deutsche Unternehmen beim Eintritt in den tunesischen Markt und fördert die Entwicklung des dortigen Mittelstands. Eine Delegationsreise und eine exklusive Abendveranstaltung informierten über die Potenziale dieses aufsteigenden Markts.

Im Rahmen einer Unternehmerreise nach Tunesien brachte der BVMW deutsche und tunesische mittelständische Unternehmen aus der Automobilbranche zusammen. Die Reise fand im Rahmen einer Kooperation mit der Sonderinitiative Ausbildung und Beschäftigung und dem Programm Business Scouts for Development im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) sowie in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit der Deutsch-Tunesischen Industrie- und Handelskammer (AHK) statt.

In den drei Tagen vor Ort konnten sich die deutschen Mittelständler ein umfassendes Bild von den Potenzialen des tunesischen Automobilsektors verschaffen, ihr Netzwerk vor Ort aufbauen und sich über bestehende Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten informieren. Der Besuch zielte darauf ab, die Ansiedlung von Geschäftsaktivitäten in Tunesien zu erleichtern und somit langfristig an der Schaffung von Arbeitsplätzen vor Ort mitzuwirken. Gleichzeitig wurden tunesische kleine und mittlere Unternehmen durch die Vermittlung von Kontakten bei Treffen mit deutschen Geschäftspartnern gestärkt.

## Aufstrebender Automobilsektor

Die tunesische Industrie- und Energieministerin Neila Nouira Gongi hieß den Mittelstandsverband in Tunesien herzlich willkommen:

„Deutschland ist einer der wichtigsten Kooperationspartner Tunesiens, und der Automobilsektor gehört zu den vielversprechendsten Wirtschaftszweigen unseres Landes, in dem derzeit schon viele deutsche Unternehmen erfolgreich aktiv sind. Wir ermutigen deutsche Mittelständler, die Potenziale des hiesigen Marktes zu nutzen, und stehen unterstützend zur Seite“, so die Ministerin. Das Programm der Delegationsreise wurde auf die Anforderungen der teilnehmenden Unternehmerinnen und Unternehmer zu-

**„ Deutschland ist einer der wichtigsten Kooperationspartner Tunesiens, und der Automobilsektor gehört zu den vielversprechendsten Wirtschaftszweigen unseres Landes.**

Neila Nouira Gongi

geschnitten: Neben Gesprächen mit der tunesischen Ministerin für Industrie, Bergbau und Energie, der tunesischen Investitionsförderungsagentur (FIPA) und dem tunesischen Automobilverband hatten



Empfang der BVMW Delegation bei I.E. Neila Nouira Gongi, tunesische Industrie- und Energieministerin.



Avenue Habib Bourguiba, Tunesien.

die Teilnehmenden der Unternehmerreise auch Gelegenheit, Vertreter deutscher Institutionen – wie die Deutsch-Tunesische Industrie- und Handelskammer (AHK), die Deutsche Botschaft oder die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH – zu treffen.

### Wertvolle Kontakte

Die Teilnehmenden der Delegation zeigten sich äußerst zufrieden: „Ich würde die Reise in der Form und Art der Organisation jederzeit wieder mitmachen. Der Mix der Kontakte war sehr gut ausbalanciert und qualitativ sehr hoch“, so Bastian Härzer, CEO und Gründer von Syngenity, der durch diese erste Reise wichtige Kontakte knüpfen konnte und eine Gründung in Tunesien mit längerfristig 30 bis 50 Mitarbeitenden plant.

Auch für Klaus Hengsbach, Director Tech Education von Phoenix Contact, war die Reise ein Erfolg: „Phoenix Contact hat durch die Reise gute und wichtige Kontakte vermittelt bekommen und Einblicke in Projekte erhalten, die uns in die Lage versetzen, unser Engagement in Tunesien in Bezug auf die technologische und wirtschaftliche Zusammenarbeit, wie aber auch für uns ebenso wichtig, den Wissenstransfer in Richtung Hochschulen und Instituten noch besser bewerten und ausbauen zu können. Gerade der Mix aus Delegationsbesuchen bei Firmen und Ministerien und den Präsentationsmöglichkeiten des eigenen Profils als auch der Möglichkeit, in Einzelterminen und Einzelgesprächen unsere spezifischen Interessen und Angebote zu diskutieren, war für jeden Teilnehmenden individuell und ideal zusammengestellt.“

### Exklusive Abendveranstaltung

Bei der Netzwerkveranstaltung „Tunesien und Mittelstand“ konnten sich Unternehmen zu ihren Geschäftstätigkeiten in Tunesien austauschen. Durch Inputs der tunesischen Investitionsförderungsagentur (FIPA), der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zu-

sammenarbeit (GIZ) GmbH und der Nexans autoelectric Group erhielten die Unternehmen Informationen aus erster Hand zu dem aufstrebenden Markt.

Besonders vielversprechend sind in Tunesien der Automobil- und Luftfahrtsektor, die Agrarindustrie, Erneuerbare Energien (einschließlich Wasserstoff), Telekommunikation, Informations- und Kommunikationstechnologien, Offshoring, Logistik, Tourismus sowie Gesundheit und Bildung.

„Deutsche Unternehmen haben einen sehr guten Ruf in Tunesien, und wir unterstützen diese gerne gemeinsam mit der FIPA-Tunisia bei ihren Geschäftsvorhaben in Tunesien“, so Chiheb Chaouch, Wirtschaftsattaché in der tunesischen Botschaft.



## Gut zu wissen

Möchten Sie von den Angeboten der Taskforce Tunesien profitieren und an zukünftigen Delegationsreisen, thematischen Webinaren und Netzwerkveranstaltungen teilnehmen? Dann melden Sie sich gerne bei Hanna Hodel: [hanna.hodel@bvmw.de](mailto:hanna.hodel@bvmw.de) oder telefonisch unter: 030 533206-119

**Hanna Hodel**  
BVMW Referentin Afrika

[hanna.hodel@bvmw.de](mailto:hanna.hodel@bvmw.de)





Jährliche Bürokratiekosten  
der deutschen Wirtschaft:  
**Über 50.000.000.000 Euro**

# Mittelstand: Bürokratie und Steuern

Bürokratie im positiven Sinne stellt einen wesentlichen Bestandteil einer Demokratie dar. Sie bringt Unternehmen Rechts- und Planungssicherheit und bekämpft zugleich Korruption. Unnötige Bürokratie kostet die Bürger jedoch viel Zeit und bremst die Wirtschaft. Betroffen sind vor allem kleine und mittlere Unternehmen. Bei einer Entlastung von Bürokratie könnten sich die Betriebe vor allem mehr um ihre Geschäfte kümmern und verstärkt Wert auf Innovationen, Ausbildung und ihre Arbeitskräfte legen. In unserem Themenschwerpunkt sind spannende Inhalte rund um das Thema Bürokratie und Steuern. Auf Sie warten Auswertungen von Bürokratieumfragen, Artikel zum Thema Bürokratiekostenabbau, die Regelungen zum Jahressteuergesetz, Steuervorteile und vieles mehr.



# Unternehmen leiden unter Bürokratie

Überbordende Dokumentationspflichten, überflüssige Datenabfragen, unsinnige Vorschriften – der Mittelstand leidet unter einer ständig steigenden, staatlich verordneten Bürokratielast. Damit wächst auch die finanzielle Belastung der Unternehmen, wie Umfragen belegen.

**D**er Bürokratieabbau nimmt in Unternehmerumfragen regelmäßig den Spitzenplatz bei den wirtschaftspolitisch dringendsten Aufgaben ein. So auch beispielsweise in der Jahresumfrage 2021/22 des BVMW, in der ein Abbau von Bürokratie mit rund 85 Prozent unangefochten auf dem ersten Platz verweilt. Im Gespräch zwischen dem Bundesgeschäftsführer des BVMW und dem Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz, Dr. Robert Habeck, zu Beginn des Jahres wurde daher auch dieses Thema besprochen und seitens des Ministers die Bitte an den Verband getragen, die viel beachteten Bürokratieumfragen der Jahre 2015 und 2018 erneut umzusetzen und durch aktuelle Praxisbeispiele der Mitgliedsunternehmen konkret und greifbar zu machen.

## **Bürokratieabbau als wirtschaftspolitische Aufgabe**

Trotz der zu begrüßenden Einführung des Nationalen Normenkontrollrats (NKR) im Jahr 2006, dessen zentrale Aufgabe darin besteht, den Gesetzgeber als unabhängiges Expertengremium bei Fragen des Bürokratieabbaus und besserer Rechtsetzung zu beraten sowie neue Gesetzesentwürfe auf die jeweiligen Kostenzuwächse zu kontrollieren, sind die bürokratischen Anforderungen für Unternehmen und damit verbundene Folgekosten stetig ge-

wachsen. Und auch wenn die bisherigen drei Bürokratieentlastungsgesetze der vergangenen Jahre bereits zu partiellen Entlastungen geführt haben, sind umfassende Effekte ausgeblieben. Die im Zuge des zweiten Bürokratieentlastungsgesetzes eingeführte „One in, one out“-Regelung, mit der sich die Bundesregierung politisch verpflichtet, Belastungen, die der Wirtschaft durch neue Gesetze und Regelungen entstehen, binnen eines Jahres an anderer Stelle gleichwertig abzubauen, sorgt zwar dafür, dass neue Bürokratieauswüchse eingedämmt werden, verfehlt aber die Zielsetzung des Bürokratieabbaus und wird regelmäßig durch EU-Vorgaben torpediert, die nicht unter die Regelung fallen. Bereits zum Amtsantritt hat die neue Ampelregierung daher im Koalitionsvertrag die Umsetzung eines vierten Bürokratieentlastungsgesetzes angekündigt – geschehen ist bislang aber nur wenig. Die ursprüngliche Ankündigung, das Gesetz noch im Jahr 2022 verabschieden zu wollen, wird dabei wohl ins Leere laufen.

### Zielsetzung und Konzeption der Bürokratieumfrage 2022

Neben der Forderung des BVMW, das vierte Bürokratieentlastungsgesetz zeitnah zu realisieren und eine Ausweitung der „One in, one out“-Regelung auch für EU-Vorgaben anzustreben, sieht der Verband es als seine zentrale Aufgabe an, die Anliegen des Mittelstands nachhaltig und konstruktiv in die Gesetzgebungsprozesse einzubringen. In diesem Sinne wurde eine entsprechende Neuauflage der Umfrage in Angriff genommen und erfolgreich durchgeführt. Die Mitgliedsunternehmen des BVMW hatten im Frühjahr dieses Jahres die Möglichkeit, sich zu beteiligen und die bürokratischen Störfaktoren ihres unternehmerischen Alltags zu benennen. Dabei ging es vor allem um die Frage, welche bürokratischen Anforderungen und welcher Erfüllungsaufwand sie in der täglichen Arbeit am meisten belastet und von der Ausführung ihres Kerngeschäfts abhält. Darüber hinaus war für den BVMW von besonderem Interesse, welche regelmäßigen Berichtspflichten als grundsätzlich unnötig erachtet werden, da diese keinen Mehrwert liefern – weder für das Unternehmen noch für die öffentliche Verwaltung. Sofern es einem Mitgliedsunternehmen möglich war, die finanzielle Belastung der jeweiligen Erfüllungsaufwendungen nachvollziehbar abzubilden, konnte auch hier eine Information hinterlegt werden.

### Ergebnisse der Umfrage

Die Ergebnisse der Bürokratieumfrage 2022 weisen erneut darauf hin, dass es insbesondere die unterschiedlichen Berichts- und Informationspflichten sind, die den unternehmerischen Alltag behindern. Wie aus der Umfrage ersichtlich wird, ist es vor allen Dingen die Summe vermeintlich kleiner Dokumentations-, Antrags- und Meldepflichten, die sich hier negativ bemerkbar machen. Hinzu kommen statistische Erhebungen oder Anforderungen des Datenschutzes, der Steuer- und Finanzbuchhaltung sowie die Einhaltung von coronabedingten Vorschriften. Im Hinblick auf die statistischen Erhebungen sehen viele Unternehmerinnen und Unternehmer die regelmäßige Abfrage von Kennzahlen durch das Statistische Bundesamt und damit verbundene Stellungnahmen als unnötige Belastung an. Aber auch die Komplexität der Steuergesetzgebung und Anforderungen an die Buchhaltung binden zeitliche Ressourcen und sind ohne Steuerberater kaum zu verstehen.

Gleichwohl waren gerade zu den Hochzeiten der Corona-Pandemie viele Unternehmen damit beschäftigt, den auferlegten Pflichten nachzukommen. Dazu gehören neben der Einhaltung der Maßnahmen auch triviale Bemühungen, wie beispielsweise das Dokumentieren von Corona-Fällen sowie die Weitergabe und Umsetzung temporärer Umsatzsteuersenkungen. Aber auch die Antragstellung für etwaige Hilfsprogramme wurde in der Breite des Mittelstands als zu kompliziert und aufwendig wahrgenommen. Gleichwohl bleiben altbekannte Hürden bestehen, insbesondere im Kontext der DSGVO, die von sehr vielen Unternehmen nach wie vor als Bürokratiemonster angesehen wird.

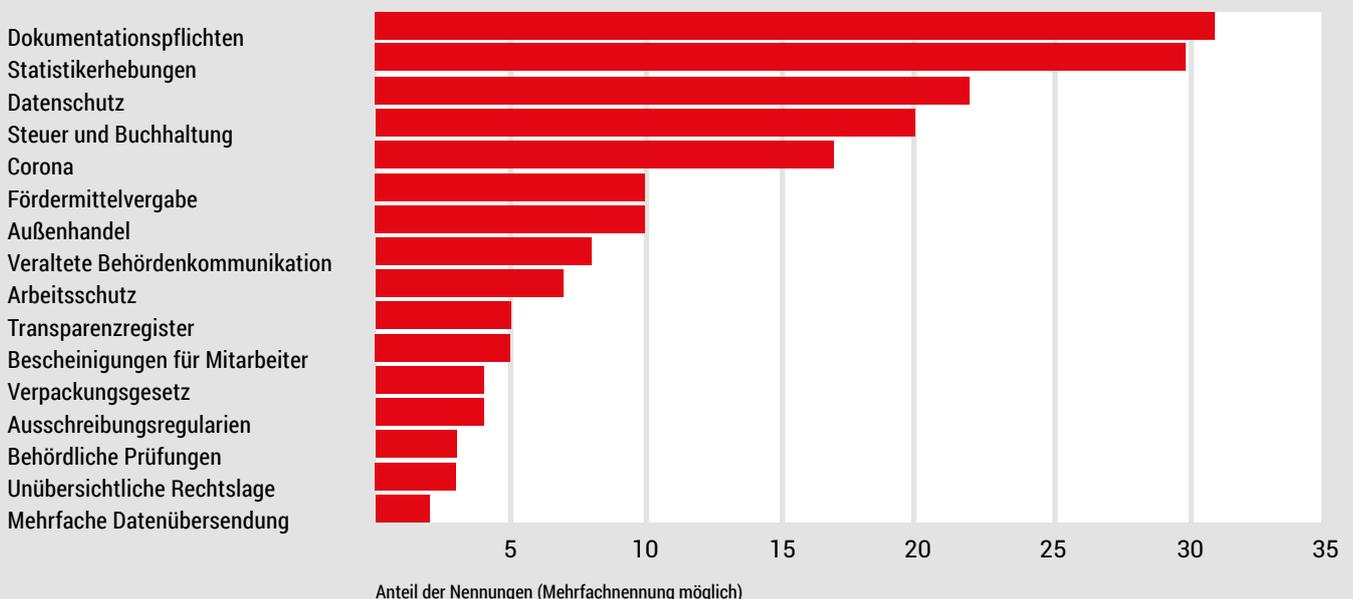


Florian Kässens

mittelstand@bvmw.de



### Eine Übersicht der Ergebnisse der BVMW-Unternehmerumfrage, sortiert nach der Häufigkeit der Nennungen:



## Statements aus unseren Mitgliedsunternehmen



Die Anforderungen der Institutionen, die wir alle bezahlen müssen und zu deren Mitgliedschaft wir gezwungen sind, sind finanziell und verwaltungstechnisch kaum zu leisten.

Die Beauftragung einer Werbeagentur zur Gestaltung eines Flyers setzt die Mitgliedschaft in der Künstlersozialkasse (KSK) voraus. Nachdem ich als Friseur-Unternehmer eine Agentur beauftragt habe, die über das Dreifache des Stundensatzes nimmt, den wir unseren Kunden abverlangen, bin ich gezwungen, einen Prozentsatz des Auftrages an die KSK zu zahlen. Die Zahlungsaufforderung erfolgt erst Monate danach, was die Übersichtlichkeit enorm erschwert.

**Björn Wunsch**, Chrissi's Barbierstube, Oldenburg (Niedersachsen)

Beim Thema Bürokratie erleben wir leider immer wieder: Die Diskrepanz zwischen Anforderung und praktischer Umsetzung ist enorm. Ein konkretes, nicht so fernes Beispiel aus der Coronapandemie hat uns gezeigt: Obwohl wir als Unternehmen unseren Verpflichtungen nachkamen – wie bei Lohnfortzahlungen im Coronafall von Mitarbeitenden – haben wir mehr als ein halbes Jahr auf die entsprechende Erstattung gewartet. Wir hatten keinerlei Handhabe, irgendeinen zeitlichen Einfluss darauf zu nehmen, obwohl es doch immer hieß, der Prozess würde zeitnah und unbürokratisch ablaufen. Doch wir können berichten, dies war alles andere als zeitnah und unbürokratisch.“

**Katharina Meschler**, Geschäftsführerin Tonaco GmbH, Dernbach (Rheinland-Pfalz)





„ Die Bürokratie hat solche Ausmaße angenommen, dass man sich mehrere Mitarbeiter leisten muss, um das abzuarbeiten. Angefangen mit Statistiken, die mit Geldbußen versehen werden, wenn man nicht pünktlich abgeben kann, weil man ja das Tagesgeschäft hat. Weiter über Fördermittel, deren Bescheide so lange dauern, dass man verzichten muss, um voranzukommen.

Nicht zuletzt die in der Sicherheitsbranche vorgeschriebenen Überprüfungen der Neueinstellungen, die gern mal mehrere Monate dauern können, den Mitarbeiter braucht man aber gleich.

Frank Smrcek, Geschäftsführer protectors dienstleistungs GmbH & Co. KG, Cottbus (Brandenburg)



„ Bei manchen Behördenvertretern spüre ich die Angst, etwas falsch machen zu können. Entsprechend legt man Regelungen auch mal zu kompliziert aus, um sich abzusichern. Andernorts wiederum ist Desinteresse zu spüren, aber auch Kurzsichtigkeit, was die Folgen von Entscheidungen betrifft. Das Kleindenken muss aufhören. Mehr Mut wäre wünschenswert.

Leif Scharroba, Geschäftsführer hyperworx Medienproduktionen, Cottbus (Brandenburg)



„ Der Mittelstand hat in den letzten 15 Jahren den Aufschwung in Deutschland maßgeblich vorangetrieben. Doch die aktuellen Zeiten bringen mittelständische Unternehmen weit über ihre Leistungsgrenzen; finanzielle und personelle Ressourcen sind nach zwei Jahren Pandemie und der jetzigen Energiekrise in vielen Unternehmen aufgebraucht. Der Bürokratie-Wahnsinn wie das Nachweisgesetz, Lieferkettengesetz, die Beantragung von Fördergeldern etc. verhindert Wachstum und Innovation, die gerade jetzt mehr denn je benötigt werden. Daher fordern wir den Abbau von Überregulierung und mehr unternehmerischen Handlungsfreiraum für den Mittelstand.

Sandra Happel, Geschäftsführerin Leverage Experts GmbH, Mainz (Rheinland-Pfalz)



„ Das Aufenthaltsgesetz verspricht für die einmalige Zahlung von 411 Euro die Einreise für eine qualifizierte Fachkraft aus dem Nicht-EU-Ausland innerhalb von drei Monaten. Der Prozess bis zur Einreise dauerte aber in unserem Fall eineinhalb Jahre, und wir können auch nach zwei Jahren nicht sicher sein, dass unsere Mitarbeiterin die Prüfung besteht, die ihren dauernden Aufenthalt hier ermöglicht, weil die Anforderungen an ihre Nachqualifikation in keinem Verhältnis zur Wirklichkeit stehen.

**Marion Schneider**, Geschäftsführerin Klinikzentrum Bad Sulza GmbH, Bad Sulza (Thüringen)

„ Bearbeitungs- und Genehmigungsverfahren von fast einem Jahr sowie komplizierte Bürokratie haben die Montage und Inbetriebnahme unserer PV-Anlage verzögert. Das behindert nicht nur die Energiewende, sondern auch unsere Wettbewerbsfähigkeit.



**Ferdinand Munk**, Geschäftsführer MUNK GmbH, Günzburg (Bayern)



„ Die Bürokratie mit ihren viel zu langen Bearbeitungszeiten führt zu ständigen Verschiebungen von Aufträgen und Investitionen der Unternehmen. Bis das Unternehmen das Okay der Behörden nicht mehr braucht, weil es unter den Auswirkungen des Ukraine-Kriegs leidet und das Geschäft nicht mehr zustande kommt. Daraus resultiert für mich persönlich ebenfalls eine Verschiebung oder Abgabe von Aufträgen und damit hohe finanzielle Ausfälle, die ja eigentlich über entsprechende Programme zumindest teilweise abgedeckt werden sollen. Mein Antrag Anfang des Jahres ist Mitte Oktober genehmigt worden. Das Geld wurde immer noch nicht ausgezahlt.

**Michaela Thrun**, Systemischer Coach & Unternehmer-Beraterin, Osnabrück (Niedersachsen)

# „Bürokratiekostenabbau eine undankbare Aufgabe“

Um Wirtschaft, Verwaltung und Bürgerschaft zu entlasten, muss unnötige Bürokratie immer wieder dezimiert werden. Im Interview erklärt Professor Dr. Volker Wittberg, Leiter des Nationalen Zentrums für Bürokratiekostenabbau an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM), wie diese Entlastung funktioniert, wie Bürokratiekosten gemessen werden, wo Deutschland im europäischen Vergleich steht – und weshalb eine gesunde Bürokratie sogar von Vorteil für den Mittelstand ist.

**D**ER Mittelstand.: **Zu ihrem Amtsantritt hat die Bundesregierung ein neues Bürokratieentlastungsgesetz angekündigt, das noch in diesem Jahr beschlossen werden sollte. Gehen Sie davon aus, dass das BEG IV bis Ende 2022 in Kraft tritt?**

**Volker Wittberg:** Soweit ich das überblicken kann, liegt noch kein Referentenentwurf für das BEG IV mit konkreten Maßnahmen vor – der wäre, wenn das Gesetz bis Ende des Jahres verabschiedet werden soll, längst überfällig. Das ist einerseits nachvollziehbar, weil die mit dem Ukraine-Krieg verbundenen wirtschaftlichen Herausforderungen nicht nur finanzielle, sondern vor allem auch personelle Ressourcen bindet. Andererseits müsste die Bundesregierung aber ge-

rade jetzt mit Blick auf Inflation und angespannte Wirtschaftslage insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen helfen, sie von unnötiger Bürokratie zu befreien und damit zu entlasten.

**Welche Entlastungen haben die ersten drei Bürokratieentlastungsgesetze für Unternehmen gebracht? Und wie viel Bürokratiekosten konnten damit eingespart werden?**

Der Nationale Normenkontrollrat hat errechnet, dass mit dem 2015 beschlossenen ersten BEG die Wirtschaft um rund 744 Millionen Euro jährlich entlastet wurde, etwa durch die Befreiung von statistischen Meldepflichten für Existenzgründer oder die Vereinfachung des Faktorverfahrens beim Lohnsteuerabzug. Gleichzeitig wurde da-



**Prof. Dr. Volker Wittberg** ist Prorektor Forschung und Entwicklung und Leiter des Nationalen Zentrums für Bürokratiekostenabbau an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) in Bielefeld.

mals mit der „One in, one out“-Regel eine Bürokratiebremse eingezo- gen: Wenn sich durch eine neue Regelung der Erfüllungsaufwand er- höht, muss dieser an anderer Stelle reduziert werden.

#### Und wie hoch waren die Einsparungen durch die BEGs II und III?

Nach dem „Zweiten Gesetz zur Entlastung insbesondere der mittel- ständischen Wirtschaft von Bürokratie“, wie es amtlich heißt, waren es über 362 Millionen Euro pro Jahr, nach dem BEG III sogar rund 1,1 Milliarden jährlich, vor allem auch wegen der Vereinfachung der elektronischen Archivierung von elektronisch gespeicherten Steuer- unterlagen.

#### Wie werden die Kosten des bürokratischen Aufwands für Unter- nehmen ermittelt?

Beim sogenannten Erfüllungsaufwand wird auch der Zeitaufwand gemessen, den Unternehmen für Bürokratie leisten müssen. Nach dem Standardkosten-Modell wird angefragt, was ein Arbeitgeber beispielsweise für die Ausstellung einer Arbeitsbescheinigung auf- wenden muss, welchen Zeitaufwand die einzelnen Arbeitsschrit- te verursachen. Multipliziert mit den Lohnkosten der damit befas- sten Mitarbeitenden, erhält man dann die durchschnittlichen Kosten pro Einzelfall. Und wenn die Anzahl der jährlich ausgestellten Arbeits- bescheinigungen ermittelt ist, werden mit dieser Zahl wiederum die Kosten des Einzelfalls multipliziert, bis schließlich die Summe für das Ausstellen solcher Bescheinigungen feststeht.

#### Wie hoch sind die Bürokratiekosten für die Wirtschaft nach aktu- eller Erhebung?

Auf eine Kleine Anfrage der FDP zur Höhe der jährlichen Bürokratie- kosten für die deutsche Wirtschaft nannte im September 2021 die damals regierende Große Koalition für das Jahr 2020 die Summe von 51,39 Milliarden Euro.

#### Wie sieht es mit dem bürokratischen Aufwand für die Wirtschaft in anderen europäischen Ländern aus – im Vergleich zu uns?

Grundsätzlich: Andere europäische Länder muten ihren Unterneh- men im Schnitt nicht weniger Bürokratie zu. Das hat vor allem auch damit zu tun, dass die Europäische Union eine Vielzahl von Regu- larien vorgibt, die jeweils national umgesetzt werden müssen. Und wer international vergleichende Ranking- und Indexstudien dif- ferenziert untersucht und dabei auch methodische Probleme be- rücksichtigt, kommt zum Schluss, dass Deutschland kein überbü- rokratisierter Staat ist, sondern im europäischen Vergleich nicht sonderlich auffällt.

#### Sie unterscheiden echte von gefühlter Bürokratie. Was meinen Sie damit?

Unternehmen, Verwaltungen oder Bürger bemerken nur das, was an neuen Regularien dazukommt, aber nicht das, was plötzlich weg ist – womit der Bürokratiekostenabbau eigentlich eine undankbare Auf- gabe ist. Unterscheiden muss man zudem zwischen der tatsächlichen Normgebung und dem Normvollzug. Denn häufig tendieren wir

dazu, Normgebung überzuerfüllen. Aus meiner Sicht ist die Effizienz im Gesetzesvollzug – da kann ich es mir leichter oder schwerer ma- chen – der einfachere Weg zum Bürokratieabbau.

#### Welche Rolle spielt die digitale Transformation beim Bürokratie- abbau in der Wirtschaft?

Die Digitalisierung hilft natürlich ungemein bei der Bewältigung büro- kratischer Aufgaben. Wenn zum Beispiel ein Arbeitgeber seine rund 150 Berichtspflichten nicht mehr per Formular, sondern automati- siert leisten kann, ist das eine enorme Erleichterung.

#### So viel wie nötig, so wenig wie möglich: Welche Vorteile hat ei- ne nach diesem Maßstab regulierte Bürokratie für deutsche Un- ternehmen?

Der Begriff Bürokratie hat zunächst mal ein negatives Image. Aber andererseits sind Regeln ja etwas Gutes. Denn sie schaffen einen verlässlichen Rahmen, mit dem wir leben und wirtschaften können. Unser Mittelstand ist auch deshalb das Rückgrat unserer Wirtschaft, weil er sich auf eine wirkmächtige Politik und eine effiziente Verwal- tung verlassen kann. Verlässlichkeit und Rechtssicherheit sind Wett- bewerbsvorteile für deutsche Unternehmen – und das ist der unbestrittene Vorteil einer gesunden Bürokratie.

Das Interview führte die Journalistin Almut Friederike Kaspar.



## Gut zu wissen

- Das Nationale Zentrum für Bürokratiekosten- abbau (NZBA), ein Forschungsinstitut der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) mit Hauptsitz in Bielefeld, begleitet und forciert mit wissenschaftlicher Expertise den Büro- kratieabbau in Deutschland. Das NZBA mit einem hochkarätig besetzten Kuratorium aus Persönlichkeiten aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft berät vor allem Ministerien auf Bundes- und Länderebene: [www.nzba.de](http://www.nzba.de)
- Der Nationale Normenkontrollrat (NKR), ein unabhängiges Beratungsgremium der Bun- desregierung für Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung, prüft seit 2006 die transparente und nachvollziehbare Darstellung der Büro- kratiekosten in allen Gesetzes- und Verord- nungsentwürfen der Bundespolitik: [www.normenkontrollrat.bund.de](http://www.normenkontrollrat.bund.de)

# Bürokratiefalle Reportingpflicht

Neben Fachkräftemangel, Coronakrise und Inflation warten mit Lieferkettengesetz, EU-Taxonomie und Nachhaltigkeitsberichtspflicht neue Bürokratiefallen auf den deutschen Mittelstand. Allein die ersten dreizehn Standardentwürfe für die EU-weite Nachhaltigkeitsberichtspflicht enthalten über hundert Offenlegungspflichten.

Zunehmend kommen umfangreiche Berichtspflichten zum Thema Nachhaltigkeit auch auf den Mittelstand zu. Das Verständnis der vielen Standards ist allerdings die kleinste Hürde. Eine doppelte Materialitätsanalyse, die alle Risiken und Opportunitäten berücksichtigt, oder die Treibhausgasbilanz für alle fünfzehn Kategorien der Wertschöpfungskette werden schnell zu einer sehr komplexen Angelegenheit.

Die schlechte Nachricht ist, dass ab dem Berichtsjahr 2026 für jedes Unternehmen, das zwei der folgenden drei Bedingungen erfüllt, die neue Offenlegungspflicht nach der CSRD-Richtlinie gilt:

- mehr als 250 Beschäftigte
- mehr als 20 Millionen Euro Bilanzsumme
- mehr als 40 Millionen Euro Nettoumsatzerlöse

Diese Unternehmen müssen bereits das Geschäftsjahr 2025 so erfassen, dass hierzu im Folgejahr ein Nachhaltigkeitsbericht abgegeben werden kann. Große Unternehmen, welche von der bereits gültigen Richtlinie NFRD betroffen sind, müssen der Richtlinie CSRD ein Jahr früher nachkommen; kapitalmarktorientierte KMU ein Jahr später. Die gute Nachricht ist, dass die EU einen Betrieb für die Nichterfüllung von Nachhaltigkeitswerten nicht bestrafen wird, solange dieser ausreichend Transparenz hergestellt und an seinen Zielen gearbeitet hat. Wichtig ist darum vor allem der erste Schritt hin zu einem eigenen Nachhaltigkeitsmanagement.

## Transparenz schaffen

Auf dem Weg zum Nachhaltigkeitsmanagement lassen sich drei Schritte abstecken:

1. Ein Unternehmen schafft Transparenz über seinen Ressourceneinsatz und seine Emissionen. Es erkennt die größten Umwelthebel und steckt sich realisierbare Ziele.
2. Es reduziert nicht nur klimaschädliche CO<sub>2</sub>-Emissionen, sondern schließt Materialkreisläufe und ersetzt Ressourcen durch nachhaltige Alternativen.
3. Es entdeckt zirkuläre Geschäftsmodelle, mit denen es Kundenbedürfnisse auf völlig neue Art bedient, und erzeugt auf diese Wei-

se nicht nur ökonomischen, sondern auch gesellschaftlichen und planetaren Mehrwert.

Es lohnt sich, kurzfristig in Strukturen für ein Nachhaltigkeitsmanagement zu investieren. Eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse ermöglicht, die zentralen Umwelthebel für den eigenen Betrieb zu definieren. Darauf lässt sich eine nachhaltige Unternehmensstrategie formulieren.

**” Es lohnt sich, kurzfristig in Strukturen für ein Nachhaltigkeitsmanagement zu investieren.**

## Nachhaltiges Wachstum generieren

Nachhaltigkeit schafft in jeder Branche positive Differenzierung. Liegen ab 2024 erst einmal sämtliche Daten zu In- und Outputfaktoren offen, lässt sich sofort erkennen, wer im Wettbewerb wie mit seinen Ressourcen und Emissionen umgeht. Doch das ist nicht alles.

Entgegen der landläufigen Meinung lassen sich mit nachhaltigen Unternehmensstrategien: Kosten reduzieren (durch geringere Material-, Emissions-, Entsorgungs- oder Energiekosten), Erträge maximieren (durch wettbewerbsfähige Produkte und glaubwürdiges Preis-Premium), Risiken minimieren (durch geringere Abhängigkeit von Rohstoffpreisen, Versorgung oder Regulatorik) und Kunden binden (durch langfristig nachhaltige Leasing-, Reparatur- oder Kreislaufbeziehungen). Zudem werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine klare Haltung, Organisationsziele und messbare Selbstwirksamkeit motiviert. Sicherheit, faire Ausbildung und Bezahlung entlang der Lieferkette fördert Gesellschaften, und der Planet kann sich durch Luft- und Gewässerreinigung, Bodenaufwertung und Schutz der Artenvielfalt regenerieren.

## Gemeinsam sinnvoll handeln

Diese neuen Themen erscheinen hoch komplex und nur schwer zu bewältigen. Doch Nachhaltigkeit kann im eigenen Betrieb schrittweise zur Realität werden.

Ob erste zirkuläre Pilotprodukte oder gleich nachhaltige, zirkuläre

# DER Mittelstand.

Das Unternehmermagazin des BVMW.

Jetzt neu!  
Online-  
Advertorial

Geschäftsmodelle – Nachhaltigkeit erzeugt eine völlig neue Perspektive auf das Kerngeschäft und den damit verbundenen Mehrwert für Kundinnen und Kunden. Dies ist die Chance, alle Führungskräfte für Geschäftsmodell, Marketing, Organisation und Nachhaltigkeit an einen Tisch zu bringen, um die Potenziale der kommenden Jahre abzustecken. Neue Strategien, sinnvolle Leitbilder und starker Vorwärtsdrang werden das Ergebnis sein.

Nur wer jetzt sein Geschäftsmodell im Kern nachhaltig aufstellt, rettet sein Unternehmen und entlastet unseren Planeten. Moderne mittelständische Unternehmen handeln damit nicht bloß gewinnorientiert, sondern bringen materielle, humane und planetare Performance in Balance. Kunden, Beschäftigte und Investorinnen werden jeden Weg schätzen, der verantwortungsvolle Betriebe nachhaltig weiterbringt. Dieses unternehmerische Streben nach „Useful Performance“ nennen wir Ultrapreneurship. Gerade in Krisenjahren führt es durch bewusste Anstrengungen zu neuen Erfolgen.



## Gut zu wissen

- Ein Nachhaltigkeitsbericht informiert über ökologische und soziale Aspekte eines Unternehmens
- Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit erfassen zunehmend den Mittelstand
- Frühzeitige Transparenz schützt vor negativen Folgen

### Arne Klein

Founder und Partner Kleinundpläcking GmbH  
BVMW-Mitglied

<https://kup.id/shoulders/arne-klein-1>



### Dr. Diana Born

Nachhaltigkeitsmanagerin und Partnerin  
Kleinundpläcking GmbH  
BVMW-Mitglied

<https://kup.id/shoulders/diana-born>



Jetzt Mediadaten für 2023 anfordern  
unter [mittelstand@bvmw.de](mailto:mittelstand@bvmw.de)



# Die Gefahren digitaler Betriebsprüfung

Heutzutage finden die meisten Betriebsprüfungen digital statt, weshalb sich diesem wichtigen steuerlichen Compliance-Thema – nicht zuletzt wegen drohender Verzögerungsgelder von 2.500 bis 250.000 Euro – kein Unternehmen mehr verschließen kann.

Rund **350**

Millionen Euro schwer ist die Belastung, die deutsche Unternehmen allein aufgrund von Statistikmeldepflichten schultern müssen.

Quelle: DIHK 2021

Zudem ist für die Ordnungsmäßigkeit elektronischer Bücher und sonst erforderlicher elektronischer Aufzeichnungen, einschließlich der eingesetzten Verfahren, allein das Unternehmen verantwortlich. Dies gilt auch bei einer Auslagerung auf Dritte, wie Steuerberater oder Rechenzentren.

## Rechtslage

Unternehmer sind grundsätzlich verpflichtet, steuerrelevante Geschäftsunterlagen sechs bzw. zehn Jahre lang aufzubewahren. Seit dem Jahr 2002 müssen die Unterlagen zudem so archiviert werden, dass sie den Finanzbehörden bei einer Betriebsprüfung elektronisch zur Verfügung gestellt werden können. Die gesetzliche Basis dafür lieferten die Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen (GDPdU), die ab dem Jahr 2015 von den Grundsätzen zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (GoBD) abgelöst wurden. Außerdem müssen die Steuerpflichtigen die Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme (GoBS) beachten. Die GoBD haben somit seit dem Jahr 2015 die GDPdU und GoBS zusammengeführt.

## Zugriffsmöglichkeiten des Betriebsprüfers

Die Finanzbehörden sind befugt, eine Außensteuerprüfung eines Unternehmens zu veranlassen und seit Inkrafttreten der GDPdU dabei auch auf die Unternehmens-EDV zuzugreifen. Dabei dürfen sie lediglich die steuerlich relevanten Daten einsehen. Die Finanzverwaltung hat gemäß § 147 Abs. 6 AO drei Zugriffsarten (Z1/Z2/Z3) für die Prüfung von Unternehmen zur Auswahl:

**Z1:** Unmittelbarer Datenzugriff: Die Finanzbehörden haben nur einen Lesezugriff auf die Unternehmens-EDV.

**Z2:** Mittelbarer Datenzugriff: Die Betriebsprüfung erfolgt anhand einer Auswertung mit den im EDV-System vorhandenen Auswertungsmöglichkeiten nach den Vorgaben des Betriebsprüfers.

**Z3:** Datenträgerüberlassung: Die Betriebsprüfung erfolgt anhand einer Überlassung aller gespeicherten Unterlagen sowie weiterer relevanter Informationen zur Auswertung der Daten auf einem geeigneten Datenträger.

Die Finanzbehörden können im Rahmen einer Betriebsprüfung von allen drei im Gesetz genannten Zugriffsarten (Z1/Z2/Z3) Gebrauch machen. Wichtig ist dabei auch, dass die drei Zugriffsarten von den Finanzbehörden auch kumulativ genutzt werden können.

## Umsetzung der Anforderungen

Um anstehende Betriebsprüfungen optimal vorzubereiten und zugleich Compliance-Anforderungen gerecht zu werden, sollten Unternehmen frühzeitig nachfolgend aufgeführte Themen zum EDV-System und den steuerlich relevanten Daten adressieren:

### ■ Steuerrelevante Daten

Da die Finanzbehörden ausschließlich steuerlich relevante Daten einsehen dürfen, sollten diese im Vorfeld bereits identifiziert und separiert werden. Eine Unterlassung birgt das Risiko, dass Daten, die entweder nach anderen Gesetzen (wie Bundesdatenschutzgesetz) oder aus anderen (unternehmensinternen) Gründen dem Prüfer nicht zugänglich gemacht werden sollen, eingesehen werden könnten.

### ■ Elektronische Auswertung

Die steuerlich relevanten Daten müssen während des steuergesetzlichen Aufbewahrungszeitraums in elektronisch auswertbarer Form aufbewahrt werden.

### ■ Datenzugriff und Dokumentation des Systems

Die Finanzbehörden können im Rahmen einer Prüfung von allen drei bereits beschriebenen Zugriffsarten (Z1/Z2/Z3) – auch kumulativ – Gebrauch machen. Dementsprechend sollten Unternehmen unter anderem mit Hilfe geeigneter Berechtigungskonzepte den Zugriff jederzeit sicherstellen. Ferner sollten Unternehmen sich vor allem um eine effiziente und vollständige Dokumentation kümmern, die jederzeit die Erfüllung handels- und steuerrechtlicher Pflichten sicherstellt, da die Finanzbehörden auch die System- und Verfahrensdokumentation anfordern dürfen.

### ■ Rechtzeitig externe Expertise

Dieser Überblick über digitale Betriebsprüfungen kann nicht alle Details behandeln. Deshalb sollten Unternehmen sich aufgrund der Komplexität der Thematik rechtzeitig um externe Experten bemühen, um diesem wichtigen steuerlichen Compliance-Thema gerecht zu werden, nicht zuletzt vor dem Hintergrund des in der Abgabenordnung genannten Verzögerungsgeldes.



## Gut zu wissen

- Die Anforderungen an Betriebsprüfungen in digitalen Zeiten sind komplex
- Sie sollten schon bei Einführung digitaler Buchführung umfassend berücksichtigt und ständig auf dem Laufenden gehalten werden
- Sonst drohen hohe Strafen

Dr. rer. pol. Stefan Stöckl ist vom **Beratungsnetzwerk Mittelstand** zertifiziert. Informationen für Beratungssuchende und interessierte Beratende unter: [www.beratungsnetzwerkmittelstand.de](http://www.beratungsnetzwerkmittelstand.de) oder Nick Willer: [nick.willer@bvmw.de](mailto:nick.willer@bvmw.de)

### Dr. rer. pol. Stefan Stöckl

Mitglied des Arbeitskreises „Steuerberatung und Unternehmensberatung“  
Lehrbeauftragter u. a. CBS International Business School, IU Internationale Hochschule, Universität Augsburg und Geschäftsführender Gesellschafter  
IDEA Beratungs- und Forschungsgesellschaft mbH  
BVMW-Mitglied

[www.idea-bf.de](http://www.idea-bf.de)



Anzeige

Sichert Ihre Datenbestände bei Cyber-Angriffen

Schützt Sie vor persönlichen Haftungs-Risiken

Verhindert Produktionsausfälle und hohe Kosten

und das alles mit der IT-Sicherheits-Zertifizierung ISO 27001

**Die Cloud, die Ihre Daten in Deutschland sichert.**

Individuell, professionell und sehr persönlich.



Stauffenbergstraße 2a  
85051 Ingolstadt  
Tel.: 0841/88543-0  
[info@itmedia-solution.de](mailto:info@itmedia-solution.de)  
[www.itmedia-solution.de](http://www.itmedia-solution.de)

SERVER-HOUSING | CLOUD-SERVICES | WEBHOSTING



# Digitalisierungseinstieg mit Verfahrensdokumentation

Verfahrensdokumentation statt verfahrenere Situation – Chancen erkennen und zielgerichtet nutzen. Wie Unternehmerinnen und Unternehmer die verpflichtenden Vorgaben der GoBD dazu nutzen können, Digitalisierung im eigenen Unternehmen zu gestalten.

**B**ekanntlich gilt auch im Steuerrecht: „Unwissenheit schützt nicht vor Strafe!“ Es wird viel über ein Schreckgespenst gesprochen, wenn es um die Vorgaben zur Verfahrensdokumentation in Unternehmen geht. Schließlich ist sie eine weitere finanzbehördliche Verpflichtung, die von Unternehmerinnen und Unternehmern zu erfüllen ist. Umso wichtiger ist es, sich mit den bereits 2015 eingeführten „Grundsätzen zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff“ – kurz: GoBD – auseinanderzusetzen und gewinnbringend zu nutzen.

**„ Bis zu zehn Prozent des Umsatzes können auf den zu versteuernden Gewinn veranschlagt werden, und dies mitunter gerechnet auf den gesamten Prüfungszeitraum. „**

Denn viele Steuer- beziehungsweise Aufzeichnungspflichtige sind sich dieser Vorgaben des Bundesfinanzministeriums nicht bewusst. Zugleich scheuen sich nach wie vor manche Steuerberater, ihre Mandanten in geeigneter und verständlicher Form darauf aufmerksam zu machen, dass ihre Buchführung hinsichtlich der Verfahrensdokumentation unvollständig und somit effektiv angreifbar ist – insbesondere, wenn sie selbst nicht über das nötige Know-how verfügen. Im Endeffekt befinden sich die Geschäftsführer daher – oftmals unwissentlich – in einer steuerrechtlichen Falle.

## Hinzuschätzungen können teuer werden

Dies kann jedoch bei Betriebsprüfungen zu erheblichen Überraschungen führen. Mit den GoBD wurde nämlich nicht nur die Pflicht

zur nachvollziehbaren und überprüfbaren Dokumentation aller steuer- und buchhaltungsrelevanten Prozesse im Unternehmen eingeführt, sondern auch die Beweislastumkehr. Wenn also die Steuerprüfer zu dem Ergebnis kommen, dass die Belege und Vorgänge nicht der Vorgabe entsprechend dokumentiert sind und die identifizierten Mängel nicht widerlegt werden können, kann dies zu teilweise hohen Hinzuschätzungen führen: Bis zu zehn Prozent des Umsatzes können auf den zu versteuernden Gewinn veranschlagt werden, und dies mitunter gerechnet auf den gesamten Prüfungszeitraum. Im Kern soll es hier nicht darum gehen, Ängste vor hohen Nachforderungen seitens der Finanzämter zu schüren. Vielmehr sollte man sich die eindeutigen Vorteile einer GoBD-konformen Buchführung und der damit verbundenen Prozessanalyse verdeutlichen.

## Gut zu wissen

- GoBD bedeutet Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form
- Die GoBD regeln, welche grundsätzlichen Prinzipien Unternehmen für ihre Bücher und sonstigen Aufzeichnungen beachten müssen, damit diese für steuerliche Beweis Zwecke von den Finanzbehörden anerkannt werden
- Die GoBD wurden durch Schreiben des Bundesfinanzministeriums 2014 veröffentlicht und 2019 aktualisiert

[https://bvmw.info/bmf-schreiben\\_GoBD](https://bvmw.info/bmf-schreiben_GoBD)

### Klare Handlungsempfehlungen für optimierte Prozesse

Anstatt auf Mandantenmerkblätter zur Verfahrensdokumentation zu vertrauen, sollte man auf eine ausführliche Beratung setzen, in deren Mittelpunkt die strukturierte und professionelle Prozessoptimierung steht. Denn mit dem Expertenblick von außen auf klar visualisierte Ist-Prozesse können Schwächen und potenzielle Risiken gemeinsam identifiziert, Handlungsempfehlungen zum zielgerichteten Schließen dieser Lücken ausgearbeitet und schließlich gewinnbringend implementiert werden. Dabei werden Fragen erörtert, wie zum Beispiel: Was ist hinsichtlich der Datensicherung und Berechtigungsfragen, der Verschlüsselung von E-Mails oder des Passwort-Managements für die Buchhaltung zu beachten? Oder: Wie muss die Herkunft und Weiterverarbeitung von Belegen organisiert werden, um einer Prüfung jederzeit standzuhalten?

### Profitieren durch Digitalisierung

Von den anschließend digitalisierten und automatisierten Prozessen profitieren die Unternehmen in der Regel sehr schnell. Denn mit Einführung geeigneter Software-Systeme in Kombination mit einer Verfahrensdokumentation wird beispielsweise die aufwändige Ablage von unförmigen Thermobelegen mit der Verpflichtung der Anfertigung einer Kopie zur Geschichte. Auch zeichnen sich geeignete Systeme durch intelligente Volltextsuche dadurch aus, dass man Belege findet, anstatt sie zu suchen. Die damit verbundene deutliche Effizienzsteigerung und somit gewonnene Zeit kann dann für die Weiterentwicklung des Kerngeschäfts genutzt werden. Eine professionelle Verfahrensdokumentation stellt somit ein Nebenprodukt im positiven Sinne dar, da der Fokus auf der Ausarbeitung eines Unternehmenshandbuchs liegt. Sie gibt somit als lebendes Dokument den Unternehmen kurz-, mittel- und langfristige Sicherheit,

eine Leitlinie und Perspektive und nebenbei oftmals die Sicherheit vor ungerechtfertigten Nachforderungen des Finanzamts.

### Staatliche Förderung nutzen

Die Kunden zertifizierter Berater erhalten in vielen Fällen einen Großteil der Kosten für die Erstellung der Verfahrensdokumentation zurück. Das BAFA-Programm „Förderung unternehmerischen Know-hows“ fördert Beratungen kleiner und mittlerer Unternehmen mit Sitz in der Bundesrepublik Deutschland, die die Richtlinien der EU-Mittelstandsdefinition erfüllen. Darüber hinaus gibt es attraktive regionale oder bundesweite Programme zur Digitalisierungsförderung kleiner und mittlerer Unternehmen, die in Anspruch genommen werden können. Hier hilft der BVMW mit seinen Experten gerne weiter, um ein geeignetes Programm zu definieren. Zusammenfassend kann man also festhalten, dass es so verfahren mit der Dokumentation eigentlich gar nicht ist.



Sven Horak ist vom **Beratungsnetzwerk Mittelstand** zertifiziert. Informationen für Beratungssuchende und interessierte Beratende unter: [www.beratungsnetzwerkmittelstand.de](http://www.beratungsnetzwerkmittelstand.de) oder Nick Willer: [nick.willer@bvmw.de](mailto:nick.willer@bvmw.de)

#### Sven Horak

Mitglied des Arbeitskreises „Steuerberatung und Unternehmensberatung“  
Geschäftsführer vemeto  
BVMW-Mitglied

[www.vemeto.de](http://www.vemeto.de)



Anzeige



# Große Ideen brauchen jemanden, der an sie glaubt.

Selbst nach Cyberattacken schnell wieder im Alltag.

Mit AXA haben Sie auch in herausfordernden Zeiten einen starken Partner an Ihrer Seite: so wie bei Sevtap Lorbach, Geschäftsführerin bei Tea-Friends (Teehandelsgesellschaft mbH in Hannover). Nach einem Cyberangriff zur hektischen Weihnachtszeit half AXA dabei, dass sie ihr Tagesgeschäft schnell und sicher wieder im Griff hatte.

Jetzt informieren auf [axa.de/digitalisierung](http://axa.de/digitalisierung)

Know You Can





# Daten-Management wie in der Luftfahrt

Für Piloten sind korrekte Daten wichtig. Ein Flugzeug kann zwar mit fehlerhaften Daten noch eine Weile fliegen, aber wie gut und wie lange, ist dann doch eine Überlebensfrage. Das gilt auch für jedes Unternehmen. Laut einer McKinsey-Studie ist fast ein Drittel aller Daten in Unternehmen veraltet oder fehlerhaft.

**W**ie im Cockpit muss zunächst feststehen, welche Daten im Unternehmen die richtigen und wichtigen sind. Daten zu sammeln, ohne wirklich zu wissen wofür, bedeutet, vielleicht später den Wald vor lauter Bäumen nicht zu sehen. Um bei der Metapher zu bleiben, sind die abgebrochenen, umgestürzten Bäume, die unnütz querliegen und vor sich hin modern, kein Wertbeitrag, sondern eher Stolperfallen und bedeuten Umwege.

## Ein reales Beispiel aus der Beratungspraxis

Eine Fabrikation produzierte nur noch Schlechtheile, die entweder gar nicht oder nur mit erheblichem Preisnachlass ausgeliefert werden konnten. Es war elementar wichtig, sofort den Grund zu erkennen. Schnell war ersichtlich, dass die Fließgeschwindigkeit des Förderbands nicht mehr im Normbereich war und die Temperatur um 0,5 Grad zu hoch. Mit diesen Daten konnte das Problem sofort gelöst werden.

Genauso ist es, wenn ein Umsatzeinbruch festgestellt wird. Mit den richtigen aktuellen Daten wird schnell klar, in welcher Branche, bei welchem Produkt der Absatz stockt. Ist dann noch bekannt, dass es genau in diesem Segment gerade ein Problem mit einem Transportunternehmen gibt, liegt die Lösung auf der Hand.

## Daten-Cockpit

Im Daten-Management legen wir gemeinsam mit unseren Kunden das Daten-Cockpit fest. Wir klären, welche Daten unbedingt benötigt werden, wie sensibel diese sind, woher sie kommen, wer sie nutzt und wer dafür sorgen muss, dass diese korrekt, vollständig und aktuell sind. Dann richten wir das Cockpit so ein, dass alle relevanten Daten schnell und sicher abrufbar sind. Mit diesem Daten-Cockpit können jederzeit Abweichungen und Veränderungen frühzeitig erkannt werden und so die richtigen Schlussfolgerungen gezogen werden.

Wie beim Fliegen ist das Daten-Cockpit im Unternehmen der zentrale Ort, an dem alle relevanten Daten aktuell vorliegen und dem Piloten jederzeit zur Feststellung eines Problems und dessen Lösung bereitstehen. Dieses Daten-Management macht Fliegen zum sichersten Fortbewegungsmittel weltweit.

## Einstieg

Für einen ersten Überblick, wie gut oder verbesserungswürdig das Daten-Management in Ihrem Unternehmen ist, haben wir einen kurzen Fragenkatalog entwickelt, den Sie innerhalb von etwa fünf Minuten bearbeiten können. Sie erhalten nachfolgend per Mail eine erste Einschätzung Ihres Reifegrads und wissen, wie die Daten in Ihrem Cockpit zu bewerten sind.



## Gut zu wissen

- Gutes Daten-Management kann eine Überlebensfrage für Unternehmen sein.
- Hier lohnt sich schnell, Knowhow von außen einzukaufen.
- Das Beratungsnetzwerk Mittelstand liefert Informationen.
- Hier finden Sie den Link zum Daten Management-Check: <https://acuroc-solutions.de/services/data-governance/>

Dr. Consuela Utsch ist vom **Beratungsnetzwerk Mittelstand** zertifiziert. Informationen für Beratungssuchende und interessierte Beratende unter: <https://www.beratungsnetzwerkmittelstand.de/> oder Nick Willer: [nick.willer@bvmw.de](mailto:nick.willer@bvmw.de)

**Dr. Consuela Utsch**  
Leiterin des Arbeitskreises  
„Digitale Transformation“  
Acuroc Solutions GmbH  
BVMW-Mitglied

<https://acuroc-solutions.de/>



A man with short dark hair and a light beard is looking directly at the camera. He is wearing a high-visibility work jacket that is primarily orange with blue and white reflective stripes. The background shows a large-scale solar farm with rows of solar panels under a clear blue sky. In the foreground, there is a small pond with some green reeds.

## *Wir bauen auf gute Energie.*

Die Bayernwerk-Gruppe begleitet Sie mit passenden Lösungen auf Ihrem Weg in eine CO<sub>2</sub>-neutrale Zukunft.

**Die Zukunft ist nebenan.**

[bayernwerk.de](https://www.bayernwerk.de)

**bayernwerk**



# Gesetzliche Vorgaben optimal umsetzen

Der GmbH-Geschäftsführer haftet mit seinem gesamten Privatvermögen und sieht sich gegebenenfalls strafrechtlichen Konsequenzen ausgesetzt? Das ist leider keine Theorie, sondern tägliche Praxis – nicht nur in vielen Insolvenzverfahren. Dabei lassen sich eine gute Unternehmenssteuerung und die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben mit intelligenten und effizienten Abläufen perfekt kombinieren.

Seit Inkrafttreten des Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetzes (StaRUG) Anfang Januar 2021 sind Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer explizit verpflichtet, ein Frühwarnsystem zu etablieren, um Krisen rechtzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Krisenfrüherkennung ist selbstverständlich ureigenstes Interesse jedes Unternehmers – losgelöst von jeder gesetzlichen Vorgabe.

## Management by Kontostand?

In der Praxis steht vor allem in Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern das Tagesgeschäft meist im Vordergrund. Mit einem kurzen Blick auf den Kontostand und die in den nächsten Tagen zu erwartenden Zahlungen im Hinterkopf beurteilen die Unternehmenslenker, wie der Betrieb wirtschaftlich steht. Dies ist in zweierlei Hinsicht fatal. Zum einen werden Erfolgspotenziale nicht genutzt, und zum anderen wird eine sich anbahnende Krise viel zu spät erkannt. In der Krisensituation werden Lieferanten vertröstet, Stundungen beantragt und oft die letzten liquiden Mittel aus dem Privatvermögen verbraucht, bis es irgendwann gar nicht mehr geht. Dann ist die Frist für den Insolvenzantrag längst verstrichen, und es drohen neben dem wirtschaftlichen Existenzverlust strafrechtliche Konsequenzen wegen Bankrott. Nicht ohne Grund landet jeder Insolvenzantrag zur strafrechtlichen Würdigung beim Staatsanwalt.

## Praxistipp 1: Planung erstellen

„Warum soll ich eine Planung erstellen, es kommt doch ohnehin immer anders als geplant.“ Als Berater hört man diese Aussage nur zu oft von Mandanten. Jeder Planung liegt ein Ziel zugrunde, und ohne Ziel kommt man nirgendwo an. Die Erfahrung zeigt, dass allein die Erstellung einer einfachen Jahresplanung erhebliche Ertragssteigerungen und Kosteneinsparungen mit sich bringt, weil man Potenziale direkt erkennt und die Umsetzung oft ein Klacks ist.

## Praxistipp 2: Aktuelles Controlling

Aktuelle und betriebswirtschaftlich richtig abgegrenzte Monats- oder zumindest Quartalsabschlüsse sind die Basis für ein aussagekräftiges Reporting und damit Controlling. Die Analyse der unterjährigen Entwicklung, Mehrjahres- und Branchenvergleiche sind ein absolutes Muss für jedes Unternehmen, um Erfolgspotenziale und Fehlentwicklungen zu erkennen. Die auf Basis einer Jahresplanung erstellten Soll-Ist-Vergleiche unterstützen maßgeblich bei der Unternehmenssteuerung. Abweichungen in einzelnen Monaten lenken den Fokus auf die erforderlichen Maßnahmen, womit der Unternehmenserfolg gesichert wird.

” **Die Analyse der unterjährigen Entwicklung, Mehrjahres- und Branchenvergleiche sind ein absolutes Muss für jedes Unternehmen, um Erfolgspotenziale und Fehlentwicklungen zu erkennen.**

## Praxistipp 3: Weniger ist mehr

„Controlling ist doch was für DAX-Unternehmen“, „ich habe das im Gefühl“, „dafür habe ich keine Zeit“, „die Investition ist viel zu groß“ – solche Aussagen aus der Beratungspraxis sind für gute Unternehmens- und Steuerberater Steilvorlagen für die Prozessoptimierung beim Mandanten. Um das Controlling effizient zu gestalten und mit wenigen Ressourcen zu meistern, ist es wichtig, doppelte Arbeiten zu vermeiden. Basis ist eine echte Qualitätsbuchhaltung, die am Anfang des Folgemonats aussagekräftige und periodengerecht abgegrenzte Auswertungen liefert. Erforderlich sind digitale

Abläufe ohne Schnittstellenverluste und Medienbrüche. Das proaktive Beratungsteam der Steuerkanzlei überwacht die möglichst automatisierten Buchhaltungsabläufe, hat ein Auge auf wichtige Geschäftsvorfälle, die von den Automatismen (noch) nicht korrekt verarbeitet werden, verplausibilisiert und analysiert die Daten und trägt die Kernaussagen mit Handlungsempfehlungen an den Unternehmer heran. Mit den Einsparungen in den Abläufen wird die Investition in die Beratung kurzfristig refinanziert und ein dauer-

hafter Nutzen geschaffen. Damit ist der Unternehmenserfolg gesichert, und Krisen werden frühzeitig erkannt.



Florian Bauer ist vom **Beratungsnetzwerk Mittelstand** zertifiziert. Wenn Sie Beratung suchen oder hochqualifizierte Beratung im Rahmen des Beratungsnetzwerks anbieten möchten, finden Sie dazu Informationen unter: [www.beratungsnetzwerk-mittelstand.de](http://www.beratungsnetzwerk-mittelstand.de) oder Nick Willer: [nick.willer@bvmw.de](mailto:nick.willer@bvmw.de)



## Gut zu wissen

- Empfehlung: Prozessoptimierung mit der Erstellung der Verfahrensdokumentation nach GoBD kombinieren
- Innovative Steuerkanzleien unterstützen mit proaktiver Beratung bei der Umsetzung

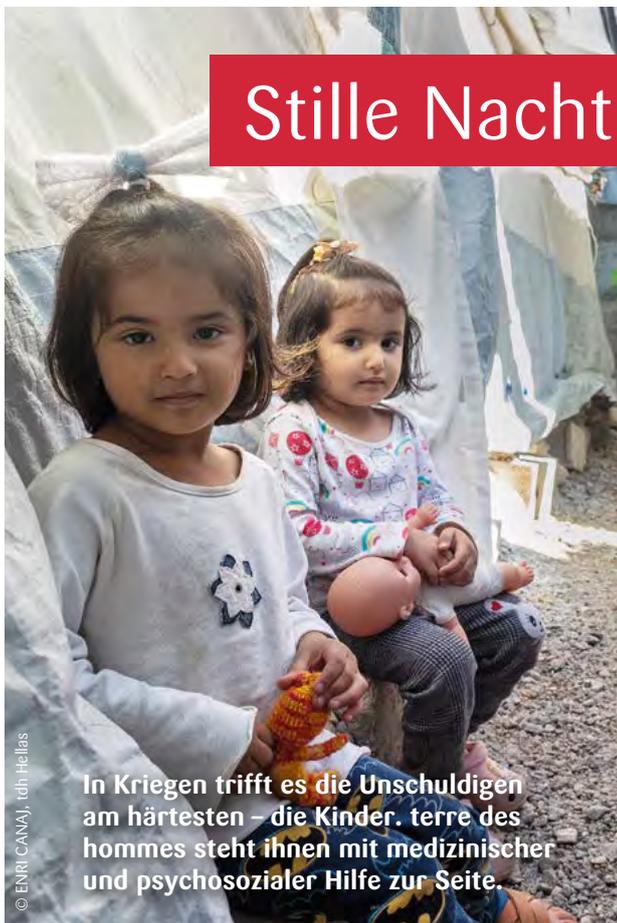
### Florian Bauer

Wirtschaftsprüfer und Steuerberater  
Beratungskanzlei Bauer  
Arbeitskreisleiter Steuer- und Unternehmensberatung im Beratungsnetzwerk Mittelstand  
BVMW-Mitglied



[www.steuerkanzleibauer.de](http://www.steuerkanzleibauer.de)

Anzeige



## Stille Nacht – friedliche Nacht? ★

Kein Mensch kann Krieg ertragen, Kinder am allerwenigsten. Weltweit werden Mädchen und Jungen verletzt und entwurzelt. Ohne Hilfe können die schlimmen Erlebnisse nicht verarbeitet werden. terre des hommes leistet Nothilfe in Kriegs- und Krisengebieten, auch in vergessenen Konflikten abseits der öffentlichen Aufmerksamkeit. Seit über 55 Jahren unterstützen wir Projekte für traumatisierte und geflüchtete Kinder. Aktuell auch in der Ukraine. Bitte helfen Sie! ★

## Ihre Unternehmens-Weihnachtsspende für Kinder im Krieg ★

### Spendenkonto

DE34 2655 0105 0000 0111 22  
Sparkasse Osnabrück  
BIC NOLADE22XXX  
Online spenden unter [www.tdh.de](http://www.tdh.de)  
Stichwort: Weihnachtsspende

Mehr Infos bei  
Hendrik Addens  
[h.addens@tdh.de](mailto:h.addens@tdh.de)  
0541 7101 155  
[www.tdh.de/unternehmen-helfen](http://www.tdh.de/unternehmen-helfen)



In Kriegen trifft es die Unschuldigen am härtesten – die Kinder. terre des hommes steht ihnen mit medizinischer und psychosozialer Hilfe zur Seite.



**terre des hommes**  
Hilfe für Kinder in Not



# Schwarzbuch dokumentiert seit 50 Jahren Verschwendung

Wir leben in unruhigen Zeiten, in denen eine Krise die nächste jagt. Der Staat reagiert, indem er seine Schulden massiv ausweitet. Ein Blick auf die Schuldenuhr Deutschlands des Bundes der Steuerzahler zeigt: Die gesamtstaatliche Verschuldung ist in nur zwei Jahren um rund 422 Milliarden Euro gewachsen – mehr als 5.000 Euro pro Bürger.

# 31

Initiativen zur Verminderung des Bürokratieaufwands wurden 2019 in der EU-Gesetzgebung beschlossen.

Quelle: Datev-Magazin

Je mehr Geld der Staat von seinen Bürgern über Steuern verlangt und je mehr er über Schulden künftige Generationen belastet, umso bedeutsamer ist die Frage: „Was geschieht mit den Steuergeldern?“ Das Schwarzbuch ist Impulsgeber für den wirtschaftlichen und sparsamen Einsatz von Steuergeld. Es deckt Missstände auf und kritisiert überbordende Bürokratie.

Eine effiziente Verwaltung und schlanke Regulierung sind notwendige Voraussetzungen, um die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu stärken und Unternehmen nicht noch zusätzlich zu belasten. Auch deshalb gilt es, genau hinzuschauen, wenn sich die Verwaltung durch schiere Größe selbst behindert, wie derzeit beim XXL-Bundestag zu sehen, oder wenn die notwendige Digitalisierung der Verwaltung nur schleppend vorangeht, fehlerhaft und extrem teuer in der Umsetzung ist.

## Wachsende Schulden

Der Bund der Steuerzahler macht konkrete Vorschläge, was sich ändern muss. Nicht zuletzt haben seine Recherchen in vielen Fällen dazu geführt, dass Steuergeld gespart wurde. Deshalb wird das

Schwarzbuch dringlicher denn je gebraucht. Die aktuellen Krisen haben zu einer beispiellosen Ausweitung der öffentlichen Ausgaben geführt. Doch statt zu sparen und Prioritäten zu setzen, stürzt sich die Politik in eine immer höhere Verschuldung. Sogar die grundlegende Schuldenbremse wird in Frage gestellt. Dabei zeigt sich: Gerade in Krisen ist es wichtig, solide Haushalte vorzuweisen, um handlungsfähig zu sein und Bürger und Betriebe gezielt zu entlasten.

## 50 Jahre Einsatz für Steuergeld

Seit 50 Jahren kämpft der Bund der Steuerzahler mit dem Schwarzbuch für einen sinnvollen Umgang mit Steuergeld. Auch die 50. Ausgabe zeigt, dass mit Steuergeld immer wieder zu sorglos umgegangen wird. So wurde zum Beispiel im hessischen Egelsbach ein neuer Kreisverkehr als Wendeschleife gebaut, durch den nur schwerlich ein Bus passt. Kosten: 125.000 Euro plus 75.000 Euro für den nötigen Umbau. Unglaublich? Bei diesen und weiteren 99 Fällen aus dem Schwarzbuch geht es um das Geld der Steuerzahler. Auch Bürokratie und Digitalisierung führen zu Verschwendung.

### Doppelstrukturen

Seit 2010 gibt es zwei staatliche Bio-Siegel, die auf denselben Vorschriften basieren. Das EU-weit verpflichtende EU-Bio-Siegel und ein freiwilliges deutsches Bio-Siegel. Da sich aber das deutsche Bio-Siegel in der Bevölkerung großer Bekanntheit erfreut, hält der Bund trotz Doppelstruktur daran fest – zulasten der Steuerzahler, der für die Personal- und Verwaltungskosten in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) jährlich immerhin gut 237.000 Euro zahlen muss.

### Teure Licht-Show

Mit einer Großbildprojektion am Deutschen Bundestag informiert dieser – und das seit Jahren – über die Geschichte des deutschen Parlamentarismus. Das Thema ist wichtig. Doch angesichts der Recordschulden und Energiesparappellen der Politik an uns Bürger wirkt diese Aktion mit viel Licht und Kosten von rund 1,2 Millionen Euro wie aus der Zeit gefallen.

„ Eine effiziente Verwaltung und schlanke Regulierung sind notwendige Voraussetzungen, um die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu stärken und Unternehmen nicht noch zusätzlich zu belasten.

### Digitale Briefftasche floppt

Mit großen Worten startete die Bundesregierung 2021 nur wenige Tage vor der Bundestagswahl den digitalen Führerschein und eine Art digitaler Briefftasche, die „ID Wallet“. Kurz darauf machte sie einen Rückzieher – Sicherheitsbedenken und Frust der Nutzer hatten sie dazu gezwungen. Auch ein Jahr danach ist die App noch nicht wieder verfügbar. Die Probleme sind offenbar struktureller Natur. Kosten alleine für die Entwicklung der App: rund eine Million Euro. Dabei ist eine bessere Lösung bekannt: die eID-Funktion im Personalausweis. Diese gibt es seit mehr als einem Jahrzehnt. Sie nutzerfreundlicher zu machen und die Anzahl möglicher Anwendungen zu erhöhen, wäre weniger wahlkampfgeeignet, aber sinnvoller gewesen.

### Gescheiterte Pkw-Maut

Die deutsche Pkw-Maut scheiterte vor dem Europäischen Gerichtshof nicht überraschend. Das Mammutprojekt musste rückab-

gewickelt werden, und inzwischen steht fest, dass den vom Bund gekündigten Betreibern Entschädigung zusteht. Diese beziffert das gekündigte Betreiber-Konsortium auf 560 Millionen Euro. In welcher Höhe genau ihm Entschädigungen zustehen, wird derweil in weiteren Verfahrensschritten geklärt. Alleine für Prozesskosten musste das Verkehrsministerium bereits mehr als 20 Millionen Euro aufbringen.

### Unwirtschaftliche Vergabeverfahren

Die Beschaffung von zwei Schiffen für die Bundeswehr wird deutlich teurer als angenommen. Der Kauf von zwei Betriebsstofftransportern – also Tankschiffen – für die Bundesmarine wird laut Medienberichten rund 870 Millionen Euro kosten. Das sind 250 Millionen Euro mehr als der von der Fachabteilung des Beschaffungsamts der Bundeswehr als realistisch eingestufte Preis. Nahezu vergleichbare Schiffe liegen bei Stückkosten von 140 bis 210 Millionen Euro. Der Fall zeigt einmal mehr, dass mit schlechten Vergabeverfahren viel Steuergeld verpufft.

Diese und weitere Verschwendungsfälle sind auf unserer Rechercheplattform [www.schwarzbuch.de](http://www.schwarzbuch.de) gelistet. Dort gibt es auch Eindrücke der Schwarzbus-Tour durch Deutschland, für die der Bund der Steuerzahler eigens zur Jubiläumsausgabe des Schwarzbuchs die Top-Verschwendungsfälle der vergangenen 50 Jahre besuchte.



## Gut zu wissen



**50 Jahre Schwarzbuch**  
Das aktuelle Schwarzbuch ist kostenfrei erhältlich unter:  
[www.schwarzbuch.de](http://www.schwarzbuch.de)

### Reiner Holznagel

Präsident des Bundes der Steuerzahler Deutschland e. V.  
Mitglied der MittelstandsAllianz

[www.steuerzahler.de](http://www.steuerzahler.de)



# Jahressteuergesetz 2022 – Änderungen im Steuerrecht

Mit dem Jahressteuergesetz 2022 vereinfacht der Gesetzgeber die steuerliche Behandlung privater Photovoltaikanlagen und häuslicher Arbeitszimmer. Vermeintliche Verbesserungen bei der Immobilienbesteuerung sind mit Vorsicht zu genießen. Es drohen Steuermehrbelastungen bei der Erbschafts- und Schenkungssteuer.

# 2,5

Prozent des Umsatzes kostet überbordende Bürokratie ein typisches Unternehmen jährlich.

Quelle: DIHK 2021

Privathaushalte gelten als Gewerbetreibende, wenn sie Strom ins Netz einspeisen. Da die Tätigkeit nur gewerbe-, nicht aber einkommensteuerfrei ist, müssen Anlagenbetreiber jährlich eine Einnahmenüberschussrechnung an das Finanzamt übermitteln. Bei der Umsatzsteuer besteht ein Wahlrecht, ob die Einspeisung mit oder – unter Anwendung der Kleinunternehmerregelung – ohne Umsatzsteuer abgerechnet werden soll. Dabei ist der umsatzsteuerpflichtige Betrieb durchaus verlockend. Schließlich winkt die Erstattung der Vorsteuer aus dem Anlagenerwerb, die oftmals mehrere tausend Euro beträgt. Die unbequeme Nebenwirkung, dass fortan die umsatzsteuerlichen Erklärungspflichten eingehalten werden müssen, wird dafür in Kauf genommen.

In der Praxis zeigt sich, dass die Einnahmenüberschussrechnung aufgrund der geringen Einspeisevergütung in den allermeisten Fällen zur Farce wird. Hierauf reagierte die Finanzverwaltung und stellte den Betrieb privater Photovoltaikanlagen auf Antrag einkommensteuerfrei. Sofern der Anlagenbetreiber aber auf die Kleinunternehmerregelung verzichtet hatte, bestanden die umsatzsteuerlichen Deklarationspflichten fort.

Es ist offenkundig, dass das Regelungswirrwarr dem politischen Willen, private Haushalte zu Investitionen in die Energiewende zu animieren, zuwiderläuft. Aus diesem Grund wird der private Betrieb von Photovoltaikanlagen ab 2023 grundsätzlich einkommensteuerfrei gestellt – es bedarf mithin keiner Antragstellung mehr. Ferner wird für den Erwerb von Photovoltaikanlagen samt Komponenten und Energiespeicher ein Nullsteuersatz bei der Umsatzsteuer eingeführt. Voraussetzung ist, dass die Anlagen auf oder in der Nähe von Wohnungen oder dem Gemeinwohl dienenden Gebäuden instal-

liert werden. Somit entfällt zukünftig der Anreiz, auf die Anwendung der Kleinunternehmerregelung zu verzichten, nur um sich die Vorsteuer aus dem Anlagenerwerb erstatten zu lassen. Dies gilt wohlge- merkt nicht für Betreiber, die ihre Photovoltaikanlage bis Ende 2022 mit Vorsteuerabzug angeschafft haben. Für sie gelten die umsatzsteuerlichen Deklarationspflichten fort.

## Steuervereinfachung für das Homeoffice

Mit der Corona-Pandemie ist das Arbeiten von zu Hause zum Alltag geworden. Die Entwicklung kommt der klimapolitischen Zielsetzung, unnötige Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte zu vermeiden, entgegen. Mit dem Jahressteuergesetz 2022 wird die in der Praxis viel genutzte Homeoffice-Pauschale ab 2023 unbefristet verlängert. Die Tagespauschale von 5 Euro wird dabei nicht mehr nur für 120, sondern für bis zu 200 Tage gewährt. Voraussetzung ist, dass an den jeweiligen Tagen die berufliche oder betriebliche Tätigkeit überwiegend von zu Hause ausgeübt und kein Werbungskostenabzug für Fahrtkosten zwischen Wohnung und Tätigkeitsstätte geltend gemacht wird.

Verfügt der Steuerpflichtige gar über ein häusliches Arbeitszimmer und steht ihm dauerhaft kein anderer Arbeitsplatz zur Verfügung, kann er ab 2023 eine Jahrespauschale von 1.250 Euro steuermindernd ansetzen. Somit ist es zukünftig nicht mehr notwendig, die Einzelkosten nachweisbar vorzuhalten. Zu beachten ist aber, dass die Jahrespauschale bei mehreren Tätigkeiten nur einmal gewährt wird und aufzuteilen ist, wenn mehrere Steuerpflichtige dasselbe Arbeitszimmer nutzen. Es bleibt dabei, dass die tatsächlich angefallenen Kosten in voller Höhe geltend gemacht werden können, wenn

das häusliche Arbeitszimmer den Mittelpunkt der beruflichen oder betrieblichen Tätigkeit darstellt.

Dabei darf nicht vergessen werden, dass Arbeitnehmern ohnehin der Werbungskosten-Pauschbetrag von 1.200 Euro pro Jahr zusteht. Bemerkenswert erscheint, dass der Steuergesetzgeber die Vorschrift anfasst, ohne den seit 1996 geltenden Höchstbetrag von 2.400 DM beziehungsweise 1.250 Euro an das stark gestiegene Kostenumfeld anzupassen.

### Immobilienbesteuerung

Im Sinne einer politisch motivierten Förderung klimagerechter Neubauten wird der Abschreibungssatz für nach dem 30. Juni 2023 fertiggestellte und Wohnzwecken dienende Gebäude von zwei auf drei Prozent erhöht. Dies entspricht einer Reduktion der typisierten Gebäudenutzungsdauer von 50 auf 33 Jahre. Die Regelung ist grundsätzlich zu begrüßen und setzt Anreize für private Investitionen in Neubauprojekte. Allerdings kassiert der Steuergesetzgeber im gleichen Atemzug die Möglichkeit, in begründeten Ausnahmefällen eine tatsächlich kürzere Nutzungsdauer nachweisen zu können. Hier hatte der Bundesfinanzhof in jüngerer Vergangenheit zugunsten der Steuerpflichtigen ausgeurteilt, dass eine kürzere Nutzungsdauer und somit ein höherer Abschreibungssatz vergleichsweise einfach nachgewiesen werden könne. Insoweit stellen die aufeinander abgestimmten Gesetzesänderungen aus Sicht des Fiskus eher eine Schadensbegrenzung als ein Zugeständnis an den Steuerpflichtigen dar. Besorgniserregend ist, dass aufgrund zahlreicher Änderungen bei der steuerlichen Bewertung bebauter Grundstücke mit einer deut-

lichen Erhöhung der steuerlichen Bemessungsgrundlagen bei der Erbschafts- und Schenkungssteuer zu rechnen ist. Laut der Interessengemeinschaft Haus & Grund Deutschland kann die Steigerung der steuerlichen Werte leicht 20 bis 30 Prozent ausmachen.



i

## Gut zu wissen

- Der Betrieb von Photovoltaikanlagen wird ab 2023 einkommensteuerfrei gestellt
- Beim Erwerb der Anlagen sinkt die Umsatzsteuer auf null Prozent
- Die Homeoffice-Pauschale von 5 Euro wird fortan nicht mehr nur für 120, sondern für 200 Tage gewährt

### Dr. Sebastian Krauß

Steuerberater,  
Fachberater für Internationales Steuerrecht  
concepta Steuerberatungsgesellschaft mbH  
Zusatzqualifikation Fachberater für Unternehmensnachfolge (DStV e. V.)  
BVMW-Mitglied



[www.concepta-steuern.de](http://www.concepta-steuern.de)

Anzeige





17.-19.01.2023 | Nürnberg

Halle 2 | Stand 314

Alarmsituationen erkennen,  
bevor sie entstehen.  
Hochstabil und verlässlich.

---

**Videosicherheit ist intelligente  
Videoüberwachung mit IPS-Faktor.**





## STEUERN AUF DEN PUNKT

# Großprojekt Grundsteuererklärung

Nachdem das Bundesverfassungsgericht 2018 die bisherige Berechnung der Grundsteuer für verfassungswidrig erklärt hat, musste der Gesetzgeber eine Reform vorlegen. Jetzt müssen rund 36 Millionen Grundstücke in Deutschland neu bewertet werden.

**B**islang wurde die Grundsteuer anhand von Einheitswerten berechnet, indem der Einheitswert mit einer gesetzlich festgelegten Steuermesszahl multipliziert wurde. Auf das daraus ermittelte Ergebnis, auch Steuermessbetrag genannt, wendete die verantwortliche Gemeinde dann ihren individuellen Hebesatz an. Problem dabei: Die Ermittlung der Einheitswerte für die westlichen Bundesländer fand erstmals und letztmalig im Jahr 1964 statt. In den Ostbundesländern basieren die Einheitswerte gar auf Feststellungen aus dem Jahr 1935. Die daraus resultierenden Wertverzerrungen haben zur Folge, dass für gleichartige Grundstücke unterschiedliche Steuerbelastungen anfallen, was aus der Sicht des Bundesverfassungsgerichts gegen das im Grundgesetz verankerte Gebot der Gleichbehandlung verstößt und damit als verfassungswidrig anzusehen ist.

### Hintergrund der Reform

Jetzt müssen alle Grundstücke in Deutschland neu bewertet werden. Bereits ab 2025 soll dann bundesweit die neu berechnete Grundsteuer gelten. Alle Bürgerinnen und Bürger, die zum Stichtag 1.1.2022 ein bebautes oder unbebautes Grundstück, eine Eigentumswohnung oder einen Betrieb der Land- und Forstwirtschaft besaßen, sind gesetzlich verpflichtet, eine Grundsteuererklärung abzugeben. Abgabefrist war bisher der 31.10.2022, jetzt auf den 31.01.2023 verschoben. Grund ist dafür ist einerseits, dass im Oktober erst rund zwanzig Prozent der Haus- und Wohnungsbesitzer ihre Grundsteuererklärung abgegeben hatten, was unter anderem auch auf die komplexe Anfertigung zurückzuführen ist. Andererseits gab es erhebliche technische Schwierigkeiten in der staatlichen Infrastruktur. Bis auf wenige Ausnahmen unter den Bundesländern, die eine Einreichung auch in Papierform ermöglichen, kann die Grundsteuer analog zur Einkommensteuer nur über das Onlineportal ELSTER an die Finanz-

ämter übermittelt werden, was aufgrund von Fehlermeldungen und Abbrüchen zeitweise nicht möglich war.

### Nur kurze Fristverlängerung

Trotz der Fristverlängerung sollte das Anfertigen der Grundsteuererklärung aber besser nicht bis zum Schluss rausgezögert werden. Sowohl für das Zusammentragen der benötigten Daten als auch für die Übermittlung an das Finanzamt sollte ausreichend Zeit eingeplant werden. Darüber hinaus sollten die grundsteuerpflichtigen Eigentümer bei den Angaben penibel und sorgfältig vorgehen. Eine fehlerhafte Datengrundlage oder falsche Anwendung der jeweiligen Berechnungsart kann im Zweifel zu jahrelangen Fehlzahlungen führen. Die häufigste Fehlerquelle liegt hierbei oftmals in der Berechnung der Wohnfläche.



## Gut zu wissen

- Die Fristverlängerung ist nur kurz
- Um eine sorgfältige Steuererklärung kommt keiner herum

Florian Kässens

mittelstand@bvmw.de



# Betriebsfeiern – steuerlich betrachtet

Im Dezember und Januar stehen in vielen Unternehmen Weihnachtsfeiern oder Neujahrspartys an. Längst bestehen die Feiern nicht mehr nur aus einem gemeinsamen Abendessen im Kreise von Beschäftigten oder Kunden, sondern sind oft zu aufwendigeren Events mit Showprogramm geworden.

# 833,2

Milliarden Euro Steuern wurden im Jahr 2021 in Deutschland eingenommen, ein Anstieg um 93,5 Milliarden Euro gegenüber dem Vorjahr.

Quelle: Statistisches Bundesamt

Was bei Betriebsfeiern häufig in den Hintergrund tritt, sind die steuerlichen Vorschriften und der bürokratische Aufwand, der mit jedem Event einhergeht.

Entscheidend ist zunächst die Art der Veranstaltung: Mitarbeiterfeier oder Kundenevent. Die steuerliche Einstufung variiert zwischen den Veranstaltungstypen stark. Damit nicht genug, bestehen auch zwischen den verschiedenen Steuerarten Unterschiede, namentlich bei der Lohn- und Umsatzsteuer. Angezeigt ist deshalb eine recht kleinteilige steuerliche Prüfung jeder einzelnen Veranstaltung.

## Lohnsteuer

Bei der betrieblichen Weihnachtsfeier besteht der Teilnehmerkreis meist aus eigenen Mitarbeitern und gegebenenfalls deren Begleitpersonen. In der Regel handelt es sich daher bei einer Weihnachtsfeier um eine Betriebsveranstaltung im einkommensteuerlichen Sinne, für die folgende Steuerregelungen gelten:

Für lohnsteuerliche Zwecke steht jedem Mitarbeiter ein Freibetrag von 110 Euro brutto für maximal zwei Betriebsveranstaltungen im Jahr zu. Betragen die Kosten der Veranstaltung mehr als 110 Euro pro Mitarbeiter, unterliegt der übersteigende Betrag der Lohnversteuerung. Kosten für Begleitpersonen werden dabei dem entsprechenden Mitarbeiter zugerechnet.

## Umsatzsteuer

Auch für umsatzsteuerliche Zwecke gilt die Grenze von 110 Euro. Allerdings handelt es sich hier nicht um einen Freibetrag, sondern um eine Freigrenze. Betragen die Kosten pro teilnehmendem Mitarbeiter mehr als 110 Euro, steht nach Auffassung der Finanzverwaltung die private Veranlassung der Feier im Vordergrund – und der Vorsteuerabzug ist für die Gesamtkosten der Veranstaltung ausgeschlossen. Abhängig von der Anzahl der Begleitpersonen pro Mitarbeiter kann

somit ein und dieselbe Veranstaltung lohnsteuerlich und umsatzsteuerlich unterschiedlich zu behandeln sein.

## Kalkulation pro Mitarbeiter

Zudem ergeben sich bei der Prüfung der steuergünstigsten Behandlung teilweise gegensätzliche Resultate in der Lohn- und Umsatzsteuer. Die Steuerarten können angesichts ihrer Wechselwirkungen jedoch nicht komplett isoliert betrachtet werden.

Zu den aufwendigen Berechnungen der Kosten pro Mitarbeiter kommen detaillierte Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflichten und Meldefristen hinzu. Daher empfiehlt sich, schon während der Planungsphase einer Betriebsveranstaltung eine Kostenaufstellung zu führen und diese mit einer Teilnehmerliste rechtzeitig in die Lohnabrechnung zu geben.



## Gut zu wissen

- Steuerliche Pflichten können Betriebsfeiern teuer machen
- Der bürokratische Aufwand ist nicht zu unterschätzen

**Sarah Roßmann**  
Steuerberaterin Menold Bezler  
BVMW-Mitglied

[www.menoldbezler.de](http://www.menoldbezler.de)



# Steuervorteile auf Malta

Das Körperschaftsteuersystem in Malta bietet die Möglichkeit, Steuerrückerstattungen für Gebietsansässige und Gebietsfremde zu beantragen und Funktionen wie die Teilnahmebefreiung zu nutzen. Dies und mehr macht Malta zu einem attraktiven EU-konformen Steuer-Standort.

Der Körperschaftsteuersatz in Malta beträgt 35 Prozent. Wegen des vollständigen Anrechnungssystems verfügt Malta jedoch über ein günstiges Steuersystem für inländische und internationale Unternehmen. Die effektive Steuer kann unter Verwendung der verschiedenen Anreize für Unternehmen in Malta nur fünf Prozent betragen.

## Steuerrückerstattungen

Ausländische Gesellschafter eines maltesischen Unternehmens, die Dividenden erhalten, können sich dafür entscheiden, eine Steuerrückerstattung der gesamten oder eines Teils der maltesischen Steuer zu beantragen, die auf der Ebene der Gesellschaft gezahlt wurde. Die Höhe der Rückerstattung, die beantragt werden kann, hängt von der Art und der Quelle des Einkommens ab, das das Unternehmen erhält.

Rückerstattungen sind gesetzlich innerhalb von 14 Tagen ab dem Tag, an dem die Rückerstattung fällig wird, und unter der Voraussetzung, dass eine vollständige und korrekte Einkommensteuererklärung des Unternehmens und seiner Aktionäre eingereicht wird, zu begleichen. Die fällige Steuer wird vollständig bezahlt, wenn ein vollständiger Erstattungsantrag gestellt wird.

## Doppelbesteuerungserleichterung

Malta verfügt über ein wirksames System zur Erleichterung der Doppelbesteuerung. Es gibt drei Hauptmechanismen, um eine Erstattung für die Doppelbesteuerung ausländischer Einkünfte zu beantragen:

- Einseitige Entlastung
- Netzwerk Doppelbesteuerungsabkommen
- Flatrate-System für ausländische Steuergutschriften (FRFTC)

## Maltas Netzwerk für Doppelbesteuerungsabkommen

Das Land hat weltweit über 70 Doppelbesteuerungsabkommen unterzeichnet, darunter die EU-Mitgliedsstaaten. Steuerpflichtige, die die Voraussetzungen erfüllen, haben Anspruch auf eine doppelte Steuererleichterung für Einkünfte von außerhalb Maltas.



## Gut zu wissen

### Weitere Steuervorteile in Malta

- Auf die Ausschüttung der Gewinne oder Dividenden an die Gesellschafter fallen keine Quellensteuern an
- Kapitalertragsbefreiungen gelten für die Übertragung von Anteilen an einer maltesischen Gesellschaft durch Gebietsfremde
- Keine Steuern oder Einschränkungen für die Ausschüttung der Dividenden von der maltesischen Gesellschaft
- Die Steuer wird in derselben Währung des Stammkapitals des Unternehmens gezahlt und zurückerstattet
- Keine Quellensteuern auf Zinsen und Lizenzgebühren an Gebietsfremde
- Keine Vermögensteuern

### Alfons Schwarte

Leiter des BVMW-Auslandsbüros in Malta

[alfons.schwarte@bvmw.de](mailto:alfons.schwarte@bvmw.de)



# Der Bundeswirtschaftssenat im Dialog

Der Bundeswirtschaftssenat ist das Spitzengremium des BVMW. Ihm gehören mehr als **350 herausragende Unternehmerpersönlichkeiten** an, darunter drei Nobelpreisträger und zahlreiche Marktführer. Die Vorzeigeunternehmen stehen für einen Jahresumsatz von rund **120 Milliarden Euro** und **1,2 Millionen Beschäftigte**.

Der ‚Bundeswirtschaftssenat im Dialog‘ in dieser Ausgabe mit:

## Florian von Gropper

Geschäftsführer der VVG GmbH, erzählt über die familiäre Geschichte und Strategie der Goldschmidt-Gruppe. Zudem spricht er über Nachhaltigkeit, die Gesellschafterstruktur und Tochtergesellschaften des Unternehmens.

## Martin Limbeck

Geschäftsführer und Gründer der Limbeck Group, berichtet über seine Zeit in den USA, seine vielen unterschiedlichen Tätigkeiten und die erfolgreiche Führung seiner drei Unternehmen. Zudem gibt er Ratschläge für deutsche Unternehmen.





**FLORIAN VON GROPPER**

Vermögensverwaltung Erben Dr. Karl Goldschmidt GmbH

# Industrielles Engagement und Zukunftsmarkt Mobilität

Die Vermögensverwaltung Erben Dr. Karl Goldschmidt GmbH ist eine Finanzholding, deren Vermögen sich unter anderem durch Beteiligungen an und den Besitz von Unternehmen definiert. Das mit dem Familienunternehmen am längsten verbundene Unternehmen ist die Goldschmidt-Gruppe. Die zweite Beteiligung ist die PMG-Gruppe. Beide Beteiligungen sind im Bereich der Mobilität tätig und nutzen Metallpulver in der Herstellung ihrer Produkte.

**Prof. Dr. Jo Groebel: Herr von Gropper, bei der Goldschmidt-Gruppe handelt es sich um ein Haus mit einer weit über hundertfünfzigjährigen Geschichte und einer herausragenden Position im internationalen Markt Ihres Metiers. Was ist der strategische Ansatz?**

**Florian von Gropper:** Das Unternehmen wurde 1847 in Berlin von Theodor Goldschmidt begründet als Firma für chemische Spezialprodukte. Seine beiden Söhne teilten dies dann mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf. Einer davon war das Thermit®-Verfahren. Hier werden Aluminiumpulver und Eisenoxidpulver, also Rost, gemischt und gezündet. Es entsteht eine exotherme Reaktion mit Temperaturen bis zu 3.500 Grad. Bei diesen Temperaturen ist das resultierende Eisen flüssig. Es war eine exzellente Idee, diese Technologie bei der damals boomenden Eisenbahntwicklung zu nutzen, um Schienen miteinander zu verschweißen. Das Basisprinzip, heute technologisch natürlich avancierter, funktioniert im Prinzip aber immer noch ähnlich.

## Was machte der zweite Sohn?

Der zweite Sohn hatte sich damals auf das Material Zinn spezialisiert. Er entwickelte Verfahren, um Weißblech in Eisen und Zinn zu trennen. Weißblech kennt man zum Beispiel von Dosen, die dadurch nicht rostanfällig sind. All das auf großindustriellem Niveau und verbunden mit einem Umzug nach Essen. So erfolgreich, dass die Firma Goldschmidt 1913 größer war als zum Beispiel die BASF. Allerdings verlor man nach dem Ersten Weltkrieg aufgrund erzwungener Reparationsleistungen rund 70 Prozent des Umsatzes. Bis heute ist der einzige echte globale Wettbewerber ein französisches Unternehmen, das auf Basis dieser Reparationsleistung entstanden war. Nach Aufbau und erneuter Zerstörung im Zweiten Weltkrieg ging es nach Kriegsende weiter. Diesmal mit erweiterten Verfahren.

## Erneut in großen Dimensionen?

Nach dem Krieg bildete die Th. Goldschmidt AG zusammen mit Rüttgers und Henkel die deutsche Feinchemie. Die Aktien der Familie waren bereits vor dem Krieg in eine GmbH, eben die Vermögensverwaltung Erben Dr. Karl Goldschmidt GmbH eingebracht. In den 90er Jahren konzentrierte sich die Familie auf den historischen Kern, das Geschäft mit Thermit®. Aus den verkauften Bestandteilen des Konzerns entstand unter anderem die heutige Evonik. Trotz aufkommender alternativer Schweißverfahren für Schienen geht an Thermit® für Reparaturen an verlegten Gleisen kein Weg vorbei.

## Vermutlich mit Auswirkungen auf Ihre Strategie?

Mit unserem Geschäftsmodell sind wir entsprechend viel aktiver bei der Instandhaltung bestehender Netze bis hin zum öffentlichen Nahverkehr, Beispiel S- oder Straßenbahnen. Wir haben ein Servicenetzwerk aufgebaut, bei dem wir für Kunden Schweißarbeiten im traditionellen Sinne vornehmen.

## Und damit auch zur Nachhaltigkeit beitragen ...

Genau. Wir gehen weiter und haben rund um diesen Bedarf neue Messverfahren und neue Schleiftechniken und -maschinen entwickelt, auch für anspruchsvollere Situationen wie Kurvenführungen im Schienenverkehr. Messen und Schleifen können wir zudem mit Spezialfahrzeugen effektiver und letztlich auch nachhaltiger. All das unter dem Dach der Goldschmidt Holding GmbH mit Sitz in Leipzig. Weltweit gehören dazu rund 20 Tochtergesellschaften, die die Entwicklung, Produktion und die entsprechenden Serviceleistungen abdecken.

## Zu diesem Kern sind dann wieder weitere Aktivitäten hinzugekommen.

Mit dem Erwerb der PMG, also der Power Metall Goldschmidt – ursprünglich entstanden als Joint Venture von Thyssen und einem österreichischen Konzern – wurde das Geschäftsmodell um die Produktion von Getriebeteilen und solchen für Stoßdämpfer erweitert. Die Herstellung erfolgt über Sinterprozesse, die zugleich in der Menge kostengünstig automatisierte Massenfertigung ermöglichen und nahezu ohne Materialüberschüsse auskommen. Unter hohem Druck wird dabei Metallpulver in eine Form gepresst und anschließend in Öfen gebacken. Dazu haben wir jeweils in Spanien, Deutschland und Rumänien, aber auch in China und den USA Fertigungsstandorte als Zulieferer für die Fahrzeugindustrie.

## Dennoch hat Goldschmidt eine industrielle Logik.

Die Logik ist seit fast hundertsechzig Jahren vor allem das unternehmerische Denken innerhalb der Familie. Es gab Auf-und-Abs, und zum Beispiel auch Investitionen im Immobilienbereich, die aber inzwischen beendet wurden. Im Kern geht es uns eben doch vor allem um das industrielle Engagement. Das ist und bleibt auf absehbare Zeit unsere Kernkompetenz.



Lückenloses Verschweißen von Bahngleisen mit Thermit®.

**Und es ist wohl auch ein Qualitätsmerkmal des Mittelstands, eine solche Kernkompetenz weiterzuentwickeln und zu pflegen.**

Für uns ist dabei die optimale Unternehmenskonstruktion die Vermögensverwaltung Erben Dr. Karl Goldschmidt GmbH (VVG). Es hat nichts mit einer Vermögensverwaltung im herkömmlichen Sinne zu tun. Der Name ist rein historisch zu verstehen. Wir haben darunter nur zwei Standbeine, die Goldschmidt-Gruppe und die PMG-Gruppe. Ich schließe ein drittes Standbein nicht aus, wenn sich die globale Wirtschaftslage insgesamt wieder verbessern sollte.

**Wie sieht Ihre Gesellschafterstruktur aus?**

Wir haben rund 50 Gesellschafter, GmbH-Anteile dürfen nur innerhalb der Familie verkauft werden. Zudem arbeitet kein Familienmitglied operativ in einer der Firmen. Die Familie bündelt ihre Interessen zwecks Lenkung im Gesellschafterausschuss. Obwohl wir eine GmbH sind, nutzen wir eine AG-ähnliche Struktur unter anderem mit einem Aufsichtsrat, der bei uns Gesellschafterausschuss heißt. Die jährliche Hauptversammlung heißt entsprechend Gesellschafterversammlung und folgt ähnlichen Regeln. Unsere Tochtergesellschaften haben ebenfalls jeweils einen Aufsichtsrat mit wieder jeweils zwei Familien- und mindestens drei Nicht-Familienmitgliedern. Eines dieser letztgenannten Mitglieder bin immer ich als Vorsitzender der VVG, hinzu kommen weiterer Externe mit Branchenexpertise. Die Externen haben jedenfalls die Mehrheit.

**Trotz der Veränderung der Schienentechnologie: Sehen Sie in den nächsten Jahrzehnten eine Zukunft für diese Art der Mobilität und auch Ihres Wirkungsbereichs.**

Dass der schienenbasierte öffentliche Nah- und Fernverkehr politisch und öffentlich gewollt ist und sehr viel Sinn macht, steht fest. Und das gilt auch global. Denken Sie, unabhängig von der gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Frage, zum Beispiel auch an so ambitionierte Projekte wie die Neue Seidenstraße, an Vorhaben in Afrika oder zum Beispiel in China mit rund 30.000 Kilometern Hochgeschwindigkeitsverbindungen über die Schiene. Wir sprechen also über einen Zukunftsmarkt. Hier sehen wir inzwischen unsere Position neben dem bisherigen Geschäftsmodell mindestens so sehr in den genannten



Inspektion einer Eisenbahnbrücke mit einem Zweivegfahrzeug.

Analyse-, Mess- und Serviceleistungen mit wiederum guten Wachstumsraten. Nicht zuletzt durch unser weltweites Vertriebsnetz und traditionell guten Beziehungen zu unseren Kunden aus dem Bereich der Bahnen.

**Also alle globalen Schienennetze sind potenziell Ihr Markt.**

Genau. Und selbst bei den neuesten Technologien beim Neubau neben dem Service immer noch die notwendigen Verbindungen bei Weichen, in Bahnhöfen, in Tunnels.

**Das gilt alles weltweit, Tochtergesellschaften haben Sie dazu auf allen Kontinenten?**

Wir sind bei der Goldschmidt-Gruppe in Afrika einmal vertreten, dort läuft vieles über den Export von Südafrika oder Europa aus. Australien gehört ebenso wie vor allem Nord- und Südamerika mit jeweils mehreren Dependancen zu den Regionen mit direkten Tochtergesellschaften und teils eigenen Produktionsstätten. Ebenso Asien mit dem Schwerpunkt China. In Japan und Indien sind wir aktiv, im letztgenannten über ein historisch bedingtes Joint Venture. In ganz Europa sind wir in vielen Ländern aktiv, zum Teil auch produzierend tätig, Russland ist nachvollziehbar derzeit schwierig, auch dort waren wir engagiert.

Auch PMG-Gruppe verfolgt lokal-für-lokal Konzept und ist mit Werken in Europa, China und den USA für die jeweiligen Regionen vertreten.

**VITA**

**Florian von Gropper**, Jahrgang 1961, ist Geschäftsführer der VVG GmbH. Seine Karriere begann er bei der Fuchs Petrolub AG, dem weltgrößten unabhängigen Produzenten für Schmierstoffe. Er absolvierte nach dem Grundwehrdienst eine Banklehre bei der Dresdner Bank in seinem Geburtsort Mannheim, bevor er in Bonn Volkswirtschaftslehre studierte. Studienbegleitend nahm er an der Förderung des journalistischen Nachwuchses der Konrad Adenauer Stiftung teil. Er ist verheiratet und hat eine Tochter und zwei Söhne.

### Da Sie global operieren: Was sind Ihre Erfahrungen in Bezug auf interkulturelle Managementstile?

In einigen Ländern sind wir die technischen Experten, die sehr spezielle Lösungen entwickeln und anbieten. In anderen Ländern kommt es auch sehr stark auf die zwischenmenschliche Kontaktpflege an. Das hat dann viel mit Vertrauen zu tun. So konnten wir beispielsweise in Italien Lösungen zur Verhinderung fahrlässiger, potentiell tödlicher Schienenüberquerungen in Bahnhöfen anbieten. Wir liefern hier magnetische Absperrungen, die leicht zu installieren und wieder zu entfernen sind. Selbst zwischen Deutschland und Österreich gibt es Mentalitätsunterschiede, alleine schon, wenn es um Arbeitszeiten geht. Insgesamt ist Europa wiederum sehr viel freiwillig teambereiter als China, das sehr hierarchisch orientiert ist. In den USA fehlt dann die Ausbildung der einfachen Arbeiter, Facharbeiter wie bei uns gibt es dort kaum.

### Das passt zur Stiftung im Kontext der Goldschmidt-Aktivitäten. Auch hier geht es unter anderem um Bildungsfragen.

Sie sind sogar besonders wichtig und beleuchten für mich zugleich die Werte der Familie Goldschmidt. Die Goldschmidts haben die Notwendigkeit einer Bildung für Berufstätige erkannt. Es entstanden Initiativen zum Zweiten und Dritten Bildungsweg. Heute gibt es den Karl Goldschmidt Preis für den besten Absolventen, die beste Absolventin mit einer Master- oder Bachelorarbeit im Rahmen des Dritten Bildungsweges. Zudem bietet die Stiftung studienbegleitende Stipendien ebenfalls für den Dritten Bildungsweg. Übrigens sind wir meines Wissens die Einzigen, die dies mit einer anerkannten Stiftung in Deutschland und in den USA fördern.

### Ein Bildungsstatus ist sicherlich wichtig, aus Kreisen, aber nicht nur des BVMW, höre ich, dass wir zulasten von Fachkräften mittlerweile eine regelrechte Überakademisierung haben.

Sogar mit der Gefahr eines Aussterbens der so dringend benötigten Facharbeiterklasse. Zugunsten einer zunehmenden Anzahl potenzieller Studienabbrecher, die dann weder Fisch noch Fleisch auf dem Arbeitsmarkt darstellen.

### Sie selbst sind ein Musterbeispiel für einen herausragenden Arbeits- und Bildungsweg mit zahlreichen Führungspositionen.

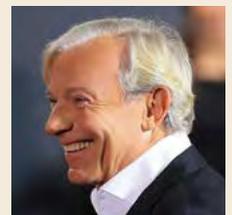
Für mich war die Herausforderung stets wichtiger als der Status. Wichtig war mir auch immer die Internationalität. Sie können es daraus ersehen, dass unsere Kinder an meinen jeweiligen Arbeitsorten Südafrika, Deutschland und Frankreich geboren wurden.

### Gibt es Branchen, die Sie als besonders zukunftssträftig einschätzen?

Da setzte ich wirtschafts- und gesellschaftspolitisch immer noch stark auf die Solarindustrie. Sie müsste bei uns wieder neuen Auftrieb bekommen. Dann begeistern mich auch neue Metiers, besonders, wenn sie im Rahmen der mittelständischen Industrie entstehen. Mein Credo lautet für mich persönlich: Lieber die Nummer 1 in einem überschaubaren Feld, als die Nummer 2 in einem großen. Vor den innovativen, verantwortungsvollen Mittelständlern habe ich mehr Respekt als vor den angeheuerteten Managern etlicher Großkonzerne.



Inspektion von Schienenwegen zur Fehleridentifikation.



Das Gespräch führte der Medienexperte Prof. Dr. Jo Groebel



## Vermögensverwaltung Erben Dr. Karl Goldschmidt GmbH

**Rechtsform:** GmbH

**Gründung:** 1936

**Sitz:** Essen

**Geschäftsführer:** Florian von Gropper

**Mitarbeitende:** circa 2.500

**Umsatz:** rund 450 Millionen Euro

**Branche:** Bahnindustrie, Automobilindustrie

**Produkte:** Produkte zur Instandhaltung von Gleisen; Sinterteile für die Automobilindustrie

**Webseite:** [www.VVGgoldschmidt.com](http://www.VVGgoldschmidt.com)



Vielen herzlichen Dank für das tolle Gespräch.



MARTIN LIMBECK  
Gründer Limbeck® Group

# Menschen brauchen Ziele

Nach der Schule verbrachte Martin Limbeck ein Jahr in den USA. Das „Größer-Denken“ hat ihn tief geprägt und für die erfolgreiche Führung seiner drei Unternehmen gerüstet. Als einer der führenden Sales-Experten in Europa unterstützt er Unternehmen darin, sich an die Spitze des Wettbewerbs zu setzen.

**Prof. Dr. Jo Groebel: Lieber Herr Limbeck, Sie haben viele professionelle Hüte auf: Berater, Coach, Autor, Analytiker. Wie würden Sie sich selbst vor allem beschreiben?**

**Martin Limbeck:** Zunächst sehe ich mich als Unternehmer, der ‚zufällig‘ Verkaufsführungskräfte trainiert. In den dreißig Jahren meiner Selbstständigkeit hat sich das Geschäft stetig fortentwickelt. Heute verteilt es sich auf Training und Beratung. Bei Mittelständlern und Großkonzernen begutachten wir die Veränderungen für den Vertrieb, insbesondere nach mehr als zwei Jahren Pandemie und nachfolgenden Krisen. Aktuell sehen sich besonders die Unternehmen vor eine große Herausforderung gestellt, die von jahrzehntelang praktiziertem Präsenzhandel nun auf Onlinehandel umstellen müssen. Die meisten unserer Beratungsprojekte beziehen sich daher auf Change-Management.

**Darf ich zuspitzen? Man spricht gerne von Verkaufsgenies klassischen Typs. Wie haben sich dieser Typus und die Anforderungen an Vertriebler möglicherweise verändert?**

Veränderung beginnt bei der Begrifflichkeit: Häufig noch üblich ist das Wort ‚Lieferant‘. Ich sehe es jedoch viel angemessener ersetzt durch ‚Partner‘. Sprache definiert auch die Art der Beziehung, es geht um Augenhöhe.

Nun zum Vertrieb unter veränderten Bedingungen. Die Ingenieurskunst war für Deutschland immer ein Pfund, steht aber inzwischen nicht mehr ganz oben in der wirtschaftlichen Wertschätzung. Unser Land wurde komplett überholt, die sich entwickelnden Talente werden einfach weggekauft. Es fehlt an schnellen und effizienten Möglichkeiten zur Marktpositionierung und zum Vertrieb. Händeringend gebraucht werden Top-Sales-Experten – die herausragenden Ingenieursleistungen allein reichen nicht mehr aus. Prof. Dirk Zupancics Begriff der ‚Sales Driven Company‘ besagt: Erst wenn ich ein Produkt gut verkaufen kann, kann alles andere weiterentwickelt werden. Ein Verhängnis herkömmlichen Vertriebs ist das Totverwalten und Entbehren jeden Charismas.

**„The Germans know how to turn money into knowledge, but they don't know how to turn knowledge into money“.**

Richtig, dadurch ist Deutschland in vielen Bereichen nur noch ein Scheinriese. In den vergangenen 20 Jahren wurde leider nicht mehr angemessen und erfolgreich positioniert und weiterentwickelt. Be-

hördenhürden und der Mangel an Investitionen stehen dem im Weg. In den Krisen erleben wir nun operative Hektik. Anstelle von Lösungen entstehen noch mehr chaotische Zustände. Egal, ob wir an die hastigen Umstellungen bei der Energieversorgung oder die Kosten rund um die Gaslieferungen denken.

**Welches sind auf Basis Ihrer Analyse die Gründe dafür?**

Mehr mutige Unternehmer braucht das Land. Kaum noch ein erfolgreicher Familienunternehmer vertritt lautstark seine Meinung und kann sich auf der öffentlichen und politischen Ebene mit seinen Lösungen und seiner Kompetenz Gehör verschaffen. Hierin sehe ich eine zentrale Aufgabe des BVMW als Sprachrohr des Mittelstands. Für mich ist Sales eine eigene Branche. Innerhalb dieser arbeite ich als mittelständischer Unternehmer. Unser Team ist von diesem kreativen Enthusiasmus geprägt. Neben Leidenschaft und Neugier auf die Themen des Teams gehören auch Initiative und Eigenständigkeit dazu. Qualitäten, die viele Jugendliche unseres Landes leider vermissen lassen. Zu verwöhnt, zu wenig daran gewöhnt, sich etwas selbst erarbeiten zu müssen. Schauen Sie sich den Fachkräftemangel an, den Mangel an Interessenten für handwerkliche Berufe.

**Dazu passt bei Bewerbern und Bewerberinnen die zentrale Forderung nach einer hohen ‚Work-Life-Balance‘.**

Ich habe mich als Unternehmer dagegen immer über die Arbeit definiert. Das macht doch Spaß und gibt dem Leben einen Sinn. Es gilt nicht nur für junge Leute, ich kenne viele, die trotz toller Arbeitsmöglichkeiten nichts sehnlicher erwarten als die Pensionierung. Und statt der Sinnsuche durch und in der Arbeit wird in der Innenschau fast narzisstisch nur nach dem Sinn durch und in sich selbst gesucht. Menschen sind nicht zu faul, zu oft haben sie nur keine Ziele, für die zu arbeiten sich lohnen würde. Wohlstand wollen wir selbstverständlich, aber viele wollen nichts dafür tun. Das wird nicht funktionieren.

**Welche Branchen betreffen Ihre Erkenntnisse und Analysen, Ihre Publikationen und Beratungen vor allem, oder sind diese eher allgemeingültig?**

So sind unsere Erfahrungen. Wir haben über 500 Projekte in 73 Branchen betreut. Dies reicht von der Telekommunikation über viele weitere bis hin zum Anlagen- und Maschinenbau. Die Branchen unterscheiden sich, die Sales-Prozeduren sind im Kern ähnlich.



Flache Hierarchien, klare Werte als Leitmotive: Die Mannschaft rund um Martin Limbeck ist mit Leidenschaft und Einsatz bei der Sache.

### **Mit dem Hauptgeschäft im Bereich B2B. Gerne dazu auch noch Details zu Ihrem Vorgehen.**

Grundlage jeder Arbeit ist für uns ein Vertriebs-DNA-Gutachten. Ein Beispiel: Eine Firma hat 30 Verkäufer. Wir begleiten je drei besonders Gute und weniger Gute und schauen uns ihren Austausch mit den Kunden an. Wie ist die Qualität der Bedarfsanalysen, der Selbstorganisation, der Routenplanung? Dazu kommen noch Mystery-Calls, eine Inside-Sales-Erfassung, ein Indikatorcheck sowie eine webbasierte Analyse. Wir messen die wichtigsten Verkaufskompetenzen für alle 30 Verkäufer, schauen uns die Vertriebsführungskräfte an und setzen diese anschließend ins Verhältnis zu den Wettbewerbern. Anhand eines 68-Punkte-Katalogs wird die optimale Strategie für das Unternehmen erarbeitet, woraus sich wiederum unsere Beratungs- und Trainingsstrategie ableitet. Wir begleiten unsere Kunden in der Regel 18 Monate oder länger. Im Ergebnis hat sich ihre Position im Wettbewerb sehr deutlich verbessert, bestenfalls stehen sie an der Spitze. Das ist jedenfalls unsere Ambition.

### **Lässt sich jeder Mensch zu einem Verkaufstalent ausbilden, oder bedarf es dafür eines angeborenen Talents?**

Im Sinne des Freiburger Fußballtrainers Christian Streich, der das Konzept des Talents relativiert, möchte auch ich betonen, dass das Umfeld und die Platzierung auf dem Platz oder eben im Unternehmen mindestens so wichtig sind wie das mitgebrachte Talent. Die Fähigkeiten entstehen auch in der Firma durch die angemessene Förderung und Einbettung der Leute aus dem Verkaufsbereich. Es gibt zwar unterschiedliche Menschentypen, aber ich kenne selbst Introvertierte, die sehr gut verkaufen. Es kommt nahezu immer auf die Mischung aus schon vorhandenen Persönlichkeitstendenzen und einer fördernden sozialen Umgebung an.

### **Wie wichtig ist Authentizität, oder besser: Echtheit?**

Ganz entscheidend sogar. Wir fördern immer die Individualität, innerhalb derer muss jeder dann sein Bestes und eben „Echtestes“ freilegen. Das gilt auch für unsere Trainings zur Verkaufssituation. Mit unserem Programm MONA, der Motivorientierten Nutzenargumentation, lernen die Teilnehmer, die Kundenbedürfnisse zu identifizieren und individuell auf sie einzugehen. Das gelingt nur, wenn du selbst authentisch bist. Die dazu am besten passende Story definiert der oder die Verkaufende selbst.

### **Es korrespondiert mit der von Ihnen propagierten Buyer's Journey. In der Sales-Situation werden die Interessenten auf eine spannende Reise mitgenommen. Am Anfang steht für sie zentral die gründliche Analyse dessen, wo der Kunde steht.**

Dabei ist eine der größten Herausforderungen und zugleich wichtigsten Aufgaben, für unsere Kunden die Komplexität zu reduzieren. Viele Entscheidungswege im Mittelstand sind viel zu lang, sechs Wochen für einfache Vorgänge sind gar nicht selten. Es ist auch kein Naturgesetz, dass die Lieferung von Teilen in Deutschland bis zu zwei Jahre dauern muss. Ähnliches gilt für viele Softwarelösungen. Amazon ist auch deshalb so erfolgreich, weil du mit zwei Klicks am Ziel bist. Für dieses Denken in möglichst einfachen Schritten wollen wir in unserer Buyer's Journey sensibilisieren. Bei der Digitalisierung kann und muss der Mittelstand noch viel aufholen. Zum Teil wird noch Uraltsoftware verwendet. Wir dagegen sind für unsere Kunden nicht sales- sondern technikorientiert. Heißt, wir heben für sie das optimale digitale Potenzial, um mit ihren Angeboten und Produkten maximal erfolgreich zu sein. Zum Beispiel muss nicht immer alles gegenüber den Chefs doppelt und dreifach abgesichert werden. Die Unsitte von Dauer-CCs in Mails bindet völlig überflüssig Zeit, Energie, Nervenkraft.

#### **VITA**

**Martin Limbeck** ist Gründer der Limbeck® Group, Mehrfachunternehmer, Investor, Mitglied des BVMW Bundeswirtschaftssenats, Wirtschaftsminister (EWS) und einer der führenden Experten für Sales und Sales Leadership in Europa. Der Blended-Learning-Fachmann und fünffache Bestsellerautor hat es sich zur Aufgabe gemacht, gemeinsam mit seinem Team Unternehmen dabei zu begleiten, ihre Mannschaft fit für Next Generation Sales zu machen. Sie unterstützen Unternehmen unter anderem bei der Entwicklung ihrer digitalen Vertriebsstrategie sowie bei der Integration von digitalen Tools, KI und agilen Prozessen in bestehende Vertriebsstrukturen. Neben seiner Unternehmertätigkeit hält Martin Limbeck Vorträge und engagiert sich als offizieller Botschafter von Kinderlachen e. V. für kranke und hilfsbedürftige Kindern in Deutschland. Mehr auf <https://limbeckgroup.com> und <https://martinlimbeck.de>

### Hat die vielbeschworene Zeitenwende nach der COVID-19-Pandemie und dem Kriegsausbruch auch im Bereich Sales Veränderungen bewirkt?

Sicher, viele Unternehmen haben die früher für notwendig erachteten Reisen deutlich reduziert und setzen seitdem stärker auf die Online-Möglichkeiten. Der Erfolg wurde nicht geringer, die Kosten aber sehr wohl. Allerdings muss und kann alles, was mit der Vertriebsorganisation zu tun hat, auf neue Beine gestellt werden. Das Resultat sieht fast immer viel besser aus, von der Software bis hin zur Raumgestaltung. Ganz allgemein bergen auch solche Krisen ein riesiges Verbesserungspotenzial. Ich nenne die dazu notwendigen Fähigkeiten Chancenintelligenz.

### Ein hervorragender Begriff. Sehr gut haben mir auch Ihre Werte als Leit motive für Ihre Arbeit gefallen. Die 4R und 4L: Respekt. Regeln. Richtung. Rituale. sowie Loyalität. Leistungswille. Leidenschaft. Lernbereitschaft.

Die Mitarbeiter schätzen es, neben Anerkennung und grundlegenden Strukturen zu wissen, welche Ziele es gibt. Rituale wie Sommerfeste schaffen Emotionen und stärken den informellen Zusammenhalt. An Geburtstagen geben wir unseren Mitarbeitern sogar frei, ein Zeichen der persönlichen Wertschätzung. Die Loyalität ist gegenseitig. Bei familiären und gesundheitlichen Problemen stellen wir uns sofort auf die Situation ein. Dafür spüren die Kunden den Spaß, die Leidenschaft und den Einsatz, den die Mitarbeiter für ihre Arbeit aufbringen. Diese Überzeugungen haben mich seit Beginn meines beruflichen Weges begleitet, wodurch ich mir schon früh ein treues Kundennetzwerk schuf.

### Noch ein paar Informationen zu Ihrem Lebensweg.

In Essen geboren, „auf Schalke“ großgeworden. Beruflich landete ich in Hessen, dann über Umwege am Niederrhein. Nach mittlerer Reife und vor Beginn meiner Ausbildung war ich ein Jahr in den USA. Diese Erfahrung kann ich jedem Unternehmer für die Nachwuchsförderung empfehlen. Das Größer-Denken, der Enthusiasmus dort prägen fürs Leben. Zurück in Deutschland, entdeckte ich mein Verkaufstalent im Elektrogroßhandel. Mit 19 verkaufte ich Kopierer und Faxgeräte, mit Mitte Zwanzig war ich Vertriebsdirektor. 1992 wechselte ich dann auf die Trainingsseite – erst als Partner in einem Unternehmen, 2000 gründete ich dann meine eigene Company. Heute besitze ich drei: die Limbeck Group, dann die ANABIKO, kurz für Agentur für nachhaltige Businesskonzepte, und die Freischicht für Online-Marketing. Mein Sohn führt die Deutsche Verkäuferschule.

### Und Sie fördern als soziales Engagement die Aktion Kinderlachen.

Bei Kinderlachen e. V. sorgen wir dafür, dass Kinder, denen es nicht so gut geht, pro Jahr eine Woche fröhliche Ferien erleben können. Wir bieten zugleich ein paar Trainings an wie Kommunikation und Gedächtnis. Wir müssen ständig die Welt verbessern. Unternehmer schaffen das meines Erachtens besser als Politiker.



**Vielen Dank für das inspirierende Gespräch.**



„Remote Sales ist gekommen, um zu bleiben!“ Martin Limbeck ist der Ansicht, dass Online-Beratung heute fester Bestandteil im Repertoire jedes guten Verkäufers sein muss.



Das Gespräch führte der Medienexperte Prof. Dr. Jo Groebel

# LIMBECK.

GROUP

## Limbeck Group GmbH & Co. KG

**Rechtsform:** GmbH & Co. KG

**Gründung:** 1992

**Sitz:** Wesel, Nordrhein-Westfalen

**Geschäftsführer:** Martin Limbeck

**Mitarbeitende:** ca. 25 Mitarbeiter

**Branche:** Vertrieb und Sales Leadership

**Produkte:** Training, Beratung, Consulting, Interimsmanagement, Coaching, Vorträge

**Webseite:** <https://limbeckgroup.com>

## Service



### Eco Performance Award

Auf dem Weg in eine nachhaltigere Zukunft

### ★ Eco Performance Award 2023

Europas renommierter Preis für Nachhaltigkeit im gewerblichen Straßengüterverkehr, der Eco Performance Award, geht in die 15. Runde. Die Jury ehrt mit diesem Preis innovative Unternehmen, die sich durch die Vereinigung ökologischer, ökonomischer und sozialer Bestrebungen besonders auszeichnen. Dieser Wettbewerb richtet sich an große Unternehmen, kleine und mittelständische Unternehmen, Startups sowie an Transformer of the Year. Bewerbungsfrist: 31. Dezember 2022

<https://bvmw.info/eco-performance-award-2023>



Sie möchten als Unternehmen einen Preis vergeben?  
Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf: [bgf@bvmw.de](mailto:bgf@bvmw.de)

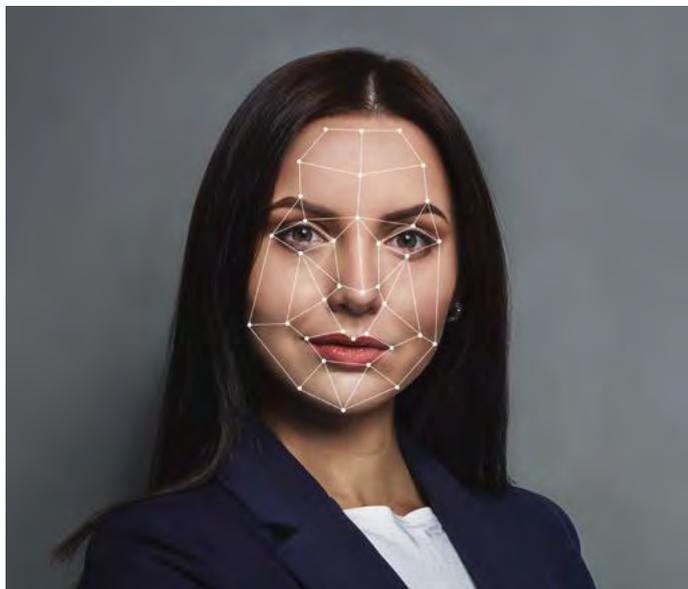


Das Team von GLOBE Fuel Cell mit dem Brennstoffzellenaggregat für Intralogistik.

## Wasserstoffantrieb für die Intralogistik

„Die Zukunft der Energie liegt im Wasserstoff“, das ist der Slogan des Stuttgarter Mitgliedunternehmens GLOBE Fuel Cell. Die Firma hat einen Wasserstoffantrieb für Intralogistikfahrzeuge entwickelt, der lediglich Wärme und Wasser ausstößt. Der Vorteil gegenüber herkömmlichen Antriebsvarianten ist, dass der GLOBE XLP80 in unter fünf Minuten mit Wasserstoff betankt werden kann und auch bei längerer Belastung keinen Leistungsabfall zeigt. Der integrierte GLOBE DataCore liefert permanent Sensordaten und sorgt so für einen störungsarmen Betrieb. Der GLOBE XLP80 kann in Bestandsfahrzeugen verbaut werden und trägt zu einer nachhaltigen und effizienten Intralogistik bei.

[www.globefuelcell.com](http://www.globefuelcell.com)



## Face Mapping

Unter Psycho-Physiognomik versteht man die Lehre vom Zusammenspiel von Seele (Psyche) und Körper (Physis), das in der Körperform und insbesondere im Gesicht eines Menschen zum Ausdruck kommt. Sie ermöglicht es Experten, anhand der unterschiedlich starken Ausprägungen von 276 definierten Gesichtsmerkmalen die Begabungen, Fähigkeiten und Charaktereigenschaften einer Person zu erkennen.

Menschen verstehen, ohne ihre Sprache zu sprechen – das kann man bei der IQ Face Academy (Mitglied im BVMW) aus dem saarländischen Bexbach lernen. Im Grunde professionalisieren sie, worin wir uns alle immer wieder gerne versuchen: Menschen auf einen Blick einzuschätzen und zu verstehen.

[www.iq-face.de](http://www.iq-face.de)





## Mehr als nur Stellenanzeigen

In Zeiten des Fachkräftemangels nimmt das Personalmanagement eine Schlüsselfunktion im Mittelstand ein. Doch die Suche mit tradierten Instrumenten wie der klassischen Stellenanzeige gestaltet sich zunehmend schwierig. Das BVMW-Mitglied SimpleJOB GmbH aus Köln setzt die sozialen Medien und digitale Recruiting-Strategien bei der Personalsuche ein. Mit dem Performance-Marketing und Social Recruiting soll der professionelle Auftritt von Firmen in sozialen Medien verbessert werden, um potenzielle Bewerber zu identifizieren und Kommunikationsbarrieren abzubauen. Für BVMW-Mitglieder bietet SimpleJOB eine kostenlose Erfolgsanalyse an, mit Tipps und Tricks zur Optimierung des Recruitings.

[www.simplejob.de](http://www.simplejob.de)



## Hilfe bei Versorgungsengpässen

Aktuell sorgen sich viele Unternehmen darum, die Energieversorgung ihrer Produktion für die kommenden Monate sicherzustellen. Unser Senatsmitglied Sebastian Maier, Geschäftsführer von Tipp Oil, aus dem nordrhein-westfälischen Bergkamen, will die Engpässe um die Versorgungssicherheit während der Gaskrise entschärfen. In Rotterdam und Amsterdam gibt es die Technik, mit der Flüssiggas als Beimengung in die Erdgaspipelines eingespeist und dem Gaskreislauf zugeführt werden kann. Tipp Oil kaufte 50.000 Tonnen Autogas aus Venezuela und speiste sie über eine Tankfarm in Rotterdam ins System ein. Unternehmer mit einem ähnlichen Netzwerk können diesem Beispiel folgen, um die Lücken der Gasversorgung zu schließen. Wenn der Mittelstand seine Kräfte bündelt, kann eine langfristige Versorgung gewährleistet werden.

[www.tippoil.com](http://www.tippoil.com)



## Neue IT-Sicherheits-Workshops für Ausbildungsbetriebe

Das geförderte Projekt „MIT Sicherheit ausbilden“ bietet ab jetzt bundesweit kostenlose, eintägige Workshops zu IT-Sicherheit für Ausbildungsverantwortliche an. Sie erhalten die Chance, sich von qualifizierten Sicherheitstrainerinnen und -trainern darin schulen zu lassen, wie Sie Themen wie Datenschutz oder sichere Kommunikation in die Ausbildungsarbeit methodisch integrieren. Eine interaktive Lernplattform bietet Lernmaterialien, spannende Fallbeispiele, Aufgaben und die Möglichkeit, sich mit Sicherheitstrainern und anderen Ausbildungsverantwortlichen auszutauschen. Das Projekt führt Der Mittelstand. BVMW gemeinsam mit der Transferstelle für IT-Sicherheit im Mittelstand (TISiM) durch.

[www.mit-sicherheit-ausbilden.de](http://www.mit-sicherheit-ausbilden.de)



## Corona: Gut vorbereitet auf den Winter

Herbst- und Winterzeit ist Corona-Zeit. Das haben die beiden vergangenen Jahre gezeigt. Was müssen Unternehmerinnen und Unternehmer beachten, um sicher und vor allem gesund durch den Herbst zu kommen? Um die betrieblichen Vorbereitungen zu erleichtern, hat der BVMW für seine Mitglieder eine Checkliste erarbeitet, welche die Hygiene- und Schutzmaßnahmen zusammenfasst, die sich in den letzten Infektionswellen bewährt haben. Die Checkliste enthält zum Beispiel Hinweise zur Maskenpflicht, Testpflicht und zu Kontaktbeschränkungen.

<https://bvmw.info/Corona-Checkliste>





# Nachhaltigere Events

Business-Meeting in memox-Location in Frankfurt am Main.

Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit in der Eventbranche ist weder steinig noch steil. Für Veranstalter, die sich in Sachen Nachhaltigkeit noch verbessern möchten, gibt es drei wesentliche Stellhebel, die in Summe einen grossen Beitrag zu einem nachhaltigeren Event leisten können.

Seit der Pandemie haben Metaverse-Lösungen und Augmented Reality (AR), Virtual Reality (VR) und Mixed Reality (MR) auch Einzug in der Eventbranche gehalten. Je größer und internationaler ein Event ist, umso sinnvoller sind diese innovativen Lösungen. Doch Menschen brauchen Menschen – als soziale Herdentiere brauchen wir die Gemeinschaft, das Miteinander, und auch zwischenmenschliche Beziehungen sind enorm wichtig. Im Zusammenspiel mit den doch sehr unterschiedlichen Zielen, die je nach Event und Format verfolgt werden, ist eine physische oder hybride Durchführung von Events oftmals unumgänglich.

Es gibt drei Handlungsfelder für die Verbesserung der Nachhaltigkeit: Anreise, Ausstattung der Location und Verpflegung.

## Anreise

Eine nachhaltige Anreise fängt lange vor der eigentlichen Anreise der Gäste an. Umweltschonende Anreisemöglichkeiten mit dem ÖPNV fangen mit der Wahl des Ortes für das Event an. Es müssen heute nicht mehr zwingend Parkplätze im Gebäude vorhanden oder gar kostenlos nutzbar sein – das ist ein Relikt alter Zeiten. Dafür muss die Location mit Bus und Bahn umso besser erreichbar sein. Dieser Aspekt geht oftmals mit einer zentralen Lage in belebten Gegenden einher, die weitere Vorteile mit sich bringt.

Wichtig ist die Gesamtsumme der Anreisezeiten und nicht eine möglichst gleiche Anreisezeit für alle Gäste. Eine weite Anreise einzelner Gäste, die dafür unter Umständen auch das Flugzeug nehmen müssen,



ten, treibt die CO<sub>2</sub>-Emissionen des Events unnötig in die Höhe. Gerade bei Meetings, die vielleicht nur einen halben Tag dauern, oder bei Präsentationen, in denen ein Gast nur einen kurzen Auftritt hat, bieten sich flexible Videokonferenzlösungen bestens an – Techniklösungen und Plattformen hierfür haben sich in den letzten zwei Jahren rasant weiterentwickelt.

Bei mehrtägigen Events sind die Wegstrecken zwischen Location und einem oder mehrerer Hotels zu beachten.

#### Ausstattung in der Location

Leider werden bei vielen Events noch immer unglaubliche Mengen an Papier verbraucht. Gerade in interaktiven Workshops wird viel beschrieben, skizziert, visualisiert und dann eben leider auch weggeworfen. Hier gibt es Anbieter, die in allen Locations mittlerweile eine große Vielfalt an wiederbeschreibbaren und damit wiederverwendbaren Möglichkeiten anbieten. Riesige Whiteboard-Wände können mit Ideen gefüllt werden, Tische sind mit einer speziellen Oberfläche ausgestattet, damit diese beschrieben werden können, und auch

für Post-It und Flipchart gibt es nachhaltige und wiederbeschreibbare Alternativen. Damit kann auf viel Papier verzichtet werden, was einen positiven Beitrag zum Klimaschutz leistet.

Ein weiterer Aspekt ist die flexible Nutzung des Raumes für unterschiedliche Formate, weil dadurch oft schon benötigte Ausstattung vor Ort ist.

**” Gerade bei Meetings, die vielleicht nur einen halben Tag dauern, bieten sich flexible Videokonferenzlösungen bestens an.**

#### Verpflegung

Nachhaltig sind regionale und saisonale Speisen mit wenig Fleisch-, Fisch- und Milchprodukten. Gutes Essen, leckere Snacks und Gerichte gehen auch in vegetarischer und veganer Ausführung. Erfahrungsgemäß wird bei jeder Veranstaltung zu viel Essen bestellt. Dem entgegenzuwirken, ist kein leichtes Unterfangen. Es gibt Locations, die mit externen Caterern zusammenarbeiten, aber auch Locations mit eigenem Restaurant – in beiden Fällen ist frühzeitige Kommunikation entscheidend, zum Beispiel mit der Frage, bis wann die Personenzahl und die damit verbundene Menge an Speisen und Snacks angepasst werden können. Dies wirkt nicht nur der Verschwendung von Lebensmitteln entgegen, sondern spart auch Geld. Wurde doch zu viel bestellt oder konnten viele Gäste kurzfristig nicht teilnehmen, bieten viele Locations heute auch die Möglichkeit an, das Essen mitzunehmen. Getränke sollten in Glasflaschen und Kaffee in Tassen angeboten werden.



## Gut zu wissen

- memox Locations bereits heute in Frankfurt am Main, Basel und Zürich sowie bald auch in weiteren Städten buchen
- Produkte & Ausstattung über [www.memox.com/mobiliar](http://www.memox.com/mobiliar) kaufen

**Alexander Senn**  
Head of Product & Innovation  
memox Meeting & Conferencing  
BVMW-Mitglied

[www.memox.com](http://www.memox.com)



# Inflationszeit ist Investitionszeit

Eine Inflation auszusitzen, ist für Unternehmen die falsche Taktik. Warum und wie man stattdessen investieren sollte, erklären Professor Dr. Hermann Simon und Benjamin Springub.

**E**s ist noch nicht lange her, dass die Inflation von Konjunkturforschern und Finanzfachleuten kleingeredet wurde. Muss man das jetzt revidieren?

**Prof. Hermann Simon:** Die Inflation als Kurzzeitphänomen anzusehen, war von vornherein eine Fehleinschätzung. Zum einen hat sich schon vor einiger Zeit ein höherer Geldwertverlust abgezeichnet, zum anderen wird dieser auch noch lange anhalten. Man muss sich klarmachen, dass die derzeit hohe Inflation nicht nur eine Folge des politischen Konflikts zwischen Russland und den westlichen Industriestaaten ist – sie ist insbesondere auch die Folge einer verfehlten Geldpolitik.

**Benjamin Springub:** Dass die Inflation kein rasch vorübergehendes Phänomen ist, sollte inzwischen wohl jedem klar geworden sein. Umso wichtiger ist es da für Unternehmen, eine zur Lage passende Strategie zu entwickeln. In Schockstarre zu verfallen, wäre ganz sicher ein Fehler. Der Mittelstand darf sich jetzt nicht von den beinahe täglich eintrudelnden Hiobsbotschaften lähmen lassen, sondern muss clever agieren.

## Was genau sollten mittelständische Unternehmen tun?

**Benjamin Springub:** Sie sollten investieren, und zwar in Digitaltechnik.

**Prof. Hermann Simon:** Richtig. In Zeiten hoher Inflation ist Geld eine schnell verderbliche Ware, weil es im Zeitraffertempo an Wert verliert. Unternehmen dürfen ihr Geld deshalb nicht horten. Sie sollten es schnellstmöglich wieder in Umlauf bringen und gegen wertbeständige Assets eintauschen. Investitionen in Digitaltechnik bieten sich da an, weil mehr Digitaltechnik auch mehr Effizienz bedeutet – und damit Kostendämpfung. Experten gehen davon aus, dass Unternehmen, die auf diesem Feld Nachholbedarf haben, durch Digitalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen Effizienzsteigerungen von bis zu 25 Prozent erzielen können. Das ist in jedem Fall ein Anreiz.

## Aber sprechen die steigenden Zinsen nicht gegen Investitionen?

**Prof. Hermann Simon:** Das Aufnehmen von Krediten ist bei höheren Zinsen natürlich weniger attraktiv als bei niedrigeren Zinsen. Aber: Bei hoher Inflation verlieren auch Schulden an Wert – insofern ist



**Benjamin Springub** ist Leiter Konzernprogramm Schubkraft (Konjunkturprogramm/Förderung) bei der Deutschen Telekom.

das Schuldenmachen zu Investitionszwecken trotz höherer Zinsen plausibel.

**Benjamin Springub:** Außerdem gibt es speziell für Digitalisierungsmaßnahmen eine Vielzahl von Förderprogrammen. Das Instrument Fördergelder wird im Mittelstand noch viel zu selten genutzt, obwohl den Unternehmen jede Unterstützung willkommen sein müsste. Wir



**Professor Dr. Hermann Simon** ist Hidden-Champion-Forscher und Buchautor.

wissen aus dem Digitalisierungsindex Mittelstand 2021/22, dass im Durchschnitt nur rund 18 Prozent der mittelständischen Unternehmen Fördergelder beantragen. Da ist noch viel Luft nach oben.

#### Warum ist das so?

**Benjamin Springub:** Das hat unterschiedliche Gründe. Die meisten Unternehmensverantwortlichen kennen die vorhandenen Mög-

lichkeiten nicht, und diejenigen, die die Möglichkeiten kennen, lassen sich oft von dem vermeintlich komplizierten Beantragungsprozedere abschrecken. Tatsächlich ist die Antragstellung aber gar nicht so umständlich, wie viele Mittelständler glauben. Und dann gibt es auch noch die verbreitete Annahme, dass Fördergelder nur für Unternehmen gedacht sind, die Hilfe benötigen. Unsinn! Wer die Möglichkeit hat, Fördergelder zu nutzen, sollte das tun – auch dann, wenn er wirtschaftlich gut dasteht.

#### Es lohnt sich für Unternehmen also immer, sich über Fördermöglichkeiten zu informieren?

**Benjamin Springub:** Absolut – genauso wie es sich lohnt, mit staatlicher Unterstützung Geld für Digitalisierungsmaßnahmen in die Hand zu nehmen. Laut Umfragen haben 81 Prozent der mittelständischen Unternehmen, die Fördermittel für Digitalisierungsmaßnahmen beantragt haben, Effizienzsteigerungen erzielen können.

#### Abschließend: Wozu würden Sie mit Blick auf die aktuelle Lage den Unternehmen allgemein raten?

**Prof. Hermann Simon:** Agiler zu werden. Unternehmen müssen schneller erfassen, welche Entwicklungen sich auf ihre Kostenstruktur auswirken könnten, und sie müssen entsprechende Antwortpläne entwerfen. Dazu brauchen sie vollständigen Einblick in das Konsumverhalten ihrer Kunden, was wiederum bedeutet, dass sie in die dazu nötigen Technologien investieren müssen. Hierbei gilt es, den möglichen Benefit genau zu quantifizieren: Welche Lösungen kommen in Frage, wann und wie würde sich deren Einsatz auszahlen?

**Benjamin Springub:** Ich rate Unternehmen auch dazu, ihre eventuell vorhandenen Vorbehalte gegen die Implementierung von Digitaltechnik abzulegen. Firmen, die sich dazu entschließen, ihre Prozesse ganz oder teilweise zu digitalisieren, gelten in weiten Teilen des Mittelstands noch immer als wagemutig – dabei hat Digitalisierung heute nichts mehr mit Wagemut zu tun. Im Gegenteil: Wer sich digitalisiert, sichert seine Zukunft. Und mit Unterstützung durch die öffentliche Hand ist das auch in finanzieller Hinsicht kein großes Abenteuer.

Das Interview führte Friederike Pfann, Redaktion.



# Mammutaufgabe Künstliche Intelligenz

Die Nutzung Künstlicher Intelligenz ist eine der potenzialträchtigsten Entwicklungen in mittelständischen Unternehmen. Oftmals ist der Einstieg eine Herausforderung, da Menschen, Organisation und Technik in Einklang gebracht werden müssen.

**W**enn ein Unternehmen durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) profitieren will, muss es klären, welche Rahmendaten gegeben sein sollten, welche Rollen benötigt werden und welche Aufgabenstellungen zu bearbeiten sind.

## Was kann KI?

Künstliche Intelligenz kann Rechnungen, Stoffe oder Materialien erkennen und klassifizieren, dazu gehört auch die Erkennung von Fehlern. Sie kann den Materialfluss zwischen Maschinen optimieren oder entscheiden, ob eine Überweisung ausgeführt werden soll. Als Chat-Bot kann sie kommunizieren und übersetzen. Nach dem Prinzip der Predictive Maintenance kann sie prognostizieren, wann ein Eingriff bei einer Maschine notwendig ist. Kurz: KI kann alles, was sich wiederholt und was Menschen im Unternehmensalltag mit ihrem Verstand erledigen. Damit ist das Feld ihrer Anwendungen schier unerschöpflich.

Voraussetzung für alle Anwendungen ist allerdings, dass es der KI möglich ist, aus früheren Fällen zu lernen, oder dass die Anwendung mathematisch dargestellt werden kann. Bei Übersetzungssystemen haben andere den Lernaufwand schon erledigt und entsprechende Modelle trainiert, die der Anwender einbinden kann.

Bei spezifischeren Anwendungen muss das Unternehmen selbst die notwendigen Daten oder die Beschreibungen zwischen den Zusammenhängen zur Verfügung stellen. Bei den datengetriebenen Modellen gilt: je mehr Beispiele, desto besser.

## Organisations- und Prozessgestaltung

Ein erster zentraler Aspekt ist es, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass eine datengetriebene künstliche Intelligenz auf der Erkennung von Mustern basiert. Während der Trainingsphase suchen die Algorithmen die beste mathematische Modellierung für die Zusammenhänge zwischen Variablen. In diesem Sinne agiert eine KI immer rational, auch wenn ein einzelnes Ergebnis für einen Menschen unlogisch erscheinen mag.

Ein zweiter Aspekt ist der häufige Irrtum, dass es sich bei der Einführung von KI um technologiefokussierte IT-Projekte handelt. Dies ist jedoch nicht der Fall. KI-Projekte sind in erster Linie Organisationsprojekte, da sie das Ziel verfolgen, organisatorische und unternehmerische Abläufe zu verändern oder neue Wertschöpfungsprozesse entstehen zu lassen.

Selbst Themen wie Unternehmensstrategie, Führungskultur und Ethik spielen in einem KI-Projekt unter Umständen eine große Rolle.

## Zwei mögliche Herangehensweisen

Zunächst sollte in Abhängigkeit der zur Verfügung stehenden Daten

und Ziele des Projekts definiert werden, nach welcher Methode vorgegangen werden soll: mittels eines daten- oder modellgetriebenen Ansatzes.

Beim datengetriebenen Ansatz werden die im Unternehmen vorhandenen Datenquellen analysiert, um festzustellen, welche Informationen sich hieraus gewinnen lassen. Da es sich bei KI-Lösungen um lernende Systeme handelt, müssen diese angelernt und trainiert werden. Die Grundlage hierfür sind Daten, die alle zu analysierenden Aspekte beinhalten und so ein valides Training der KI ermöglichen.

Die benötigten Daten können bereits im Unternehmen vorliegen oder gezielt für das KI-Training generiert werden. In beiden Fällen ist auf eine hohe Validität und Aussagekraft der Daten zu achten, da die KI ansonsten unter falschen Voraussetzungen lernt, was zu unerwünschten Ergebnissen führen kann.

In jedem Fall ist innerhalb des Projektteams sicherzustellen, dass die oben beschriebene inhaltliche Kompetenz, beispielsweise durch Einbindung einer Fachabteilung, gegeben ist.

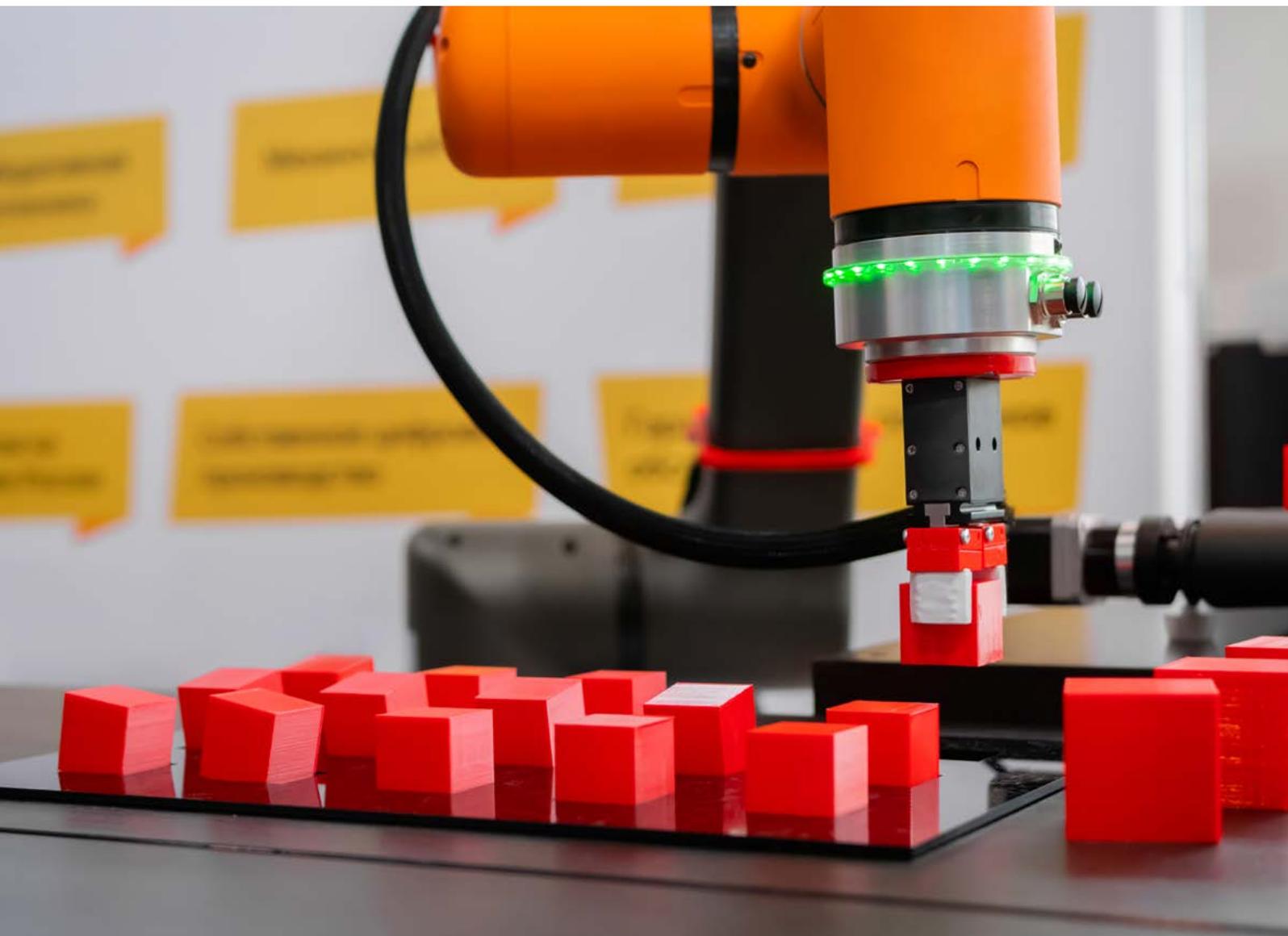
**„ Selbst Themen wie Unternehmensstrategie, Führungskultur und Ethik spielen in einem KI-Projekt unter Umständen eine große Rolle.**

Alternativ hierzu kann aber auch ein modellgetriebener Ansatz gewählt werden. Hierbei werden weniger oder keine Datenquellen benötigt, da auf System- und Organisationsmodelle mit kausalen Zusammenhängen zurückgegriffen wird, um das Optimierungspotenzial einer KI-Lösung zu ergründen.

Hierbei ist das Ziel immer die Erreichung eines möglichst optimalen Zustandes im Vergleich zu den Alternativen. Nach der Bewertung der Ergebnisse kann anschließend abgeleitet werden, welche Anforderungen für die Umsetzung erfüllt sein müssen.

## Organisatorischer Rahmen

Insbesondere durch das organisationsumfassende Ausmaß eines KI-Projekts ist es von entscheidender Bedeutung, die Mitarbeiter frühzeitig in die Entwicklungen einzubeziehen, um Vorbehalte und Befindlichkeiten aktiv behandeln und entkräften zu können. Ebenso empfiehlt sich die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter- und Personalvertretung, um auch unter regulativen Aspekten nicht in einer Sackgasse zu enden.



Generell empfiehlt sich aufgrund der potenziellen Tragweite eines solchen Projekts die frühzeitige Implementierung einer entsprechenden Projektorganisation inklusive definierter Rollen und Zuständigkeiten und unter Berücksichtigung aller relevanten Interessensvertreter.

### Benötigte Rollen und Fähigkeiten

Vor dem Hintergrund des Organisationsaspekts sind auch die benötigten Rollen und Fähigkeiten zu beleuchten. Der wichtigste Punkt ist das Wissen um die eigene Wertschöpfung, also die Kernkompetenz des Unternehmens.

Weitere zentrale Bausteine sind somit organisationale und prozessuale Fähigkeiten, die natürlich mit einer entsprechenden Aufgeschlossenheit gegenüber technologischen Innovationen zusammentreffen sollten.

Oftmals stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob man alle Fähigkeiten im eigenen Unternehmen haben muss, oder ob diese auch extern bezogen werden können. Um diese Frage zu beantworten, sollte man sich die benötigten Rollen ansehen und anschließend entsprechend handeln.



## Gut zu wissen

i

Zum Thema KI existieren folgende Handreichungen:

- Kaufmännische Bewertung von KI-Projekten
- Darstellung des modellgetriebenen Ansatzes mit entsprechenden Fallstudien
- Detaillierung zum organisatorischen Rahmen und den benötigten Rollen

**Paul Ruland**  
BVMW Referent Digitales und Tourismus

[paul.ruland@bvmw.de](mailto:paul.ruland@bvmw.de)



# Digitalisierung real erleben

Fehlerhafte Produkte mit Künstlicher Intelligenz (KI) schneller entdecken, Wartungsprozesse planen und Maschinen mit AR-Brillen im Blick behalten: Die Demonstratoren und Erlebnissräume der Mittelstand Digital Zentren richten sich an alle Branchen und Größen kleiner und mittlerer Unternehmen, die auf dem Weg in die digitale Zukunft sind.



Die Virtual Reality (VR)-Station „Räume visualisieren“ ist eine von vielen Erlebnisstationen im Showroom des Mittelstand-Digital Zentrums Berlin.

Ein wesentliches Element für erfolgreichen Wissens- und Technologietransfer und die Entwicklung eigener Handlungskompetenzen ist das Ausprobieren und Erleben von Lösungen und Anwendungen. Dafür werden in den 27 Mittelstand Digital Zentren Erlebnisstationen entwickelt und Erlebnissräume als physische Anlaufstellen angeboten. Hier können Mittelständler vor Ort die Möglichkeiten der Digitalisierung erleben und begreifen. Eines dieser Demonstrationzentren befindet sich auf dem AI Campus in Berlin.

## KI live für den Mittelstand

Das Mittelstand Digital Zentrum Berlin lädt regelmäßig in ihren Erlebnisraum auf dem AI Campus in Berlin ein. Hier können interessierte Unternehmen, Partner und Presse digitale Lösungen live erleben und vor Ort ausprobieren, wie mit einer VR-Brille ein virtuelles Büro eingerichtet werden kann, welche Möglichkeiten Augmented Reality im Online-Handel bietet und welche KI-Anwendungen heute schon für Unternehmen bereitstehen. Der Showroom des Mittelstand Digital Zentrums befindet sich auf dem AI Campus Berlin, dessen Fokus auf der aktiven Vernetzung von KI-Startups, etablierten Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen liegt. Auf dem AI Campus sind viele neue Formen des Co-Workings und Networkings live zu erleben und einzigartige Einblicke in New-Work-Konzepte und unternehmensübergreifende Projektvorhaben zu bekommen.

## Rätsel lösen im KI-Escape Room

Als Ergänzung zum Showroom des Mittelstand-Digital Zentrums in Berlin hat gerade der neue Escape Room zum Thema Künstliche Intelligenz seine Türen in Werder an der Havel eröffnet. Ziel im Escape

Room ist die Flucht aus einem fiktiven Forschungslabor mit Hilfe von verschiedenen Denkaufgaben und Rätseln, die gelöst werden müssen. Der Escape Room ermöglicht so auf spielerische Art und Weise, verschiedene Methoden der Künstlichen Intelligenz kennenzulernen. Dieses und alle anderen genannten Angebote sind durch die Förderung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz kostenlos und richten sich insbesondere an kleine und mittlere Unternehmen aller Branchen.



## Gut zu wissen

Sie interessieren sich für einen Besuch der Erlebnissräume? Das Mittelstand-Digital Zentrum Berlin informiert regelmäßig per Social Media und Newsletter über die Besuchstermine. Alle Angebote und Informationen finden Sie unter [www.digitalzentrum.berlin](http://www.digitalzentrum.berlin).

### Alexander Krug

BVMW Projektmanager für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Mittelstand-Digital Zentrum Berlin, Abteilung Förderprojekte

[alexander.krug@bvmw.de](mailto:alexander.krug@bvmw.de)





DER NEUE ALLIANZ UNTERNEHMENSCHUTZ

# Kein Unternehmen ist wie **Dein Unternehmen**

**Egal, in welcher Branche – für Ihr Unternehmen tun wir alles!**

Sie beherrschen Ihr Geschäft, wir Ihren Schutz. Ihre Absicherung gegen Schäden und Risiken – sensationell einfach und überraschend günstig.

→ Mehr dazu bei Ihrer Allianz vor Ort  
oder unter [allianz.de/business/unternehmensschutz/](https://allianz.de/business/unternehmensschutz/)



# Age-Tech für die neuen Alten

Erfolgreich werben in einem der größten Zukunftsmärkte



## Warum die werberelevante Zielgruppe 14-49 ausgedient hat

Langsam war in den Marketingbüchern der Hochschulen und in Werbeplänen der Unternehmen nur die Rede davon, wie Produkte an die Zielgruppen bis maximal 49 Jahren vermarktet werden können. Personen über 50 galten quasi als nicht existente Käufer. Und wenn doch, dann wurden ausschließlich typische „Senioren-Produkte“ beworben wie Treppenlifte, Knoblauchpillen oder Haftcreme für dritte Zähne.

Doch Altersbeschränkungen im Marketing verschenken unnötig Potenzial! Denn in Deutschland gehören nur noch 42 % der Bevölkerung zu der ursprünglich werberelevanten Zielgruppe von 14 bis 49 Jahren. Zudem geben Personen über 50 deutlich mehr Geld aus für Konsumgüter, Neuwagen, Reisen oder die Verschönerung des Zuhauses. Sie sind für rund 60 % der Umsätze in diesen Segmenten verantwortlich, Tendenz steigend.

## Eine Generation – viele Namen: Das Altersbild in der Werbung

Keine Altersgruppe wird mit so vielen Namen bedacht wie die älteste. Sehr beliebt sind Best Ager oder Babyboomer, aber auch Bezeichnungen mit Edelmetall-Assoziationen wie Silver Society, Silver Economy, Silver Generation, Golden Ager und Platin Surfer. Offenbar gibt es viele Unsicherheiten, wie ältere Menschen bezeich-

net werden sollen, ohne dass sie sich diskriminiert fühlen. Und genau dies ist das Problem in der Kommunikation. Denn kaum jemand über 50 fühlt sich von den vorgenannten Bezeichnungen wirklich angesprochen.

Einen Erklärungsansatz liefert der „Golden Ager Report“ vom Markt- und Meinungsforschungsinstitut Marketagent. Dessen Geschäftsführer Thomas Schwabl fasst die Ergebnisse so zusammen: „Im Schnitt fühlen sich die befragten Best Ager um ganze 10 Jahre jünger, als es in ihrem Pass steht. 60 ist also tatsächlich das neue 50. Alt ist man übrigens frühestens ab 70, für die 60+-Jährigen beginnt das Alter gar erst ab 75 Jahren.“

Weil das Selbstbild offenbar von der Realität abweicht, reagieren Menschen 50+ sensibel auf das Altersbild in der Werbung. Das wird jedoch oft geprägt von Kreativen, die einige Jahrzehnte jünger sind als ihre Zielgruppe und offenbar keinen persönlichen Bezug zu den Befindlichkeiten von Senioren haben. Sonst wüssten sie, dass diese nicht distanzlos als Oma und Opa angesprochen oder als alberne Alte gezeigt werden wollen. Genauso wenig akzeptieren die „neuen Alten“ die senile und altbackene Darstellung als Mensch im typischen Rentner-Beige. Sie sind zudem keine homogene Zielgruppe, wie in anderen Generationen gibt es sehr unterschiedliche Lebensläufe und Milieus. Es gilt also, die vielfältigen Wünsche sowie Bedürf-



nisse genau zu analysieren und diese in den Fokus der Produktgestaltung und -kommunikation zu rücken. Die Ansprache selber darf gerne mit intelligentem Humor spielen und den Blick auf die immer noch bestehenden Möglichkeiten richten. Denn auch wenn mit den Lebensjahren natürlich altersbedingte Krankheiten und Einschränkungen auftreten, so heißt dies nicht, dass nur über vermeintliche Schwächen gesprochen werden sollte.

### Age-Tech: Ideen für das neue Altern

Ältere Konsumenten wollen ihr Leben genießen und suchen Lösungen, die ihren Alltag erleichtern. Entstanden ist daraus der neue Begriff Age-Tech, er bezeichnet (digitale) Produkte und Dienstleistungen, mit denen die Lebensqualität älterer Menschen verbessert und ein möglichst selbstbestimmtes Leben bis in hohe Alter gefördert wird.

Zahlreiche Forschungseinrichtungen, Unternehmen und Startups haben diesen starken Trend erkannt. So wie Dr. Mario Geißler, Geschäftsführer der Q-HUB GmbH, die seit 2021 die AgeTech Konferenz in Chemnitz organisiert. Wichtig ist Dr. Geißler: „Alter ist kein Defizit. Wir müssen Produkte entwickeln, die Spaß machen und nicht stigmatisieren. Deutschland kann zum Vorreiter für Age-Tech werden.“



## Gut zu wissen

i

### Fünf Schwerpunkte in der Age-Tech-Branche

#### ■ Gesundheit und Vorsorge

Die Bevölkerung will die gesamte Lebenszeit bei möglichst guter Gesundheit erleben. Vorsorge, körperliche und geistige Fitness sowie Ernährung sind für die Generation 50+ relevante Themen.

#### ■ Wohnen

Im eigenen Zuhause alt werden ist der Wunsch der meisten Menschen. Gebraucht werden Ambient Assisted Living-Technologien und Smart Home-Lösungen, die körperliche Einschränkungen ausgleichen und die Sicherheit erhöhen. Um den finanziellen Spielraum zu vergrößern, sind zudem neue Finanzprodukte gefragt.

#### ■ Arbeiten

Immer mehr Ältere arbeiten nach dem Renteneintritt weiter. Entweder weil das Geld nicht ausreicht. Oder weil sie ihre Zeit sinnvoll verbringen und ihre Lebenserfahrung für die Gesellschaft nutzbar machen wollen. Benötigt werden neue Modelle zur Kombination von Arbeit und Rente.

#### ■ Pflege

Der Bedarf an Pflege im Alter steigt, die Anzahl der Pflegekräfte sinkt. Auch die Pflege durch Familienangehörige wird schwieriger, weil immer häufiger mehrere ältere Verwandte gleichzeitig pflegebedürftig sind. Es müssen Lösungen entwickelt werden, die die Pflegelücke schließen und den Pflegealltag vereinfachen.

#### ■ Lifestyle

Ältere wollen aktiv Spaß am Leben haben und sich trotz körperlicher Einschränkungen mit anderen austauschen. Gefragt sind Innovationen, die die Lebensfreude steigern.

#### Claudia Mattheis

Geschäftsführerin  
mattheis. Werbeagentur GmbH  
BVMW-Mitglied

[www.mattheis-berlin.de](http://www.mattheis-berlin.de)





## Die Mischung macht's

Kaum ein anderes Thema steht so sehr im Fokus der deutschen Wirtschaft wie der Mangel an Nachwuchs- und Fachkräften. Wer am Arbeitsmarkt bestehen möchte, braucht vor allem dreierlei – attraktive Zusatzleistungen, ein gezieltes Personalmanagement und eine authentische Arbeitskultur.

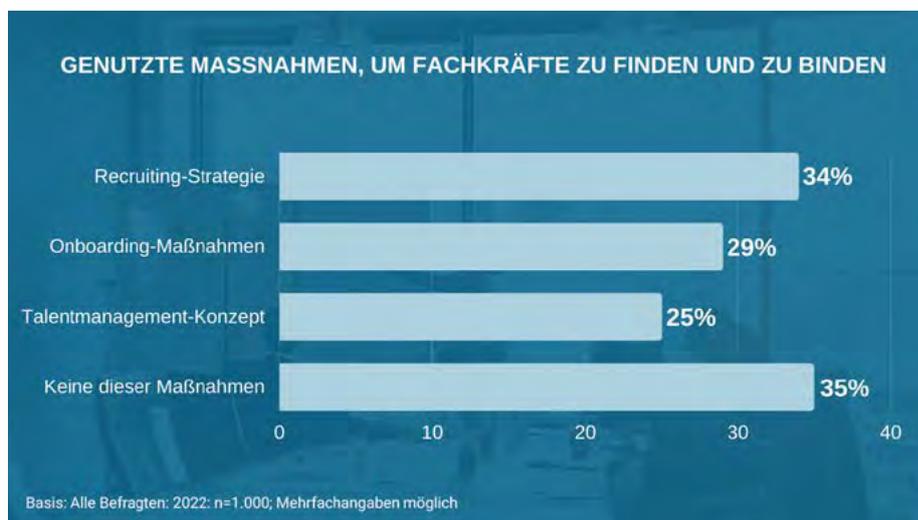
**K**limawandel, Digitalisierung und internationale Krisen – Gesellschaft und Wirtschaft stehen vor einem Umbruch. Unternehmen, die diesen unbeschadet überstehen oder ihn sogar als Chance nutzen möchten, brauchen die passenden Mitarbeitenden. Diese zu finden und zu binden wird jedoch für Unternehmen immer schwieriger. Nach einer aktuellen Studie der Gothaer unter kleinen und mittleren Unternehmen haben 46 Prozent der KMU Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten – ein Anstieg von sechs Prozentpunkten im Vergleich zu 2021.

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels lässt sich dieser Trend nicht mehr umkehren. Ganz im Gegenteil: Laut Statistischem Bundesamt wird im Jahr 2035 die Zahl der Personen im erwerbstätigen Alter zwischen 19 und 67 Jahren zwischen 46 und 48 Millionen Menschen betragen. Im Vergleich zum Jahr 2020 entspräche dies einem Rückgang zwischen sieben und elf Prozent.

### Mit Zusatzleistungen überzeugen

Untätig sind die deutschen Firmen jedenfalls nicht mit ihren Bemühungen, junge Arbeitskräfte zu finden. Auf den ersten beiden Plätzen der Studie finden sich mit 44

und 38 Prozentpunkten flexible Arbeitszeiten und das Homeoffice. Zwei Angebote, deren Einführung von der Corona-Pandemie wesentlich begünstigt wurde. Attraktive Gehälter komplettieren mit 37 Prozent das Treppchen. Natürlich sind diese Kriterien probate Mittel im Kampf um Talente, wesentliche Unterscheidungsmerkmale sind sie allerdings nicht. Um sich von der Konkurrenz absetzen zu können, braucht es daher schon mehr. Besonders geeignet sind Maßnahmen wie eine betriebliche Altersvorsorge (bAV) und betriebliche





Krankenversicherung (bKV), die die Fürsorge des Arbeitgebers erlebbar machen. Mit Blick auf die wachsende Rentenlücke haben mittlerweile 30 Prozent der KMU die bAV für sich entdeckt. Signifikant gestiegen ist der Anteil der Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden eine betriebliche Krankenversicherung zur Verfügung stellen. Waren dies Jahr 2021 noch zehn Prozent der Unternehmen, sind es in diesem Jahr bereits 13 Prozent. Damit reagieren die Arbeitgeber auf die Entwicklung des stetigen steigenden Gesundheitsbewusstseins der Gesellschaft. In Zeiten der Inflation ist eine bKV auch deshalb attraktiv, weil sie Mitarbeitende bei Gesundheitsleistungen unmittelbar finanziell entlastet.

**” Mit Blick auf die wachsende Rentenlücke haben mittlerweile 30 Prozent der KMU die betriebliche Altersvorsorge für sich entdeckt.**

#### Über Personalmaßnahmen zur richtigen Kultur

Was die systematische Umsetzung verschiedener HR-Maßnahmen betrifft, haben KMU noch Luft nach oben. 34 Prozent geben an, über eine Recruiting-Strategie zu verfügen. 29 Prozent der Unternehmen setzen auf ein strukturiertes Onboarding. Ein Talentmanagement-Konzept – also das Identifizieren, Halten und Entwickeln von qualifizierten Fachkräften – findet in 25 Prozent der Unternehmen Anwendung.

Dabei gilt es, genau hier anzusetzen. Denn Mitarbeitende wollen mit ihren Bedürfnissen und Potenzialen wahrgenommen werden und die Möglichkeit haben, sich einbringen und weiterentwickeln zu können. Eine gezielte Talentförderung bildet hier die Basis. Darüber hinaus braucht es vor allem aber eins: die richtige Kultur. In einer immer di-

verser werdenden Gesellschaft sollten Arbeitgeber ihre Mitarbeitenden so akzeptieren, wie sie sind. Nur so können sie sich entfalten. Werte wie gegenseitiges Vertrauen und eine funktionierende Fehlerkultur sind dafür unerlässlich, aber auch die Befähigung, sich neues Wissen anzueignen – sei es über gezielte Trainings, Mentoring oder die Übertragung von Verantwortung.

Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, muss an vielen Schrauben gedreht werden. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass es sich hierbei um einen kontinuierlichen Prozess handelt, der mehr einem Marathon als einem Spring ähnelt. Das Maßnahmenbündel sollte daher nicht nur vielfältig sein, sondern vor allem auf die individuellen Bedürfnisse und an die unterschiedlichen Karrierephasen der Mitarbeitenden angepasst sein. Wer das als Arbeitgeber realisiert, hat im Kampf um die besten Fachkräfte gute Karten.



## Gut zu wissen

- Laut einer Studie der Gothaer haben 46 Prozent der KMU Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten
- Laut Statistischem Bundesamt wird im Jahr 2035 die Zahl der Personen im erwerbstätigen Alter zwischen 19 und 67 Jahren zwischen 46 und 48 Millionen Menschen betragen

#### Michael Kurtenbach

Vorstandsvorsitzender Gothaer Lebensversicherung AG und Personalvorstand der Gothaer Finanzholding AG

[www.gothaer.de](http://www.gothaer.de)



# Gesundheit durch Führung

Arbeitswelt und Freizeit vermischen sich immer mehr und finden zunehmend im Digitalen statt. Welche Auswirkungen hat das auf die Gesundheit? Und wie gelingt Führung unter diesen Bedingungen? Unsere Autorin hat dazu ein Seminar besucht – natürlich digital.

**M**ehr Zeit für Familie und Sport, größere Gestaltungsfreiheit bei der Arbeitszeit: Digitales Arbeiten an unterschiedlichen Orten macht vieles möglich, hat aber auch Schattenseiten. Um diese geht es beim DAK-Online-Seminar „Digital Detox – neue Herausforderungen im New Work“. Pünktlich um 11 Uhr geht es los: Katja Ferber und Stefan Dopheide, Fachleute im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) der DAK-Gesundheit, stellen sich kurz vor und erläutern, was mobiles Arbeiten mit Menschen macht.

## Digitale Kultur

„Viele Beschäftigte haben die Chancen des mobilen Arbeitens erkannt und empfinden laut unserem Gesundheitsreport ‚Stress in der modernen Arbeitswelt‘ eine hohe Arbeitszufriedenheit und Produktivität“, führt Stefan Dopheide aus. Aber es entstehe auch Digitalstress – etwa durch Reizüberflutung, Unterbrechungen, Überforderung, technische Probleme oder aus Sorge vor Überwachung durch digitale Tools.

„Führungskräfte haben es in der Hand, die digitale Kultur zu gestalten“, sagt Katja Ferber. „Ein gesunder Umgang mit digitalen Medien hat Auswirkungen auf die Zufriedenheit und Gesundheit aller Beschäftigten und somit auch auf den Unternehmenserfolg.“

## Kommunikation verstärken

Führungskräfte sollten einen Rahmen stecken, damit es nicht zu einer Informationsüberflutung kommt. Wichtig sind Pausen, damit Beschäftigte Erholung finden (siehe Kasten). Katja Ferber rät: „Wenn Vorgesetzte ihre Teams nur sporadisch sehen, brauchen sie mehr Kommunikation, mehr Vernetzung, mehr Vertrauen. Nehmen Sie regelmäßig Kontakt zu Ihren Mitarbeitenden auf und stellen Sie Fragen nach deren Wohlbefinden und Unterstützungsbedarf. Wichtig ist, gerade den neuen Beschäftigten einen Vertrauensvorschuss zu geben.“

## Stressempfinden reflektieren

Das persönliche Gespräch zu ersetzen, bedeute Mehrarbeit. Führungskräfte müssten ihre Rolle neu interpretieren und dabei auch eigenes Verhalten hinterfragen, so Katja Ferber weiter. „Für die einen bedeutet die Vermischung von Arbeit und Freizeit Flexibilität. Andere wiederum sind verunsichert, wenn klare Grenzen fehlen. Hier gibt es keine Blaupause. Vielleicht das Smartphone einfach ausschalten? Das funktioniert zwar in vielen Jobs nicht, aber manchmal ist es schon ein Anfang, Ruhephasen für konzentriertes Arbeiten im Teamkalender zu blocken, bei Videokonferenzen nicht parallel E-Mails zu schreiben oder ab und an eine kleine Entspannungsübung dazwischenzuschieben“. Praktische Übungen zur Augenentspannung runden den Workshop ab. Eine Wohltat – und ganz leicht nachzumachen!





#### Tipps für Führungskräfte:

##### ■ Über Erwartungen reden

Wann soll die E-Mail, die am Abend eingeht, beantwortet sein? Erwarten Führungskräfte, dass Beschäftigte auch nach Feierabend Nachrichten lesen? Bei der mobilen Arbeit ist es essenziell, über Erreichbarkeit und Antwortzeiten zu sprechen.

##### ■ Informationen filtern

Ständig ploppen E-Mails auf, stehen Videokonferenzen an, blinkt und piepst das Smartphone. Klären Sie mit Ihren Mitarbeitenden, welche Informationen für wen tatsächlich relevant sind. Prüfen Sie auch, wer zu viele Themen zeitgleich verantwortet.

##### ■ Im Austausch bleiben

Wie geht es Ihren Mitarbeitenden mit dem digitalen Arbeiten? Haben sie alle notwendigen Tools und Kompetenzen? Können sie mitgestalten? Ein regelmäßiger Austausch hilft gegen Unsicherheit und Unzufriedenheit.

#### Gesundheitliche Beeinträchtigungen durch pausenlose Bildschirmarbeit:

- Reduktion der Konzentration
- Kopfschmerzen, Rückenschmerzen, Sehstörungen
- Ungeduld, Genervtsein
- Fehlende Balance
- Erhöhte Reizbarkeit

Den Gesundheitsreport der DAK-Gesundheit „Stress in der modernen Arbeitswelt“ finden Sie unter:

**[www.dak.de/gesundheitsreport](http://www.dak.de/gesundheitsreport)**

## Gut zu wissen

- Digital Detox wird der zeitlich begrenzte Rückzug aus der Online-Welt genannt
- Manchmal helfen einfache Übungen zur Augenentspannung

**Andrea Guthaus**  
im Auftrag der DAK-Gesundheit

**[mittelstand@bvmw.de](mailto:mittelstand@bvmw.de)**

# Zukunftsstarkes HR-Management

Ein Unternehmen ist immer nur so gut wie seine Mitarbeitenden. Geeignete Mitarbeitende zu finden und diese auch langfristig zu binden, wird jedoch immer schwieriger. Darum ist es für viele Unternehmen an der Zeit, umzudenken und die Personalstrategie neu aufzustellen und damit zukunftsstark zu gestalten.

Ein effektives Personalmanagement mit klar strukturierten Prozessen wird immer wichtiger für den langfristigen Unternehmenserfolg. Dabei braucht nicht jedes Unternehmen eine klassische Personalabteilung: In kleineren oder frisch gegründeten Unternehmen übernimmt häufig die Buchhaltung oder eine Assistentin diverse Personalthemen. Befindet sich ein Unternehmen jedoch im Wachstum, ist es früher oder später unabdingbar, eine eigene Human Resources-(HR)-Abteilung mit klar definierten Strukturen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten aufzubauen.

## Aufbau einer HR-Abteilung

Digitale Tools können einzelne HR-Themen effektiv unterstützen. Die Lohn- und Gehaltsabrechnung lässt sich zum Beispiel outsourcen, um personelle Ressourcen einzusparen und sinnvoll für wichtige In-house-Aufgaben zu nutzen. So kann sich das Personalmanagement auch in einem kleinen Team ganz auf die wesentlichen HR-Bereiche konzentrieren, wie wirksame HR-Strategien, Personalprozesse, Methoden und Tools. In Zeiten des Fachkräftemangels setzen HR-Verantwortliche gleichzeitig alles daran, mit einer attraktiven Gestaltung der Arbeitswelt die Mitarbeiterzufriedenheit und damit die Mitarbeiterbindung zu sichern.

## Moderne Personalarbeit

Die Aufgaben der Personalverantwortlichen sind breit gefächert und reichen von der strategischen Ausrichtung des Personalmanagements bis hin zur Betreuung und Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden. Wird das Unternehmen größer, verwandelt sich die Personalarbeit idealerweise in ein modernes Personalmanagement, das Führungsfunktionen übernimmt und damit zum wichtigen Motor des Unternehmenserfolgs wird.

Um eine Personalabteilung aufzubauen, die mit strukturierten, schlanken Kernprozessen eine hohe Wertschöpfung sichert, ist es wichtig, während des Unternehmenswachstums rechtzeitig professionelle Strukturen einzuführen. Passende Tools, strategische HR-Instrumente und gezieltes In- und Outsourcing vereinfachen interne Prozesse und setzen wertvolles Potenzial frei. So kann HR-Management gelingen und sein wichtigstes Ziel erreichen: die Unternehmenszukunft zu sichern. Von der administrativen Arbeit bis hin zur Führung mit einem top aufgestellten Team.



### Ann-Katrin Hardenberg

Managing Partner und Gründerin  
der Consulting Company THE MAK'ED TEAM  
Mitglied im Expertenkreis Personal des BVMW  
**BVMW-Mitglied**

[www.the-made-team.com](http://www.the-made-team.com)



### Christine Meinhardt

Unternehmensberaterin und Inhaberin  
von CM-Personalkompetenz  
Mitglied im Expertenkreis Personal des BVMW  
**BVMW-Mitglied**

<http://cm-personalkompetenz.de>





## Gut zu wissen

### Aufgaben in einer modernen Personalabteilung

- Personalbedarfsplanung und Nachfolgemanagement
- Recruiting
- Employer Branding
- Kompetenzmanagement und Personalentwicklungsstrategien
- Talent-, Career- und Performance-Management
- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- On- und Offboarding
- Ausbildung
- Organisationsentwicklung und Transformation

# Nachhaltige Mittelständler beim Sustainable Impact Award

GEPA – The Fair Trade Company, Vetter Pharma-Fertigung, Hamburger Hafen & Logistik und followfood heißen die nachhaltigsten mittelständischen Unternehmen und Gewinner des diesjährigen „Sustainable Impact Award – SIA“. Auch 2022 engagiert sich die Generali wieder gemeinsam mit dem Bundesverband Der Mittelstand, BVMW und dem Initiator WirtschaftsWoche beim „Sustainable Impact Award – SIA“, um kleine und mittlere Unternehmen auszuzeichnen, deren Initiativen beispielhaft für andere sein können. Die Preisverleihung fand im September in Berlin statt.

Für die nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft ist der Mittelstand ein entscheidender Faktor. Der den kleinen und mittleren Unternehmen gewidmete Preis ist ein starkes Zeichen für das Engagement der Generali für die KMU und für Nachhaltigkeit. Der Vorstandsvorsitzender der Generali Deutschland, Stefan Lehmann, sagt: „Naturkatastrophen und extreme Wetterbedingungen sowie zunehmende Armut in der Gesellschaft durch Inflation und geopolitische Einflüsse nehmen spürbar zu. Deshalb verpflichten wir uns als Versicherer zu mehr Nachhaltigkeit und unterstützen aktiv Initiativen für nachhaltiges Handeln. Die vier Preisträger, die jetzt ausgezeichnet wurden, wie auch alle diesjährigen Bewerber um den Sustainable Impact Award unterstreichen, dass Unternehmer dafür Verantwortung übernehmen und einen wichtigen Beitrag für die Zukunft unserer Gesellschaft leisten.“

## GEPA – The Fair Trade Company gewinnt den Sonderpreis der Generali

Seit 2021 vergibt die Generali im Rahmen des Sustainable Impact Awards den Sonderpreis Generali SME EnterPrize. Er ist Teil des internationalen Generali-Programms „SME EnterPrize“ zur Förderung der Nachhaltigkeit von mittelständischen Unternehmen. Als Fair Trade-Pionier steht die GEPA seit 47 Jahren für Transparenz und Glaubwürdigkeit ihrer Arbeit. Als größte europäische Fair Handelsorganisation handelt sie mit Genossenschaften und sozial engagierten Privatbetrieben aus Lateinamerika, Afrika, Asien und Europa. Durch faire Preise und langfristige Handelsbeziehungen haben die Partner mehr Planungssicherheit. Das war der SIA-Jury den „Generali SME EnterPrize“ wert. Der Sonderpreis richtet sich an kleine und mittelständische Unternehmen bis 250 Mitarbeiter. Der Auszeichnung war ein mehrstufiger Wettbewerb mit Fragen zu sozialen und ökologischen Kriterien, CO<sub>2</sub>-Emissionen, Wasserverbrauch, Abfallvermeidung, Prozessinnovationen, Sozial- und Gesundheitsfürsorge sowie zusätzlichen Finanzleistungen und Weiterbildung für Mitarbeiter vorausgegangen.

## Unternehmen übernehmen Verantwortung für Mitarbeiter und Umwelt

In der Kategorie „Social Impact on Employees“ errang Vetter Pharma-Fertigung den ersten Platz. Seit 1950 produziert das in Ravensburg beheimatete Familienunternehmen lebensnotwendige Medikamente für die Pharmabranche. Um das vielschichtige Thema Nachhaltigkeit für die eigenen Mitarbeitenden in allen Facetten greif-

bar zu machen und sie zur Mitwirkung zu animieren, unternimmt das Unternehmen zahlreiche Initiativen. Dabei legt es besonderen Wert auf die Gesundheit seiner Belegschaft. Alle Mitarbeitenden erhalten einen „Vetter Health Gesundheitspass“, mit dem sie verschiedenste Gesundheitsangebote wahrnehmen können. Zum Beispiel Impfungen, Hautscreening oder Ernährungsberatung.

„Impact on Earth“ heißt die Kategorie, die sich auf die Auswirkungen, die ein Unternehmen auf die Erde erzielt, bezieht. Hier schaffte es die Hamburger Hafen & Logistik AG auf das Siegertreppchen. Das europäische Logistikunternehmen hat sich vor allem auf die Umladung von Seefrachten sowie Container- und Transportlogistik spezialisiert. Das Container Terminal Altenwerder, das von der Hamburger Hafen und Logistik AG entwickelt wurde, ist das weltweit erste klimaneutral zertifizierte Container Terminal.

Der Preisträger in der Kategorie „Impact of Product“ ist die Friedrichshafener followfood GmbH. Sie vertreibt Lebensmittel nach EU-Bio-Standard. Das Unternehmen erstellt für all seine Produkte umfassende Ökobilanzen. Im Vordergrund stehen die sechs Fokusindikatoren: Klimawandel, Versauerung, Süßwassereutrophierung, Meereseutrophierung, Landnutzung und Wasserressourcenabbau.

## Erfolgsgeschichte: Von Damaskus nach München

Zu den Gratulanten der diesjährigen Gewinner beim Social Impact Award gehörte auch ein Preisträger des letzten Jahres, Mohamad Alhamod. Der Fashion-Designer musste aus seiner Heimat in Syrien fliehen und legte ein Jahr nach seiner Ankunft in Deutschland die Prüfung bei der Meisterschule für Mode in München als Externer mit Erfolg ab. Über ein Jahr wurde Alhamod durch die soziale Stiftung der Generali, The Human Safety Net, mit Training, Coaching und Finanzierung beim Aufbau seines Münchner Unternehmens, dem Modelabel Eliev, unterstützt. Seine Geschichte ist ein Symbol für die Resilienz, Kreativität und den Gestaltungswillen von Geflüchteten, die in Deutschland eine neue Existenz aufbauen. Beim SIA 2021 wurde er mit dem Generali Sonderpreis THSN NewComer ausgezeichnet: „Gewinner des SIA zu sein, war eine große Ehre für mich. Der Award gibt mir Rückenwind und die Bestätigung, mit meinem Unternehmen auf dem richtigen Weg zu sein. Auf der Preisverleihung habe ich sehr viele inspirierende Menschen kennengelernt und konnte hilfreiche Kontakte knüpfen. Das Thema Nachhaltigkeit betrifft uns alle nicht nur in Bezug auf die Natur, sondern auch im Umgang mit Menschen und unternehmerischem Denken. Es ist unsere Zukunft!“.

Dass der charismatische und engagierte Modemacher an Nachhal-



Applaus für die Gewinner des Sustainable Impact Award 2022 – gemeinsam mit Generali Deutschland AG und BVMW hat die WirtschaftsWoche die nachhaltigsten Mittelständler ausgezeichnet.

## Gut zu wissen

Wie kann die Nachhaltigkeit eines Versicherers bewertet werden? Mit verlässlichen Daten zur Performance auf den Feldern E für „Environmental/Umwelt“, S für „Soziales“ und G für „Governance/gute Unternehmensführung“. Im aktuellen ESG-Unternehmensrating von Franke und Bornberg erhält die Generali für ihr nachhaltiges Handeln von der renommierten Rating-Agentur die Gesamtnote „Sehr gut“ und das Gütesiegel „FFF“. Das Gesamtergebnis des Ratings für die Generali ist das beste, das bislang ein deutscher Versicherungskonzern erhalten hat. „Als Versicherer mit einer 191-jährigen erfolgreichen Historie steht Nachhaltigkeit für die Generali im Zentrum ihres Handelns. Nachhaltigkeit ist heute für uns zudem ein wesentlicher Grundpfeiler unserer Unternehmensstrategie, mit dem wir unseren Unternehmenserfolg dauerhaft sichern“, sagt Giovanni Liverani, CEO Business Unit „Germany, Austria and Switzerland“.

**i** tigkeit und an die Zukunft glaubt, beweist er auch mit seinem jüngstem Projekt Change Into. Die Online-Änderungsschneiderei verbindet traditionelles Handwerk mit zeitgemäßen Methoden der Digitalisierung. Bei Change Into werden nicht mehr passende Kleidungsstücke wieder passend gemacht. So will Alhamod seine Kundinnen und Kunden dabei unterstützen, beim Umgang mit Bekleidung Qualität und Nachhaltigkeit zu pflegen.

### Nachhaltigkeit wird prämiert – auch 2023

Die Bewerbungsphase für den SIA 2023 beginnt Anfang des nächsten Jahres. Teilnahmeberechtigt in den drei Hauptkategorien sind Unternehmen, die mehr als fünf Jahre am Markt sind, 2021 nicht mehr als 2,5 Milliarden Euro Umsatz erzielt haben und maximal 10.000 Mitarbeiter beschäftigen. Mit dem Sonderpreis Generali SME EnterPrize werden mittelständische Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern für ihre umfassende ökologische und soziale Strategie sowie deren Umsetzung ausgezeichnet. Hier können sich auch Unternehmen bewerben, die weniger als fünf Jahre am Markt sind.



**Birgid Schnorbusch-Lutz**  
Redakteurin Unternehmenskommunikation  
Generali

[www.generali.de](http://www.generali.de)



# Parship für Unternehmen

Um Unternehmen zu helfen, einen passenden Nachfolger zu finden und diesen entsprechend auszubilden, hat Oliver Eckardt von Eckardt & Partner die Founders Academy gegründet. Im Mittelpunkt der Vermittlungsplattform steht vor allem die Frage, ob die beiden Partner menschlich harmonieren.

**G**emäß einer aktuellen Schätzung des Instituts für Mittelforschung stehen in Deutschland in den nächsten vier Jahren 190.000 Unternehmen zur Übergabe an. Aber wo und wie findet man einen passenden Nachfolger? Mit dieser Frage beschäftigt sich seit ein paar Jahren Oliver Eckardt von Eckardt & Partner, einer Unternehmensberatung, die nicht den klassischen Weg verfolgt. „Mich interessieren weder Prozesse noch Kosten, sondern einzig und allein die Menschen dahinter“, betont er. „Es geht einem Unternehmen nicht unbedingt gut, nur weil die Abläufe passen und entsprechend viel eingespart wird. In der heutigen Zeit muss man die Attraktivität eines Unternehmens an anderen Dingen festmachen, und die gilt es zu erarbeiten.“

## Zwischenmenschliche Ebene

Oliver Eckardt hat sich darauf spezialisiert, Unternehmer und Nachfolger zu „matchen“. Dazu hat er im Mai 2022 die Founders Academy gegründet und ein System entwickelt, um für beide Seiten das passende Gegenstück zu finden. „Das Ganze passiert erstmal anonym nach dem Prinzip einer Partneragentur im Internet“, erklärt Eckardt. „Erst wenn ein Match zustande kommt, nehmen wir Kontakt zu den Personen auf und erkundigen uns, ob beidseitig Interesse an einem Kennenlernen besteht.“ Abgefragt werden hauptsächlich die „weichen Faktoren“, wie Eckardt sie nennt: Was bin ich für ein Mensch? Was habe ich für Ziele, Erwartungen, Wünsche? „Meistens scheitert es an der zwischenmenschlichen Ebene, wenn eine Übergabe nicht klappt.“

## Herzstück duales Studium

Das Herzstück der Founders Academy ist das duale Studium. Die Ausbildung erstreckt sich über fünf Monate, in denen die Studierenden an fünf Wochenendkursen teilnehmen und das Erlernte paral-

lel in der Praxis einsetzen. „Am ersten Wochenende geht es um die Persönlichkeit des Studierenden“, erklärt Oliver Eckardt. „Wochenende zwei befasst sich mit dem Geschäftsmodell des zu übernehmenden Unternehmens. Beim dritten Termin wird das bisher Erlernete aufs Tagesgeschäft übertragen. Der vierte Teil beschäftigt sich mit der Gesundheit des Unternehmers in spe sowie mit Stress- und Krisenmanagement im Betrieb. Wochenende fünf wird als Erlebnis-event gestaltet, um Motivation und Kreativität der Fach- und Führungskräfte im Unternehmen zu erhalten.“

Nach dieser fünfmonatigen Grundausbildung mit abschließender Prüfung geht das Mentoring noch ein ganzes Jahr weiter. Die Studierenden können Mitglieder der Founders Community werden, einer Gemeinschaft, die sich im Alltag des Geschäftslebens gegenseitig unterstützt.



## Gut zu wissen

- Eine Unternehmensnachfolge scheitert meist an zwischenmenschlichen Faktoren
- Ein spezielles Mentoringprogramm sucht nach Matches wie bei einer Partnerbörse

### Katrin Plewka

BVMW Pressesprecherin Baden-Württemberg

[katrin.plewka@bvmw.de](mailto:katrin.plewka@bvmw.de)



Starke Frauen –  
Starker Mittelstand

# Starke Frau: Kristina Borrman

**D**ER Mittelstand.: **Wie sind Sie dazu gekommen, Unternehmerin zu werden?**

**Kristina Borrman:** Nach langer Konzernzugehörigkeit wollte ich selbst gestalten. Ich war nicht mehr zufrieden damit, Jahr für Jahr Ziele und regelmäßig Kursänderungen vorgegeben zu bekommen, die sich widersprachen und denen jede Nachhaltigkeit fehlte. Heute kann ich jeden Tag so kreativ tätig sein, wie ich mir das wünsche und für richtig halte – und damit erfolgreich sein.

**Wenn Sie in der Zeit zurückgehen könnten, würden Sie denselben Weg noch mal gehen? Oder würden Sie etwas anders machen?**

Auf jeden Fall würde ich den Weg genauso nochmals gehen! Nur viel früher. Ich bin dankbar dafür, wo ich stehe, für die Erfahrungen der vergangenen Jahre. Glücklicherweise für das, was ich tun kann. Und dankbar für die Wertschätzung und Dankbarkeit, die ich von meinen Mandanten erfahre. Daher wünsche ich mir nichts anders und würde meinen Weg genauso wieder gehen.

**Welche Entscheidung würden Sie für sich als die wegweisendste bezeichnen, oder auch die, aus der Sie am meisten gelernt haben?**

Die EU beim Wort zu nehmen: Privates und Firma zu verbinden und mit Firma und Wohnsitz nach Spanien zu gehen, ohne etwas am Unternehmenszweck und den Mandanten zu ändern. Wegweisend insoweit, als dass ich gemerkt habe, dass es sich lohnt, seinen inneren Wünschen zu folgen und Herzensdinge auszuprobieren. Gelernt insoweit, als dass mehr geht, als man sich im Alltag und seiner täglichen „Tretmühle“ vorstellen kann. Aber leider auch insoweit, dass wir in der EU noch lange nicht angekommen sind und sie kleinen und mittelständischen Unternehmen mehr suggeriert, als sie ihnen letztendlich tatsächlich bietet.

**Womit beschäftigen Sie sich derzeit besonders intensiv?**

Jeder Tag ist angesichts der wirtschaftlichen Lage mehr als ausgefüllt damit, alle Mandanten auch weiterhin gut durch die unsicheren Zeiten zu bringen, ohne dass sie schwere Auswirkungen spüren oder gar krisengeschüttelt werden. Alles muss schneller gehen als sonst, kaum etwas kann mehr warten, insbesondere im Bereich der Finanzkommunikation. Zeit für spezielle Projekte bleibt dabei bis auf Weiteres nicht.

**Welche Botschaft möchten Sie anderen UnternehmerInnen mitgeben?**

Auf das, was sie antreibt, zu hören. Aber ich denke, dass das eine unternehmerische Grundeigenschaft ist, der sie ohnehin folgen.

**Was schätzen Sie am Verband Der Mittelstand. BVMW besonders?**

Dass er sich für die Interessen der mittelständischen Unternehmen stark macht. Insbesondere für die kleinen MittelständlerInnen ist der BVMW als Sprachrohr ihrer Interessen in der Wirtschaftspolitik immens wichtig. Dabei wirke ich ehrenamtlich gerne mit. Und wünsche mir manchmal, dass das mehr erkannt wird und er nicht nur als „Akquise-Plattform“ gesehen wird.



**Kristina Borrman** ist geschäftsführende Inhaberin der Unternehmensberatung SOLVENZNAVIGATION, die auf Finanzkommunikation, Ratingoptimierung und Liquiditätsrisikomanagement spezialisiert ist. Risiken lassen sich nicht vollständig eliminieren. Aber durch ein geordnetes Risikomanagement mit regelmäßigen Stresstests, proaktiver Finanzkommunikation und Ratingoptimierung können sie minimiert werden.

BVMW-Mitglied in der Kommission für Steuern und Finanzen  
<https://solvenznavigation.com/>

# Gemeinsam handeln und nachhaltig Perspektiven schaffen

Im Jahr 2015 haben alle UN-Mitgliedstaaten die Agenda 2030 verabschiedet. Sie bildet den globalen Rahmen für die Umwelt- und Entwicklungspolitik bis ins Jahr 2030. Kernstück der Agenda sind die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung, die Sustainable Development Goals (SDG). Im Interview sprechen wir mit der Leiterin Unternehmenspartner & Innovationen der SOS-Kinderdörfer, Nadja Malak, darüber, wie sich Unternehmen nachhaltig und wirksam engagieren können.

**D**ER Mittelstand.: Die Umsetzung der SDGs ist ein ehrgeiziger Plan und liegt – Stand heute – immer noch in weiter Ferne.

**Nadja Malak:** Und die Uhr tickt, denn die Corona-Pandemie, der Klimawandel und die Auswirkungen des Ukraine-Krieges bedrohen bereits die Erfolge der vergangenen Jahre. Wir sind jetzt alle gefordert – Regierungen, Unternehmen, Zivilgesellschaft-, denn nur gemeinsam können wir eine gerechtere Zukunft gestalten. Die Unterstützung der Nachhaltigkeitsziele ist bereits seit vielen Jahren selbstverständlicher Auftrag und Verpflichtung zugleich für die SOS-Kinderdörfer.

**Wie können diese Ziele erreicht werden und wie können sich Unternehmen hierfür einsetzen?**

Ich bin von der Wirksamkeit von Partnerschaften zwischen Unternehmen und den SOS-Kinderdörfern überzeugt. Wir können unsere Kräfte bündeln und gezielt handeln. Gemeinsam Verantwortung zu übernehmen bedeutet, dass niemand zurückgelassen wird und alle für das globale Gemeinwohl, je nach Leistungsfähigkeit, verantwortlich sind.

**Eine Welt ohne Armut zu schaffen, ist eines der wichtigsten Ziele, da Armut die Ursache für viele weitere Probleme bedeutet. Wo stehen wir hier gerade?**

Die globale Armut ist erstmals seit Jahrzehnten wieder auf dem Vormarsch. So wurden schätzungsweise 71 Millionen mehr Menschen in die extreme Armut getrieben. Der Klimawandel und aktuell auch der Ukraine-Krieg haben schwerwiegende Auswirkungen auf die weltweite Armut. Benachteiligte Kinder und junge Menschen auf der ganzen Welt leiden besonders unter Armut und fehlenden Bildungschancen.

**Sie sprachen von fehlenden Bildungschancen. Können Sie uns beschreiben, welche Auswirkungen das auf junge Menschen und die Gesellschaft hat?**

Bildung ist der Schlüssel für Chancen, Perspektiven und Zukunft. Mehr als 200 Millionen Kinder werden auch im Jahr 2030 keine Schule besuchen. Dabei ist Bildung ein elementares Kinderrecht und der Grundstein für einen globalen politischen, kulturellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt. In armen Ländern ist

das Bildungsangebot jedoch häufig unzureichend, und es gibt kaum Ausbildungsplätze. Deshalb schaffen die SOS-Kinderdörfer in ihren Programmen Zugang zur Bildung, betreiben eigene Kindergärten, Schulen und Berufsbildungszentren und setzen so Maßstäbe für eine qualitativ hochwertige Bildung.

**Das Sorgfaltspflichtengesetz stellt aktuell viele Unternehmen vor eine Herausforderung. Wie können Unternehmen ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum entlang ihrer Lieferketten fördern?**

Ein Anknüpfungspunkt könnte sein, das SDG 8 (menschenwürdige Arbeit und nachhaltiges Wirtschaftswachstum) in den Fokus zu nehmen.



**Nadja Malak** ist Leiterin Unternehmenspartner & Innovationen bei SOS-Kinderdörfer weltweit. Gemeinsam mit ihrem Team setzt sie umfassende Corporate Responsibility-Partnerschaften um. Sie begleitet sowohl individuell gestaltete Spendenprojekte sowie nachhaltige Leuchtturm- und Flagship-Projekte, eingebettet in die CSR-Programme der Unternehmenspartner.



Bildungsinitiative in Ghana: Damit Kinder zur Schule gehen können, unterstützt SOS-Kinderdörfer z. B. eine lokale Bildungsinitiative in Glefe.

Grundsätzlich ist es uns dabei wichtig, unseren Beitrag dazu zu leisten, dass vor allem Kinderarbeit in den Lieferketten verhindert wird. Wir wissen, dass wir dafür relativ früh ansetzen müssen. Wir starten mit der Bewusstseinsbildung direkt in den vulnerablen Gemeinden und Familien, um sie über die langfristig negativen Auswirkungen von Kinderarbeit zu sensibilisieren. Gleichzeitig tragen wir Sorge dafür, dass die Kinder in unseren Kindertagesstätten in sicherer Obhut sind.

Zusätzlich arbeiten wir mittlerweile gemeinsam mit vielen Unternehmen ganz konkret daran, die Beschäftigungsfähigkeit von jungen Menschen zu fördern. Denn die Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit ist eine entscheidende Investition in eine nachhaltige Zukunft.

Das Interview führte Susanna Bertschi,  
Leiterin des BVMW Kreisverbandes für  
München und Starnberg.



## Gut zu wissen

Die SOS-Kinderdörfer weltweit sind ein unabhängiges, nicht staatliches und überkonfessionelles Hilfswerk für Kinder. Seit über 70 Jahren begleitet es Not leidende Kinder, Jugendliche und Familien in eine bessere Zukunft. Das Herz der weltweiten Arbeit ist das SOS-Kinderdorf. Durch (Aus-)Bildungs- und Familienstärkungsprogramme tragen die SOS-Kinderdörfer darüber hinaus zur nachhaltigen Entwicklung armer Gemeinden bei und leisten humanitäre Hilfe in Krisensituationen.

[www.sos-kinderdoerfer.de/helfen/unternehmen](http://www.sos-kinderdoerfer.de/helfen/unternehmen)

# Rechtliche Fragen – die BVMW-Rechtshotline hilft



ist. Bei weniger umfangreichen Sachverhalten kann meist bereits per E-Mail oder telefonisch Abhilfe geschaffen werden. Das Team der Rechtshotline findet meist eine schnelle Lösung für alle rechtlichen Anfragen betriebsbezogener Art.

Grundsätzlich eignet sich die Schilderung des Sachverhalts, der konkreten rechtlichen Fragen und bei Bedarf das Weiterleiten etwaiger Dokumente, die für die Einschätzung erforderlich sein können. Interessenten geben bitte in allen Fällen, in denen sie von der Rechtshotline Gebrauch machen möchten, ihre Mitgliedsnummer an. Wird eine telefonische Ersteinschätzung gewünscht, so kann per E-Mail ein konkreter Termin mit dem Team der Rechtshotline vereinbart werden. Sollte die Angelegenheit das Format der Ersteinschätzung überschreiten, kann bei passendem Rechtsgebiet auch an die Experten der BVMW-Rechtskommission vermittelt werden.



Bei der BVMW-Rechtshotline handelt es sich um ein für BVMW-Mitglieder kostenfreies Angebot zur Einholung einer Ersteinschätzung über rechtliche Fragestellungen im geschäftlichen Umfeld. Hierbei steht insbesondere die Risikoabwägung bei komplizierten rechtlichen Fragestellungen im Mittelpunkt. So ist nach der Einschätzung des Sachverhaltes durch unsere Rechtshotline eine fundierte Entscheidung möglich, ob der Streitfall durch einen Rechtsanwalt begleitet werden sollte oder das Prozessrisiko zu hoch

## Gut zu wissen

Wenn Sie das Angebot der BVMW-Rechtshotline nutzen möchten, erreichen Sie uns per E-Mail unter: [rechtshotline@bvmw.de](mailto:rechtshotline@bvmw.de) oder telefonisch unter 030 533206-121

i

Foto: © Redpixel von stock.adobe.com

## Impressum

**DER Mittelstand.**  
Unternehmermagazin des BVMW

**Herausgeber**  
Der Mittelstand. BVMW e. V.  
Markus Jerger  
Potsdamer Straße 7 / Potsdamer Platz  
10785 Berlin  
[www.bvmw.de](http://www.bvmw.de)

**Titelbild:**  
© Thomas Lindemer, Bildquelle:  
Lemonsoup14 von stock.adobe.com

ISSN: 2510-425X



**WISSEN, WAS ZÄHLT**  
Geprüfte Auflage  
Klare Basis für den Werbemarkt

**Redaktion**  
Tel.: 030 533206-118/134  
Fax: 030 533206-50  
[mittelstand@bvmw.de](mailto:mittelstand@bvmw.de)

Nicholas Neu (Chefredakteur)  
Eberhard Vogt, Friederike Pfann  
(Mitglieder der Chefredaktion)  
Lena Jahr  
Lisa Richert  
Julia Rotsztyn  
Alem-Adina Weisbecker  
Rotger H. Kindermann (Korrespondent)  
Thomas Lindemer (Art Director)

**Verlag**  
mattheis. werbeagentur gmbh  
Kastanienallee 4  
10435 Berlin  
Tel.: 030 3480633-0  
Fax: 030 3480633-33  
[info@mattheis-berlin.de](mailto:info@mattheis-berlin.de)  
[www.mattheis-berlin.de](http://www.mattheis-berlin.de)

**Layout und Gestaltung, Metadaten, Vermarktung v. Anzeigen & Beilagen**  
mattheis. werbeagentur gmbh  
Tel.: 030 3480633-0  
Fax: 030 3480633-33  
[bvmw-anzeigen@mattheis-berlin.de](mailto:bvmw-anzeigen@mattheis-berlin.de)

**Rechnungsstelle**  
BVMW Servicegesellschaft mbH  
Potsdamer Straße 7  
10785 Berlin  
Tel.: 030 533206-27  
Fax: 030 533206-50  
[servicegesellschaft@bvmw.de](mailto:servicegesellschaft@bvmw.de)

**Druckerei**  
Möller Pro Media GmbH  
Zeppelinstr. 6  
16356 Ahrensfelde

Falls an einzelnen Stellen nur die männliche Form der Schreibweise verwendet wird, wird diese als geschlechtsunabhängig verstanden und bezieht alle Geschlechtsformen mit ein.

Das Magazin „DER Mittelstand.“ ist das offizielle Organ des BVMW. Mitglieder des Verbandes erhalten das Magazin im Rahmen ihrer Mitgliedschaft. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge sowie Selbstdarstellungen müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen. „DER Mittelstand.“ übernimmt keinerlei Gewähr für den Inhalt der Anzeigen.

# Gemeinsam in eine starke Zukunft.

Der Mittelstand. BVMW

Seien Sie dabei – werden Sie Mitglied und bringen auch Sie Ihre Stimme ein:  
[www.bvmw.de/ihre-stimme](http://www.bvmw.de/ihre-stimme)



[www.bvmw.de/ihre-stimme](http://www.bvmw.de/ihre-stimme)

 Der  
Mittelstand.  
BVMW e.V.  
Bundesverband

# BVMW



Das Team des Unternehmens Strauß & Benzel.

## 25 Jahre Vermessungsbüro Strauß & Benzel

Was haben Alexander von Humboldt, Old Shatterhand und BVMW-Mitglied Otmar Strauß gemeinsam? Sie alle sind Vermesser, die ihren Beitrag geleistet haben und leisten, die Welt zu vermessen und für Sicherheit zu sorgen, wo des einen Grund endet und des anderen beginnt. Strauß gründete vor 25 Jahren das Vermessungsbüro Strauß & Benzel im rheinland-pfälzischen Kusel, in dem er mittlerweile 16 Mitarbeitende beschäftigt und das er mit seinem Sohn Sebastian und Michell Benzel leitet. Die öffentlich bestellten Vermessungsingenieure nehmen also hoheitliche Aufgaben wahr. Herzlichen Glückwunsch zum Jubiläum.

[www.sb-vermessung.de](http://www.sb-vermessung.de)



Janett Lindner-Neubert (li.) und Sarah Pitzler nahmen zur Gala in Würzburg die Trophäe entgegen.

## Großer Preis des Mittelstandes an Serimed

Unser Mitglied Serimed aus Zeulenroda-Triebes (Thüringen) feiert im kommenden Jahr 30-jähriges Jubiläum. Grund zum Feiern gab es allerdings schon jetzt, denn das Unternehmen wurde mit dem „Großen Preis des Mittelstandes“ 2022 für das Bundesland Thüringen ausgezeichnet. Mit dem Preis werden Firmen geehrt, die mit starken Werten, einer zukunftsfähigen Strategie und mit hoher Flexibilität ihren Kurs steuern sowie ihren Mitarbeitern nicht nur einen Job, sondern auch ein Zuhause bieten. 1993 begann die erfolgreiche Geschichte mit der Versorgung medizinischer Einrichtungen im Bereich Praxisbedarf. Schnell gewann das Unternehmen eine ausgezeichnete Expertise und verstand es, mit seinen zuverlässigen logistischen Leistungen und Beratungen die Kunden zu begeistern.



## Award für Ingenieuresellschaft Patzke

Riesenerfolg für unser Mitglied Ingenieuresellschaft Patzke. Vor über 400 geladenen Unternehmen erhielt das Soester Unternehmen im Düsseldorfer Hotel Maritim den „Großen Preis des Mittelstands“ der Oskar-Patzelt-Stiftung. Die Ingenieuresellschaft Patzke entwickelt durch Planung, Baubegleitung und Vermessung bundesweit seit 20

Jahren Verkehrsinfrastruktur und bietet ingenieurtechnische Lösungen für Straßen,- Kanal- und Tiefbauprojekte an. Das Unternehmen wird vom Gründer-Ehepaar Bernd und Britta Patzke und seinem Team von 25 Mitarbeitenden geführt. Die Nominierung erfolgte durch den Abgeordneten des Deutschen Bundestags, Hans-Jürgen Thies, dem BVMW, der Wirtschaftsförderung Kreis Soest GmbH und der Faye Agency GbR.



Ranga Yogeshwar (3. v. l.) überreicht die Auszeichnung TOP 100 an das Team der mittelhessischen Digitalagentur GAL Digital.

## Ranga Yogeshwar ehrt Agentur GAL Digital

Deutschland im Jahr 2040: Wie nutzen wir Smartphones? Werden wir noch googlen? Wie digital ist der Einzelhandel? Mit diesen und vielen anderen Zukunftsthemen beschäftigt sich das BVMW-Mitgliedsunternehmen, die Agentur GAL Digital. Als Innovationsführer aus dem hessischen Hungen entwickelt sie zukunftsweisende Web- und Softwarelösungen, Apps und Online-Marketingkonzepte. Dafür wurde die Agentur jetzt zum fünften Male mit dem Innovationspreis Top 100 ausgezeichnet. Wissenschaftsjournalist Ranga Yogeshwar überreichte den Preis auf dem Deutschen Mittelstands-Summit in der Frankfurter Jahrhunderthalle.



Achim Hunzinger, Direktor im Best Western Premier Hotel Villa Stokkum in Hanau, mit Staatsministerin Priska Hinz.

## Auszeichnung für Geflüchteten-Engagement

Im Kurhaus Wiesbaden erhielt BVMW-Mitglied Achim Hunzinger mit vier weiteren Personen im Rahmen der Landesdelegiertenkonferenz des Deutschen Hotel- und Gastronomieverband (DE-HOGA) von Staatsministerin Priska Hinz die Ehrung „Menschen des Respekts“ für den Einsatz um Kriegsgeflüchtete aus der Ukraine. Die Kampagne „Menschen des Respekts“ der Hessischen Landesregierung steht für Werte wie Toleranz, Fairness, Rücksichtnahme und Hilfsbereitschaft. „Ich bin dankbar und freue mich über die Würdigung, die auch meinem gesamten Team gilt“, sagte Hunzinger.



[www.villastokkum.de](http://www.villastokkum.de)

## Red Dot Design Award für In Medias Rees

Für das Erscheinungsbild der international bekannten Dirigentin Friederike Kienle wurde unser Mitglied, die Stuttgarter Werbeagentur In Medias Rees, mit dem Red Dot Design Award 2022 ein weiteres Mal ausgezeichnet. Die Idee „Musik ist Demokratie“ hat maßgeblich zur Entwicklung des Corporate Designs beigetragen. Das Orchester als Team, bei dem jedes Mitglied eine einzigartige Bereicherung darstellt. Nur wenn jeder Einzelne Aufmerksamkeit und Wertschätzung erfährt, kann er seine Gabe, das Instrument zu spielen, voll entfalten. Dann wird Musik zum Momentum der Emotionen. Auf der Webseite der Dirigentin findet diese Idee Raum, die Agentur schafft es, mit einer klaren Designsprache zu überzeugen, darf sich so auch 2022 zu den Red Dot Design Award Gewinnern zählen.



[www.inmediasrees.de](http://www.inmediasrees.de)

## Neunter Tag der guten Seelen im Büro

27 Assistentinnen aus Verwaltung, metallverarbeitenden und Hightech-Firmen, aus Ingenieurbüros und Dienstleistungsbetrieben sowie weiteren Firmen haben Chefs, die den Wert ihrer ersten Mitarbeiterin zu schätzen wissen und ihnen die Teilnahme am „Seelentag“ in der „Ziegenmühle“ (Zeitgrund/Thüringen) ermöglichten. Neben Teilnehmerinnen der letzten Jahre waren auch Damen zum ersten Mal dabei. Alle hatten ähnliche Erwartungen: Kolleginnen kennenlernen, sich untereinander austauschen, Informationen über den Umgang mit schwierigen Menschen zu bekommen und sich neue Impulse für ihren Büroalltag zu holen. Sie wurden nicht enttäuscht.

## Jubiläum UnternehmerCup im Golfclub Beuerberg

Im bayerischen Beuerberg fand das zehnte Jubiläum des großen BVMW-UnternehmerCup GC Beuerberg statt. Aufgrund von schweren Gewittern musste das traditionelle Golf-Turnier zunächst verschoben werden. Dank großen Engagements von Organisatorin Mechthild Hepe (BVMW München und Oberland) und der Flexibilität von Teilnehmerinnen und Teilnehmern, Club- und Restaurant-Management konnte der Wettbewerb aber doch noch erfolgreich durchgeführt werden. Sieger des diesjährigen Turniers, das im Modus 4er Cramble zwischen mehreren Teams ausgetragen wurde, ist die LS Leasing + Service. Mit einem Champagner-Empfang, einem Dinner, Auftritten verschiedener Entertainer und einer Tombola wurde der Golf-Tag durch ein attraktives Rahmenprogramm ergänzt.

## Erfolgreiche Klage gegen Vorratsdatenspeicherung

Das Münchener BVMW-Mitglied SpaceNet unter Führung von Vorstand Sebastian von Bomhard hat erfolgreich gegen die anlasslose Vorratsdatenspeicherung in Deutschland geklagt. In einem weiteren wegweisenden Urteil erklärte der Europäische Gerichtshof die seit 2017 ausgesetzte Praxis für EU-rechtswidrig. Eine Vorratsdatenspeicherung ist künftig nur noch zur Abwehr einer ernstesten Bedrohung der nationalen Sicherheit, zur Bekämpfung schwerer Kriminalität und in weiteren anlassbezogenen Ausnahmefällen erlaubt. SpaceNet ist als Internetanbieter direkt vom aktuellen Urteil des EuGH betroffen und konnte mit der Entscheidung einen Erfolg für sich verbuchen.



Scheckübergabe mit der Geschäftsführerin der Deutschen Palliativstiftung Elke Hohmann.

## Netzwerken, golfen und spenden

Spaß und Netzwerken standen im Mittelpunkt des siebten BVMW Golfturniers Berlin-Brandenburg, gesponsert von der ST Gebäudetechnik. 40 Anfänger und 60 Profis tummelten sich auf dem wunderschönen Golfplatz im brandenburgischen Motzen. Am Abend, nach dem gemeinsamen Dinner, war die Tombola das Highlight, für die unsere Mitgliedsunternehmen Preise im Wert von 13.000 Euro bereitstellten. Das eingenommene Losgeld in Höhe von 2.300 Euro ging an die Deutsche Kinder Palliativ Stiftung, die sich um Kinder kümmert, die einen nahen Angehörigen verloren haben. Auch in Schulen und Kindergärten will die Stiftung Aufklärungsarbeit leisten.



Ein zukunftsweisendes Bauprojekt: Ludger Wilken, Yvonne Liller, Bürgermeister Sascha Richter, Günther Mugrauer und Birgit Gaiser (v. li.).

## Zeitgemäßes Bauprojekt gestartet

In der baden-württembergischen Gemeinde Schlaitdorf fand die Grundsteinlegung für ein zeitgemäßes neues Wohn- und Geschäftshaus statt. Projektleiter ist Professor Dr. Ludger Wilken, BVMW-Mitglied und Geschäftsführer von LW Logistik Consulting GmbH. Baupartner sind unter anderem Günther Mugrauer, Yvonne Liller und das Büro Prassel Fabricius Nürtingen. In dem Gebäude sind elf Wohnungen untergebracht: Mietwohnungen für junge Familien sowie Senioreninnen und Senioren (barrierefrei). Ferner gibt es einen Lebensmittelmarkt mit Selbstbedienung und eine Physiotherapie-Praxis. Die Mieter-Stellplätze in einer Hochgarage enthalten Ladestationen für Elektrofahrzeuge. Energetisch überzeugt das Gebäude mit der Isolierung der Gebäudehaut und Dreifachfensterscheiben, damit können zwei Drittel der gängigen Energiekosten eingespart werden.



Margit Schmitz (BVMW) und Bundestagsabgeordneter Sven Lehmann.

## BVMW-Politikforum in Köln

„Mittelstand fragt – Politik antwortet!“ Unter diesem Motto trafen sich im August in Köln BVMW-Mitglieder mit dem grünen Bundestagsabgeordneten Sven Lehmann zum Gespräch. Auf der Agenda standen aktuelle Fragen der Energiekrise und der Folgen des Ukraine-Krieges. Aber auch lokale Themen wie die Entwicklung im städtischen Handel oder die Infrastrukturpolitik wurden kritisch diskutiert. „Wir wollen einen direkten Draht zwischen Politik und Wirtschaft, einen intensiven und befruchtenden Austausch zwischen Entscheidungsträgern auf beiden Seiten herstellen“, so die Leiterin der Wirtschaftsregion Köln, Rhein-Erft-Kreis, Margit Schmitz, die das junge Talk-Format aus der Taufe gehoben hat und auch künftig fortsetzen wird.

## Mittelständler zu Gast im Landtag

Die allgemeine Energiesituation war einer der zentralen Punkte beim Besuch der BVMW-Mitglieder im baden-württembergischen Landtag. Nach der Führung durch das Gebäude gab es ein Wiedersehen mit Professor Wolfgang Reinhart, der vor einigen Jahren Bundesgeschäftsführer des BVMW war, bevor er als CDU-Fraktionsführer in die Landespolitik von der Spree an den Neckar wechselte. Seit der neuen Legislaturperiode ist er stellvertretender Parlamentspräsident. Er sprach dem deutschen Mittelstand große Anerkennung für seine Innovationskraft und seine Resilienz aus. Den BVMW lobte er für dessen nimmermüde Arbeit für mittelständische Unternehmen.

## Müll ist kein Abfall, sondern Rohstoff

Bei einer Betriebsführung im Restmüllheizkraftwerk Böblingen, einem der größten Müllheizkraftwerke Europas, bekamen Mittelständler unerwartete Einblicke. Die Gruppe des BVMW aus dem Raum Stuttgart erfuhr, dass Müll eine Fülle von verwertbaren Stoffen enthält. Mit innovativer Technik wird der Müll analysiert und dann verarbeitet. Daraus entstehen vor allem Grundlagen für die Energiegewinnung. Die Unternehmerinnen und Unternehmer zeigten sich von so viel Innovationskraft beeindruckt und diskutierten über die erstaunlichen Möglichkeiten, die sich aus modernster Verwertung ergeben. Die Erkenntnis war aber auch, dass Politik und Bürokratie manchmal eher Hindernisse als Förderer sind.



V. li.: Die Gastgeberinnen: Stefanie Messerschmidt (Waissgold), Christine Rauch (Wildrauch), Constanze Koch (BVMW) und Mary Mündrich (Lederwaren Heusinger).

## Erste Goldlounge in Meiningen

Für goldene Momente im übertragenen Sinne und einen inspirierenden Abend von Unternehmerinnen für Unternehmern sorgten vier Gastgeberinnen und BVMW-Mitglieder aus Meiningen, Schmalkalden und Erfurt mit ihrem neuen Netzwerkformat goldlounge. Sie stifteten damit die Basis für ein gelungenes Event, das bei den Teilnehmerinnen auf tolle Resonanz stieß. Das in der Theaterstadt Meiningen alteingesessene Traditions- haus Heusinger, in dem sich seit über 103 Jahren alles um das edle Naturprodukt Leder dreht, bot den passenden Rahmen. „An besonderen Orten in Thüringen und bei ausgewählten Gastgebern wollen wir künftig zweimal im Jahr unsere gold- lounge öffnen“, verriet Ideengeberin Stefanie Messerschmidt.

## Lean Management in der Praxis

Es war das fünfte Treffen des Lean Management Netzwerkes Thüringen unter Leitung von BVMW-Mitglied Guido Schellenberg in Zusammenarbeit mit der Marelli Automotive Lighting Brotterode GmbH sowie Constanze Koch, BVMW Südthüringen. Der Scheinwerferhersteller war schon zum zweiten Mal Gastgeber für Unternehmerinnen und Unternehmer, Lean-Verantwortliche und Begleiter von Effizienzprozessen. Sie alle konnten während des spannenden Werkrundgangs die tägliche Arbeit in Lean-Strukturen entlang der gesamten Prozesskette in einem Industrieunternehmen erleben, unter anderem in der Vorfertigung, in der die Scheiben und Zierteile für High-Tech-Scheinwerfer namhafter Automobilhersteller produziert werden.

## Neue Geschäftsstellen in Simmern und Saarbrücken

Mit Maja Kirsch und Karina Freude leuchten gleich zwei neue Sterne am BVMW-Himmel im Südwesten. Maja Kirsch repräsentiert unseren Verband in Rhein-Hunsrück (Rheinland-Pfalz), Karina Freude im Saarland. Beide haben sich dem Mittelstand bei gut besuchten Eröffnungsveranstaltungen präsentiert: in Saarbrücken sogar bei bestem Wetter Open Air im Fußballstadion und in Simmern im Neuen Schloss. Der Leiter der Wirtschaftsregionen Rheinland-Pfalz und Saarland, Hans-Peter Pick, freute sich sichtlich über so viel Frauenpower. Wir alle freuen uns, die beiden Powerfrauen auf ihrem Erfolgsweg zu begleiten und zu unterstützen.

## Thailändische Pflegekräfte für Thüringen gewinnen

Eine Delegation der Burapha-Universität Thailand unter Leitung von Dekan Pomchai Jullamate besuchte unser Mitglied, das Klinikum in Bad Salzungen. Das war ein wichtiger Schritt zu einer Kooperation, um thailändische Pflegekräfte zu gewinnen. Die Visite kam auf die langjährige Initiative des BVMW hin, insbesondere von Gerhard Schneider, in enger Zusammenarbeit mit dem Klinikum, zustande. Weil für ein solches Vorhaben Unterstützung der Politik sowie der Landes- und Kreisverwaltung benötigt wird, waren entsprechende Vertreter anwesend. Der BVMW war aus dem Bundesvorstand und mit Funktionsträgern aus der Region vertreten. Der Dekan bekundete großes Interesse an einer Vereinbarung, damit thailändische Pflegeabsolventen auf dem deutschen Markt arbeiten können. Er zeigte sich angetan von den vielfältigen Bemühungen vor Ort.

## Nachhaltigkeits-Kongress Ruhrgebiet gestartet

Rund 120 Mittelständler und Institutionen sorgten für einen Knaller-Auftakt des ersten Nachhaltigkeits-Kongresses Ruhrgebiet im Essener Tagungshotel Franz. Eingeladen hatte der BVMW, unterstützt von der Initiative Forum Nachhaltigkeit Ruhrgebiet. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erwartete eine gelungene Mischung aus Fachvorträgen, Podiumsgesprächen und Infoständen rund um die drei Nachhaltigkeitsbereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales. Als Überraschungsgast im Talk mit Bodo Kalveram, Leiter Arbeitsmarktförderung, MEO Regionalagentur NRW und Künstler, konnte die Weltmeisterin und Rekordhalterin im Freitauchen, Jennifer Wendland, beeindrucken.

## Kooperationsbörse: Präzision aus Jena

Wirtschaft und Wissenschaft gehören und arbeiten in der Region Jena auf kurzem Weg eng zusammen. Die Kooperationsbörse des verarbeitenden und produzierenden Gewerbes sowie industrienaher Dienstleistungen in Dornburg wurde von der BVMW-Fachgruppe „Präzision aus Jena“ in Zusammenarbeit mit der Friedrich-Schiller-Universität Jena (FSU) und der Ernst-Abbe-Hochschule Jena (EAH) zum bereits 16. Mal organisiert. Zudem waren Ansprechpartner von Nucleus Jena vor Ort, um Entwickler und Produktmanager der Unternehmen stärker und enger mit Forschungsbereichen von FSU und EAH zu vernetzen. Schon im Anmeldeformular konnten die Unternehmen ihre Wünsche und Anliegen an die Hochschulen äußern, sodass diese gezielt auf die Unternehmerinnen und Unternehmer zugehen konnten.

## Wirtschaft unterstützt Kultur

Gemeinsam mit dem Staatstheater Cottbus und der Agentur Zwei Helden hatte das Team Brandenburg Süd-Ost zum Jahresempfang „Unternehmen Kunst 2022“ geladen. Die Gäste der ausgebuchten Veranstaltung genossen einen wundervollen Abend inklusive Opernbesuch. Passend zum Ambiente wurde eine Kooperation des Landesverbands Berlin-Brandenburg mit der Brandenburgischen Sommerkonzerten (BSK) für die Saison 2023 verkündet. Jörg Tudyka, Pressesprecher für den BVMW in Brandenburg, begründete die Unterstützung so: „Wir unterstützen die Sommerkonzerte als wichtigen Bestandteil unseres gesellschaftlichen-kulturellen Lebens nicht trotz der Krise, sondern gerade deswegen. Auch die BSK sind Mittelstand.“

## „Gottes Lebenslauf“ mit Dieter Hallervorden in Dessau

Was passiert, wenn Gott, nachdem er sechs Tage intensiv geschöpft hat, seine Arbeit beendet und sich langweilt? Er geht auf Arbeitssuche und bewirbt sich bei einem Unternehmen wie jeder gewöhnliche Sterbliche. Es kann auch ein mittelständisches Unternehmen sein, das lässt Gott, gespielt von Dieter Hallervorden, offen. Umgehend wird er dann zum Sitz des Unternehmens zitiert und diversen Tests unterworfen. Über prachtvolle Sonnenuntergänge, zerstörerische Tsunamis, lebendigen Urwald und tote Wüsten, Albert Einstein, Donald Trump, Mutter Theresa und auch Adolf Hitler müssen Gott Rede und Antwort stehen. In dem vergnüglich heiteren, aber auch nachdenklichen Hürdenlauf konnte sich jeder der Zuschauer wiederfinden. Spannend war auch die Gesprächsrunde nach der Vorstellung: Über eine Stunde stand Dieter Hallervorden in seiner Geburtsstadt den Unternehmerinnen und Unternehmern Rede und Antwort. Eingeladen zu diesem besonderen Event hatte Frank Malitte (BVMW).

## Übergabe von BVMW Bussen in Halle

Nach fast einem Jahr ist es nun geschafft, die ersten drei BVMW-Mitgliedsbusse konnten offiziell an die Buspartner der ersten Stunde übergeben werden, und dafür wurde ein kleines Netzwerk-Event organisiert. Die Busse sind ein Projekt, das sich aus der Herausforderung der Pandemie und der Sichtbarkeit für Unternehmen bezüglich Azubis und Personal ergeben hat. Sie fahren in Halle und dem Saalekreis auf wechselnden Routen. Dies konnte gemeinsam mit der SD VerkehrsMedien Sachsen-Anhalt GmbH umgesetzt werden. Zu guter Letzt hat sich die SD VerkehrsMedien dazu entschlossen, den Verein „Schutzengel für Kinder e. V.“ aus Halle mit einer Spende von 500 Euro zu unterstützen. Dafür bedankte sich Gerd Woldmann, Leiter der Wirtschaftsregion Sachsen-Anhalt.

## Erfolgreicher Fabriktag

Die Kooperation mit dem BVMW zeigte Wirkung: Der Fabriktag am Zentrum Effiziente Fabrik an der Brandenburgisch-Technischen Universität Cottbus-Senftenberg (BTU) war ein Erfolg. Mittelständler aus ganz Deutschland besuchten die Veranstaltung, verfolgten die Vorträge, vernetzten sich und holten sich Know-how für die weitere Automatisierung betrieblicher Abläufe.

[https://bvmw.info/zentrum\\_effiziente\\_fabrik](https://bvmw.info/zentrum_effiziente_fabrik)



## Mittelstandsforum in Sachsen-Anhalt

In Magdeburg hatte der BVMW zum 12. Mittelstandsforum geladen. Auch das Serviceteam des Partnernetzwerkes 4.0 Sachsen-Anhalt im VDTC des Fraunhofer-Instituts für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF im Wissenschaftshafen Magdeburg war vertreten. Die Veranstaltung stellte in diesem Jahr die Frage: Wie sozial ist digital? Zu diesem Thema gaben Professorin Dr. Julia C. Arlinghaus, Institutsleiterin des Fraunhofer-Instituts für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Dr. Hans-Jürgen Völz, BVMW Chefvolkswirt, sowie Mark Heyen, CEO der Beratungsagentur 3kubik GmbH, spannende Impulse über den Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitswelt. Mit einer sich anschließenden Podiumsdiskussion konnten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über aktuelle Fragen zur Digitalisierung in Unternehmen mit der Podiumsrunde austauschen.



## Nachruf

Am 10.10.2022 verstarb im Alter von 86 Jahren unser ehemaliger Leiter des Kreisverbandes Altenburg

**Dr. Gerhard Schlütter**

Seit 1996 engagierte er sich für die Interessen des Mittelstands. Seine Anerkennung bei den Unternehmerinnen und Unternehmern beruhten auf seinen Erfahrungen als promovierter Anlagenbauer und Diplompädagoge. Er galt als zuverlässig und pflichtbewusst. Mit seiner Person untrennbar verbunden ist der traditionelle regionale Unternehmertag und der Wettbewerb der mittelstandsfreundlichsten Hausbank.

In Dankbarkeit nehmen wir Abschied und werden Dr. Schlütter in guter Erinnerung behalten.

Das Team des BVMW Thüringen

# Microsoft CEO zu Gast beim deutschen Mittelstand

Microsoft hat Senatoren des Bundeswirtschaftssenats und BVMW-Mitglieder zu einer Diskussion mit Mitgliedern der Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland und Microsoft Chairman und CEO Satya Nadella eingeladen, um über die Chancen der Digitalisierung für den deutschen Mittelstand zu sprechen.



Markus Jerger, Vorsitzender des Bundesverbandes Der Mittelstand, BVMW, während seines Vortrags beim Microsoft Hybrid Business Leader Forum.



V. li.: Oliver Gürtler, Leiter Mittelstandsgeschäft bei Microsoft Deutschland, Microsoft Chairman und CEO Satya Nadella und Arbeitgeberpräsident Rainer Dulger von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.

**M**arkus Jerger, Vorsitzender des Bundesverbandes Der Mittelstand, BVMW, bringt es in seiner Rede vor Wirtschaftsvertreterinnen und -vertretern in der Hauptstadtrepräsentanz von Microsoft auf den Punkt: „Wer nicht digitalisiert, verliert.“ Er appellierte an die anwesenden Unternehmerinnen und Unternehmer, keine Zeit zu verlieren und schnell die digitale Transformation in ihren Betrieben aktiv zu gestalten und voranzutreiben.

## Studie: Wer digitalisiert, wächst schneller

Wie sich der Einsatz digitaler Technologien auf das Wachstum auswirkt, zeigt eine aktuelle weltweite Befragung unter mittelständischen Unternehmen, die Microsoft gemeinsam mit Analysys Mason durchgeführt hat. Für fast 70 Prozent der befragten Unternehmen ist Wachstum durch digitale Technologien die wichtigste Triebfeder. Vielmehr noch: Diejenigen, die früher als andere Unternehmen auf digitale Technologien setzen, konnten ein schnelleres und stärkeres Wachstum verzeichnen.

Bei den Early Adopters war im vergangenen Jahr die Wahrscheinlichkeit doppelt so hoch, ihre Geschäftsziele zu erreichen und ein noch höheres Umsatzwachstum zu verzeichnen. Außerdem sind diese Unternehmen viermal so zuversichtlich, was ihren zukünftigen Geschäftserfolg betrifft.

## Gute Führung wichtiger denn je

Im Zentrum der Diskussion mit Satya Nadella stand neben der Digitalisierung das Thema Unternehmensführung. Arbeitgeberpräsident Rainer Dulger von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und ich waren uns mit Satya Nadella einig darüber, wie wichtig gute Führung gerade in unsicheren Zeiten ist. Satya Nadella wünschte sich in den Führungsetagen noch mehr persönliche Ener-

gie mit der Metapher eines schwungvollen Antriebs, der die richtigen Menschen zusammenbringt, um gemeinsam drängende Probleme zu lösen.

## Innovativer und resilienter durch Digitalisierung

Klimawandel, geopolitische Unsicherheiten, Energiekrise und Fachkräftemangel – die aktuellen Herausforderungen, denen sich mittelständische Unternehmen gegenübersehen, sind vielfältig. Weltweit suchen Unternehmen daher nach Lösungen, um diese zu bewältigen und daraus neue Chancen entstehen zu lassen. Mit digitalen Technologien und modernem Führungsstil können sie resilienter werden, Innovationen vorantreiben und so fit für die Zukunft werden.



## Gut zu wissen

- Resilienz gegen Krisen braucht schnelle Digitalisierung
- Geschwindigkeit erhöht Wettbewerbschancen
- In Krisenzeiten Führung neu denken

**Oliver Gürtler**  
Leiter Mittelstandsgeschäft bei  
Microsoft Deutschland

[mittelstand@microsoft.com](mailto:mittelstand@microsoft.com)



# Wo Teamarbeit gefragt ist

KMH ist einer der führenden Hersteller von spannring- und flanschverbundenen Rohren, Komponenten und Systemen aus Stahl und Edelstahl für Aspiration und Schüttgüter aller Art in Europa. Einer der Erfolgsparameter des Familienunternehmens ist seine Firmenphilosophie.



Individuelle Sonderanfertigungen sind die Spezialität von KMH.

Ob beim Frühstück von Cornflakes, dem Genuss einer Tasse Kaffee oder dem Einnehmen einer Tablette – bei all diesen Waren kommen wir täglich indirekt in Berührung mit Produkten der KMH-Kammann Metallbau GmbH. Denn diese werden als Schüttgüter alle durch KMH-Rohrleitungen befördert. Trotzdem sind spannring- oder flanschverbundene Rohre nicht unbedingt für jeden interessant. So ging es zunächst auch der heutigen Geschäftsführerin Martina Kammann. „Ich wollte eigentlich nie in die Fußstapfen meiner Eltern treten, die den Betrieb mit zwei Mitarbeitern 1986 gegründet haben“, erinnert sie sich. Doch 1989, nach der Ausbildung zur Industriekauffrau und dem BWL-Studium, war KMH auf 25 Mitarbeiter angewachsen und auf der Suche nach einer kaufmännischen Angestellten. Martina Kammann wollte damals nur aushelfen und spätestens nach zwei Jahren wieder gehen. Daraus sind inzwischen über 33 Jahre geworden, und seit 1999 ist Martina Kammann Geschäftsführerin des elterlichen Betriebes.

## Veränderungen und Philosophie

Seit den Gründungstagen hat sich viel verändert: Das Unternehmen ist auf mehr als 200 Mitarbeiter angewachsen, hat ein umfangreiches Programm mit Rohren, Rohrformteilen und Verteilersystemen im Baukastensystem und ist Spezialist für individuelle Rohrsysteme und Sonderanfertigungen aller Art geworden. Eins ist jedoch unverändert geblieben – die Firmenphilosophie. „Sie ist heute aktueller denn je“, erklärt Martina Kammann. „Kern ist, gemeinsam eine Arbeitswelt zu schaffen, in der die strategischen Organisationsziele und die Bedürfnisse der Menschen aufeinander abgestimmt sind. Hierarchien und die alte Welt gilt es loszulassen. Teamarbeit ist gefragt und die Bereitschaft zum Lernen, um damit zur proaktiven Veränderung der Zukunft beizutragen.“

## Herausforderungen

Auf dieser Basis begegnet KMH-Kammann Metallbau auch den aktuellen Herausforderungen wie Rohstoffknappheit, Fachkräftemangel und Energiekrise. Im Umfeld dieser ständigen Veränderungen ist die Mitarbeiterqualifikation für die Geschäftsführerin von entscheidender Bedeutung. „Die berufliche Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen bei jedem Einzelnen bilden in Zukunft die Eckpfeiler zur kontinuierlichen Verbesserung, Weiterentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens“, sagt Martina Kammann. Kombiniert mit Investitionen in Technik, Maschinen und Anlagen will KMH so seinen Kunden auch in Zukunft den gewohnt zuverlässigen Service bieten und für Neukunden die attraktivste Alternative am Markt sein.



## Visitenkarte

**KMH-Kammann Metallbau GmbH**

Gründung: 1986

Firmensitz: Industriestraße 13, 27211 Bassum (Niedersachsen)

Geschäftsführerin: Martina Kammann

Mitarbeitende: über 200

BVMW-Mitglied

[www.kmh.net](http://www.kmh.net)



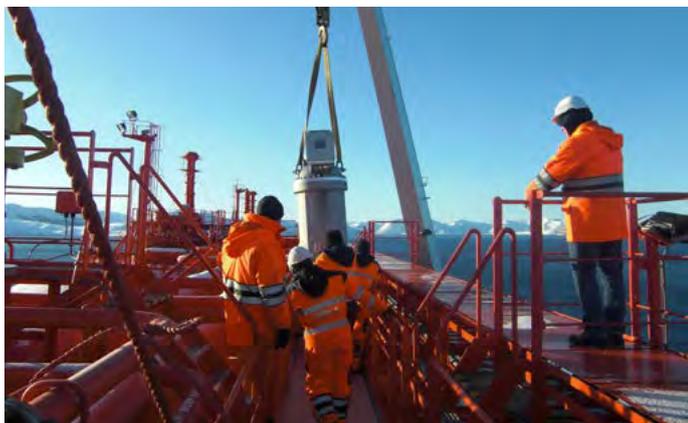
**Ingrid Hausemann**

BVMW Pressesprecherin Bremen,  
Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein

[ingrid.hausemann@bvmw.de](mailto:ingrid.hausemann@bvmw.de)

# Onshore. Offshore. World-wide.

Innovationskraft und unternehmerischer Weitblick sind für die weltweit agierende Turbo-Technik GmbH & Co. KG aus Wilhelmshaven von Anfang an ihr Antrieb. Ihr Angebot: Pannen- und Wartungsdienst für Seeschiffe und Industrie.



Montage von LNG-Pumpen auf einem Tanker auf See.



Schornsteinerneuerung im Gasturbinenkraftwerk Audorf.

Der Gründer Dietrich Dassler, gelernter Schiffsmaschinenschlosser, übernahm in den 1960er Jahren für eine schwedische Werft Wartungs- und Garantearbeiten und reiste dafür rund um die Welt. Er erkannte den Bedarf und das Potenzial von Reisereparaturen an Seeschiffen und gründete in Wilhelmshaven sein eigenes Unternehmen.

## Dienstleister für Schifffahrt und Industrie

Es folgten Wartungs- und Reparaturaufträge für LNG-Schiffe und Service-Verträge und Kooperationen mit Herstellern, vor allem aus Japan wie Kawasaki und Mitsubishi. Heute ist das weltweit tätige Familienunternehmen spezialisiert auf Reparatur, Wartung, Umbau und Modernisierung von zivilen Passier- und Frachtschiffen, militärischen Spezialschiffen, aber auch industriellen Anlagen diverser Branchen und Kunden aus der Energie-, Wärme- und Stahlerzeugung und der Lebensmittel- und Chemieindustrie.

## Zündende Ideen

2006 übernahm Sohn Martin M. Dassler das Unternehmen und verantwortet seitdem die fortgesetzte erfolgreiche Entwicklung der Turbo-Technik. Er setzte neue wegweisende Impulse, die das Unternehmen bis heute prägen. Diversifikation durch die Erweiterung von Kompetenzen und die Erschließung neuer Märkte waren einige der zündenden Ideen. So erklärt Martin Dassler: „Kompetenzen wurden im Schweißen von Tieftemperatur-Stählen für LNG bis Hochtemperatur-Stählen für Druckbauteile erweitert, und ein industrieller Zweig mit Anlagenbau kam hinzu. Heute übernehmen wir auch SKID-, Prototypen- und Kleinserien-Fertigung, und zu den Kunden der Handelsschifffahrt gehört nun auch die Kreuzfahrtindustrie.“

Aktuell arbeitet das Unternehmen auf mehr als 10.000 Quadratmetern Fertigungs- und Montageflächen mit großem Maschinenpark und eigenen Deckenkränen mit bis zu fünfzig Tonnen Tragkraft. Dazu kommen großzügige Freiflächen mit Zugang zur 300 Meter langen Pier mit ausreichend Tiefgang für Seeschiffe und ein direkter Zugang zur Nordsee mit idealen Voraussetzungen zur Fertigung großer Module für den Export.

## Innovative by tradition

„Unser Leitbild ist geprägt durch den Slogan Innovative by tradition. Das heißt, wir müssen fortlaufend weiter schauen als andere, um nicht nur Trends frühzeitig zu erkennen, sondern auch entsprechend schnell zu agieren. Das ist eine unserer ständigen Herausforderungen“, erklärt der geschäftsführende Gesellschafter Martin M. Dassler. „Dies gelingt nur mit einem hochengagierten Team und in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden.“ So baut Turbo-Technik aktuell ein Team Innovation auf, um für Kunden Lösungen im Bereich Green Shipping und Green Technology zu erarbeiten. Zusätzlich sind zahlreiche Neueinstellungen in den kommenden Monaten und räumliche Erweiterungen an den Wilhelmshavener Standorten und in der Ostseestadt Rostock geplant.

Für Turbo-Technik heißt es seemännisch auch weiterhin: Volle Kraft voraus!



## Visitenkarte

**Turbo-Technik GmbH & Co. KG**

Gründung: 1967

Firmensitz: Wilhelmshaven (Niedersachsen)

Weitere Standorte: Hamburg und Rostock

Geschäftsführer: Martin M. Dassler, Axel Evert

Mitarbeitende: circa 100

BVMW-Mitglied

[www.turbotechnik.com](http://www.turbotechnik.com)



**Ingrid Hausemann**

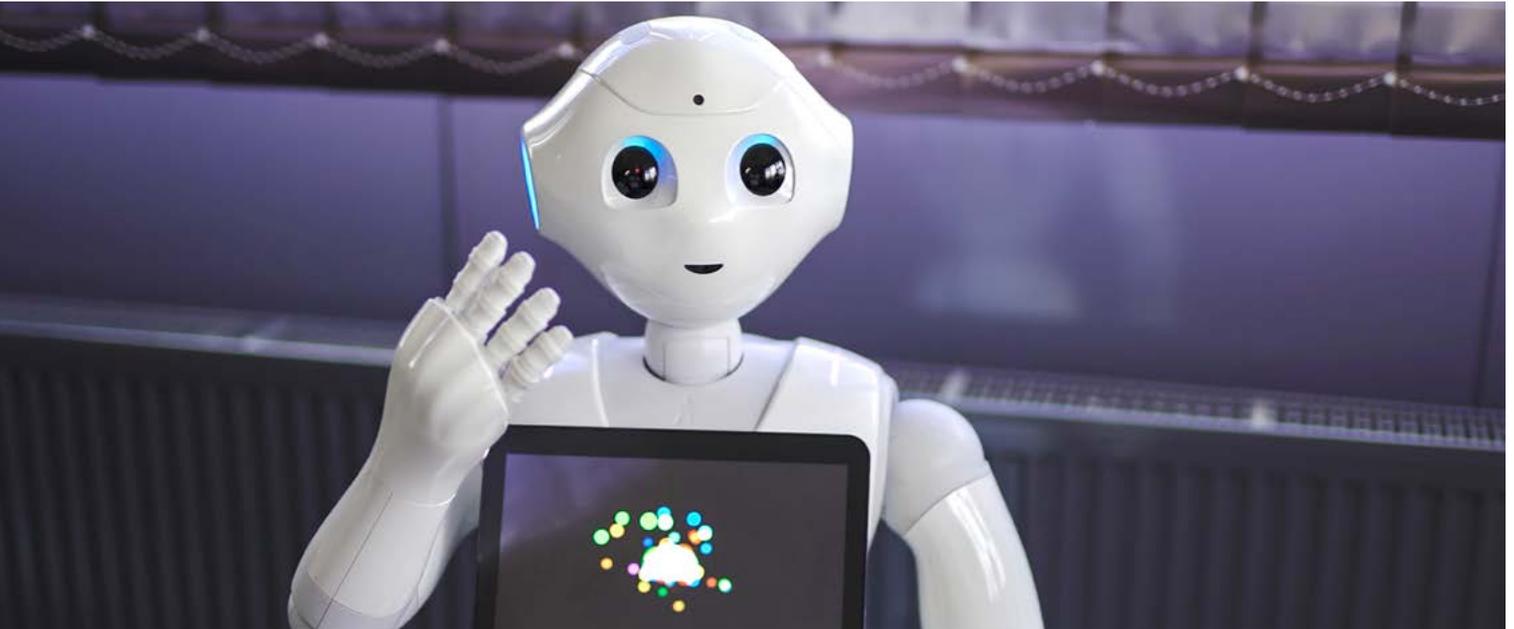
BVMW Pressesprecherin Bremen,  
Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein

[ingrid.hausemann@bvmw.de](mailto:ingrid.hausemann@bvmw.de)



# 30 Jahre digitale Vitalität

Starke Engineering-Leistungen, zukunftsfähige Infrastruktur, gute Software-Produkte und IT-Consulting: Die Astrum IT GmbH ist ein vielfach ausgezeichnete IT-Spezialist aus dem fränkischen Erlangen. In diesem Jahr feiern Geschäftsführer Gerhard Pölz und seine rund 150 Mitarbeiter 30-jähriges Firmenjubiläum.



Roboter Pepper aus dem Projekt ERIK.

**M**it Stift und Papier fing alles an – beziehungsweise mit der Ablösung genau dieser analogen Technik durch ein EDV-Personalplanungssystem. Damals, im Oktober 1992, gründete Walter Greul die Astrum Gesellschaft für angewandte Informatik mbH. Drei Jahrzehnte später konzentriert sich das Unternehmen – heute unter dem Namen Astrum IT – auf maßgeschneiderte IT-Produkte und Dienstleistungen für die Medizintechnik, die Industrie und den öffentlichen Bereich. Und es entwickelt eigene Software-Produkte für ein digitales Besuchermanagement und das Managen von Mitgliedern zum Beispiel von Verbänden und Handelskammern. Produkte wie das Besuchermanagement kommen bei über 100 Mittelstands- und DAX-Kunden national und international zum Einsatz. Hier werden beispielsweise betriebsfremde Personen digital gemanagt. So werden Kunden gesetzlichen Anforderungen gerecht. Das Resultat: die bedienerlose Pforte für Mensch und LKW.

## Ein konstruktives Miteinander

Fragt man Ursula Böhm, was sie an ihrem Arbeitgeber besonders schätzt, erzählt sie von einem „harmonischen Miteinander auf Augenhöhe – wir sind alle per Du“. Bereits 2003 fing die Bilanzbuchhalterin hier an – eine lange Zeit, die sie keine Sekunde bereut. Im Gegenteil: Über die Jahre hatte sie in der Buchhaltung des Hauses nahezu Kontakt mit allen Mitarbeitenden und sieht in den flachen Hierarchien und dem positiven Miteinander die Stärke des Unternehmens.

Diese kooperative Art der Unternehmensführung, gepaart mit hoher Eigenverantwortung, liegt auch dem Geschäftsführer Gerhard Pölz



Teambuilding beim Drachenbootrennen auf dem Main-Donau-Kanal.

besonders am Herzen: „Wir wollen miteinander Lösungen suchen, neue Wege finden und gemeinsam wachsen.“ Mit stetigen Software-Optimierungen sorgt das mittelständische Unternehmen nicht nur für die digitale Weiterentwicklung seiner Partner. Auch intern verfolgt es seit 1992 das Ziel, verstecktes Potenzial zu erkennen und zu fördern. So wurde die Astrum IT Akademie aufgebaut, damit sich die Mitarbeitenden ständig weiterentwickeln können, die Neueinsteiger ebenso wie die langjährigen Teammitglieder. In diesem Ausbildungszentrum für lebenslanges Lernen stehen Inhouse-Programme zum Wissensaustausch, regelmäßige Trainings und Workshops rund um

das Thema IT auf dem Lehrplan. „Wir bei Astrum glauben, dass wir daran mitarbeiten, die Welt sicherer, schneller und einfacher zu machen“, so Geschäftsführer Pölz.

### Nationaler und internationaler Erfolg

Durch innovative IT-Produkte steigern Pölz und sein Team die digitale Vitalität der Kunden und Partner, und das mit Erfolg: Das mittelständische Unternehmen wird national und international wahrgenommen. Kunden schätzen die Software-Spezialisten aus Erlangen als langjährigen und verlässlichen Partner. Darauf könne man stolz sein, freut sich Pölz.

### Teambuilding und herausragender Ausbildungsbetrieb

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit zehn, 25 oder 30 Jahren Betriebszugehörigkeit sind bei Astrum keine Seltenheit. Team-Veranstaltungen nehmen insgesamt einen hohen Stellenwert ein. Ob Drachenbootrennen, Skifahren, B2Run oder Fußball, das Unternehmen ist in vielen Bereichen aktiv. Ein umfangreiches Benefit-Programm vom Bike bis zur Grippeimpfung ist den Mitarbeitenden sicher. Ein früher Meilenstein in der Geschichte des Unternehmens ist sicherlich auch die Ernennung zum anerkannten Ausbildungsbetrieb im Jahr 2000. Viele junge Menschen kommen zum Softwarespezialisten, um sich professionell ausbilden zu lassen. Zusammen mit langjährigen und erfahrenen Mitarbeitenden entstand so über die Jahre ein diverses und vielseitiges Team.

### Qualität ist kein Zufall

Die Arbeit auf höchstem Qualitätsniveau findet Anerkennung, das zeigen die Zertifizierungen aus den Jahren 1995 und 2001. In diesem Jahr kam mit dem DIN EN ISO 27001 ein weiteres wichtiges Zertifikat hinzu. Damit garantiert der Mittelständler, nach den höchsten Kriterien der Informationssicherheit zu arbeiten. Darüber hinaus wurde das Unternehmen von Kunden mehrfach zum TOP-Strategic-Supplier im Engineering ausgezeichnet.

Die Zukunft sieht Pölz auch als eine Option zur Kooperation. „Als spezialisiertes Mittelstandsunternehmen kann es in den nächsten Jahren sinnvoll sein, nicht nur allein, sondern auch mit einem guten Partner zu wachsen. Es ist derzeit eine große Herausforderung, allein und rein organisch größer zu werden. Da sind wir mit zahlreichen Unternehmen unserer Größe in guter Gesellschaft.“ Pölz wird auch in Zukunft darauf achten, den Mittelstandscharakter zu wahren. Ganz unter dem Motto der „Drei A's: Attraktiver Arbeitgeber und Auftragnehmer“.

Innovation und Tradition gehen bei Astrum in das nächste Jahrzehnt. Mit digitaler Vitalität und dem Herz des Mittelstands.



Astrum IT-Headquarter im fränkischen Erlangen.

## Visitenkarte

### ASTRUM IT

Firmensitz: Erlangen (Bayern)

Gründung: 1992

Geschäftsführer: Gerhard Pölz

Mitarbeitende: circa 150

Mitglied im Bundeswirtschaftssenat des BVMW

[www.astrum-it.de](http://www.astrum-it.de)



### Sebastian Schroth

Redakteur Bürobisuch.de

[mittelstand@bvmw.de](mailto:mittelstand@bvmw.de)



# Kunst – individuell komponiert

Seit zehn Jahren fotografiert die Berliner Künstlerin Sabine Welz bekannte Bauwerke und Plätze in vielen Städten Europas. Sie bearbeitet sie digital, verfremdet sie, versieht sie mit Zeichnungen und führt sie wieder zusammen. So entstehen die markanten Cities in Pop Art.



Sabine Welz steht stolz vor ihren Pop Art Werken.

Ihre Art Domino® Städtegalerie im Berliner Europa Center neben der Uhr der fließenden Zeit ist voll. Die farbenfrohen Leinwanddrucke in allerlei Größen ziehen die Besucher an, weil sie viele der Städte schon im Schaufenster erkennen. Auf jedem Bild in maximal vier Farben, jedes ein Unikat, sind immer zwei gleich große Motive zu sehen. „Kann ich auf der einen Seite das Brandenburger Tor in rot und auf der anderen Seite die Londoner Tower Bridge in blau bekommen? Da habe ich nämlich meinen Mann zu ersten Mal geküsst.“

Geleitet von der Idee, mit Kunst individuelle Geschichten zu erzählen, entstand dieses außergewöhnliche Angebot. Angesprochen auf die Anfänge, lacht Sabine Welz. Sie habe schon als junge Frau gemalt, meist Urlaubserinnerungen mit Acrylfarben, und diese Leinwandbilder auf attraktiven Flächen ausgestellt. „Ich würde Ihr Bild ja sofort kaufen, ich kenne die Landschaft, aber die Farben passen nicht zu meiner Wohnung.“ Solche Sätze hörte sie oft.

## Doppeltes Jubiläum

Wie wäre es denn, wenn Kunstliebhaber auf ihren Bildern Motiv und Farbe selbst kombinieren könnten? Sabine Welz, gelernte Kauffrau, begann in ihrer Freizeit mit „Berlin in Pop Art“. Checkpoint Charlie und Olympiastadion, Brandenburger Tor und Gendarmenmarkt. Monatelang verfremdete sie abends und an den Wochenenden ihre eigenen Bilder zu bunten Lebensstationen. Der Erfolg kam über Nacht und gleichzeitig immer mehr Kundenwünsche nach anderen Städten. Mittlerweile feiert sie ein doppeltes Jubiläum: zehn Jahre Art Domino® – Cities in Pop Art – und seit diesem Jahr hat sie die 150. Stadt im Programm. So verbindet sie ihre Leidenschaft zu reisen mit der Liebe zur Kunst.

Das Potenzial an Kombinationsmöglichkeiten blieb auch ihren Kunden aus der Politik nicht verborgen. So setzte sie zum 25. Jubiläum des Mauerfalls 25 Paare aus Ost und West künstlerisch in Szene. Es entstand ein großes Porträt über Menschen, die sich ohne den Mauerfall nie begegnet wären, und das auch im Verkehrsministerium ausgestellt wurde.

## Designprodukte mit Stadtmotiven

Alles läuft perfekt. Die Galerie wird angenommen, das Berliner KaDeWe verkauft ihr Sortiment genauso, wie Kunden aus Business und Politik Ihre Produkte ordern.

Als Corona kam, nutzte sie die erzwungene Auszeit zusammen mit ihrem Mann dafür, ihr Sortiment neu zu ordnen. Inzwischen prägen ihre Stadtmotive Porzellan, Business-Taschen bis hin zu ihrer berühmten Magnetkollektion.



## Visitenkarte

### ART-DOMINO® – CITIES IN POP ART

Gründung: 2012

Firmensitz: Berlin

Geschäftsführerin: Sabine Welz

Mitarbeitende: 2

BVMW-Mitglied

[www.art-domino.shop](http://www.art-domino.shop)



### Herbert Beinlich

BVMW Pressesprecher Berlin,  
Leiter Kreisverband Berlin Süd

[herbert.beinlich@bvmw.de](mailto:herbert.beinlich@bvmw.de)



# Revolution in der Lichtwerbetechnik

In diesen Tagen erlebt man europaweit eine veritable Energiekrise. Jede eingesparte Kilowattstunde zählt! Das BVMW-Mitglied LichtWART GmbH aus Herford bietet eine Cloud-Steuerung für Lichtsysteme, die nicht nur den modernsten Branchenstandard erfüllt, sondern auch hilft, Energiekosten zu senken.

LichtWART, das ist eine typische Mittelstandsgeschichte: „Mein Urgroßvater Ernst Bertelmann reparierte vor knapp 70 Jahren noch Glühbirnen“, erinnert sich Inhaber Johannes Mailänder. „Meine Großmutter Christel Bertelmann heiratete Herbert Mailänder, ihre Söhne Ulrich, mein Onkel, und Achim, mein Vater, übernahmen dann die Firma Bertelmann, die ich nun seit 2009 fortführe. Auf diesem Wege wanderte unser Betrieb durch die Generationenlinie.“ Die LichtWART GmbH wurde 2020 aus der Taufe gehoben. Ihre Aufgabe ist die Entwicklung und Produktion von smarter Lichtsteuerung. Das Besondere: Das Lichtmanagement über die Cloud of Things kann auch für bestehende Anlagen nachgerüstet werden. Alle reden von smarten Lösungen – LichtWART verbindet alte und neue Lichtanlagen, die von jedem Standpunkt der Welt aus dezentral steuerbar werden, mit dem in diesen Tagen unverzichtbaren Anspruch auf Energieeffizienz.

## Frühe Berufung

Mailänder wurde 1985 im westfälischen Bünde geboren und stieg nach seinem Kaufmanns-Abschluss 2009 in den elterlichen Betrieb ein. 2012 übernahm er die Verkaufsleitung und erhielt 2016 Prokura. Als ein festes Bekenntnis zur Heimat und zur Region bezeichnet Mailänder seinen ganz persönlichen Antrieb, die lange Unternehmertradition seiner Familie mit Erfolg auch in Zukunft fortzuschreiben. Dass es zum Wachstum auch erfolgreicher Partnerschaften bedarf, war für Mailänder von Beginn an klar. „Wir stehen im Wettbewerb, Kompetenzen zu bündeln ist da überlebenswichtig“, so Mailänder, der mit strategischen Partnerschaften Wachstum vorantreibt.

## Smartes Zusammenspiel

Die Deutsche Telekom stand dem Mittelständler bei der Entwicklung der Steuereinheit als Partner zur Seite. Das Marktpotenzial taxiert Firmengründer Mailänder auf wenigstens fünf Millionen Einheiten. „Wir sehen Bedarf bei Büro- und Verwaltungsgebäuden, in Betriebsstätten oder auch bei Hotels, dem filialisierten Einzelhandel und Messegeländen. Das ist ein enormer Markt, der durch die Adaption dieses neuen Technikstandards einen enormen Beitrag zur Einsparung von Energie, aber auch von Lichtmissionen leisten kann, ein Aspekt, den vor allem Anwohner und Nachbarn in Wohn-Gewerbe-Mischgebieten gut kennen.“ Ein prominentes Pilotprojekt können



Johannes Mailänder (r.) mit seinem Kollegen der Geschäftsführung Gregor Giataganas.

Passanten bereits heute erleben, wenn sie am Berliner Bogen in Hamburg flanieren. 2021 erhielt das Unternehmen den Innovationspreis des Verbandes der Lichtwerber.



## Visitenkarte

**LichtWART GmbH**  
 Gründung: 2020  
 Firmensitz: Herford (Nordrhein-Westfalen)  
 Geschäftsführer: Gregor Giataganas  
 Mitarbeitende: 25  
 BVMW-Mitglied  
[www.lichtwart.de](http://www.lichtwart.de)



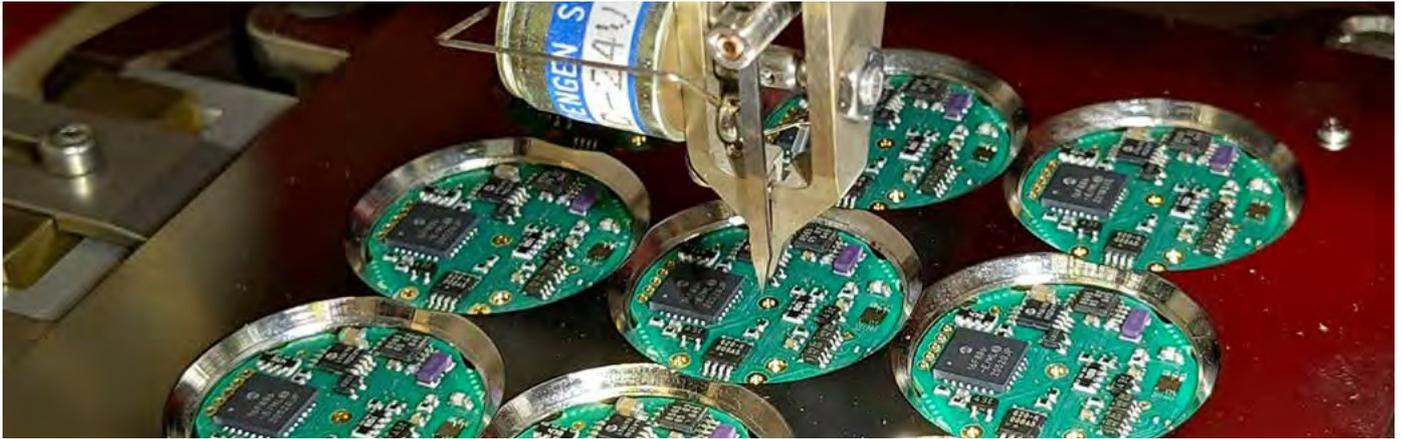
**Thomas Kolbe**  
 BVMW Pressesprecher Nordrhein-Westfalen

[thomas.kolbe@bvmw.de](mailto:thomas.kolbe@bvmw.de)



# Datenübertragung optimieren

„Wir wollen Dinge besser machen. Der Hype war nie unser Thema“, sagt Reinhard Jurisch, Geschäftsführer der microsensys GmbH. Mit besser meint er: drahtlose ID-Transponder und Sensoren energieautark machen, ihre Baugröße miniaturisieren und sie mit eigener Intelligenz versehen.



Halbautomatisches Drahtbonding auf Sensorleiterplatten.

Geschäftsführer Reinhard Jurisch bringt es auf den Punkt: „Für mich ist RFID, eine Technik zur kontaktlosen Energie- und Datenübertragung, nach wie vor eine Zukunftstechnologie mit der Option, Ressourcen zu schonen und Sicherheit zu gewährleisten.“ Alle Lebensbereiche benötigen Energie, viel Energie – Produktion, Logistik, Mobilität. „Deshalb sparen wir immer dann Energie, wenn wir Produkte, Prozesse und Anwendungen intelligent miniaturisieren“, sagt der Physiker.

Die Wende bedeutete für Jurisch, Unternehmer werden zu können. „Etwas Neues zu machen, hat mich immer angetrieben, eine Vision in ein Produkt zu bringen.“ Vor 32 Jahren gründete er die microsensys GmbH, ein Hochtechnologie-Unternehmen, weltweit in Nischenmärkten der Kommunikationstechnik etabliert.

Das erste Produkt war ein RFID-Transponder, ein miniaturisierter Datenträger zur Energieerzeugung, Datenspeicherung und Datenkommunikation mit Antennen, auf einem Siliziumchip von 2 mal 2 mm<sup>2</sup> integriert. Doch der Markt war noch nicht reif dafür. „Dabei waren wir überzeugt, dass man uns das Produkt irgendwann aus den Händen reißt.“ Bis dahin war der Weg aber steinig. Entwicklung ist keine kurzfristige Geldfrage, sondern die eines langen Atems. „Wir hatten hohe Investitionskosten, doch der Verkauf gestaltete sich schwierig. Wir waren zu früh.“

## Kleinster Transponder fliegt auf einer Biene

Jurisch blieb offen, war viel unterwegs, baute ein Netzwerk auf und hatte dann das Quäntchen Glück. Ein Zufallskontakt brachte den Auftrag, und microsensys stattete europäische Zuchttauben mit einem RFID-Transponder aus und registrierte sie automatisch. Dann war noch die Biene. Auf Basis der Gründungsidee entstand einer der kleinsten RFID-Transponder der Welt mit einem Volumen von nur 1,5 mm<sup>3</sup> – geeignet, auf einer Biene mitzufiegen. Ein Gewinn für die weltweite Bienenforschung.

Reinhard Jurisch hat ein Grundprinzip. Neuprodukte müssen ein Alleinstellungsmerkmal besitzen und patentierbar sein. Bei microsensys

werden nur Eigenprodukte entwickelt, produziert und getestet. So wuchs das Portfolio: innovative RFID-Sensor-Transponder, RFID-Schreib- und Lesegeräte, Datenlogger, Applikationssoftware. Mehr als fünfzehn Basispatente schützen die Entwicklungen der Erfurter.

## Von Großanlagen bis zum Gehirnimplantat

Microsensys-Produkte sind an vielen Stellen zu finden. Die Auswahl fällt schwer. Sie stecken in wartungspflichtigen Anlagen am Flughafen Frankfurt, hochbelastbar in Achsen der Schweizer Bahn, in den Glasbauteilen der Hamburger Elphi und in einem der weltweit ersten Implantate zur kabel- und batterielosen Gehirndruckmessung, preisgekrönt auf der MEDICA 2013. Spezielle RFID-Sensor-Lösungen werden auch ins IoT einfließen. Neues hat Reinhard Jurisch ja schon immer gereizt.



## Visitenkarte

microsensys GmbH

Gründung: 1991

Firmensitz: Erfurt (Thüringen)

Geschäftsführer: Reinhard Jurisch, Peter Peitsch

Mitarbeitende: 28

BVMW-Mitglied

[www.microsensys.de](http://www.microsensys.de)



Ringo Siemon

BVMW Pressesprecher Thüringen

[ringo.siemon@bvmw.de](mailto:ringo.siemon@bvmw.de)



# Bahnbrechende Batterietechnik im Kohlerevier

Im Rahmen des Strukturwandels für die Lausitz entsteht im neuen Industriepark Schwarze Pumpe (Sachsen/Brandenburg) aktuell eine Siliziumgraphit-Anodenanlage und demnächst auch eine Fabrik für Hochtechnologie-Batterien.



Im Dock 3 Lausitz im Industriepark Schwarze Pumpe befindet sich die Pilotanlage von Altech. Unmittelbar daneben sollen mehrere Produktionsstätten entstehen.

Im Zuge des starken Wachstums der E-Mobilität sieht Uwe Ahrens, Vorstand von Altech Advanced Materials, weltweit ein Marktpotenzial von sieben Milliarden Euro für das Gesamtprojekt im Kohlerevier Lausitz. Im nahen Umfeld sind bereits potenzielle industrielle Partner mit Erfahrung in Prozesstechnik angesiedelt, auch benötigte Rohstoffquellen sind vorhanden. In der Pilotanlage im Gründer- und Kompetenzzentrum Dock 3 Lausitz soll Anodengraphit (Silumina Anodes™) bis zur Produktionsreife gebracht werden. Mit hochreiner Keramik beschichtet, kann dieses die Lebensdauer von Hochleistungs-Lithium-Ionen-Batterien verlängern. „Wir wollen Weltmarktführer auf diesem Gebiet werden – das geht jedoch nur gemeinsam mit der Region, in der wir uns ansiedeln. Wir investieren nicht in Grundstücke, sondern in Menschen.“

## Arbeitsplätze für die Zukunft

Carsten Baumeister, Projektleiter vor Ort, bestätigt die Herausforderungen: „Wir brauchen Leute, die sich mit uns identifizieren.“ Altech sucht für die Zukunft Prozesstechniker, Logistiker und andere motivierte Menschen – etwa 250 Fachkräfte werden insgesamt gebraucht. In der Startphase kümmert sich der Projektleiter noch um fast alles. Dass sich der 60-Jährige einer solch komplexen Aufgabe stellt, in einem Alter, in dem andere schon an den Vorruhestand denken, begründet er so: „Eine einmalige Chance. Ich kann teilhaben an einer rasanten technologischen Entwicklung, die zudem meiner Heimat zugutekommt. Es reizt mich, eigene Lösungen entwickeln zu können in einer nicht zu hundert Prozent vorbestimmten Situation. So sehe ich auch den Strukturwandel – als eine Riesenchance. Aber man muss was dafür tun.“ An Aufgaben mangelt es nicht. Der Pilotanlage, die Anfang 2023 in Betrieb genommen werden wird, sollen bis zu fünf komplette Produktionsstätten folgen. Die Gesamtinvestition für die geplanten Anlagen beläuft sich auf bis zu 500 Millionen Euro. Hier sollen bis zu 4000 Tonnen hochreines Aluminiumoxid pro Jahr produziert werden, wofür dann etwa 250 Fachkräfte eingestellt werden sollen.

## Feuersicher, lithiumfrei und langlebig

Im September schloss Altech darüber hinaus mit dem Fraunhofer Institut für Keramische Technologien und Systeme (IKTS) Dresden eine Vereinbarung zur gemeinsamen Vermarktung einer Batterie für das Stromnetz. Die Batterie soll feuer- und explosionsicher sein und ohne Lithium, Kobalt, Kupfer und Graphit auskommen, mehr als 15 Jahre leistungskonstant bleiben und in extrem kalten Klimazonen wie auch in der Wüste funktionieren.

Uwe Ahrens hält diese Technologie für bahnbrechend im Energiespeichermarkt.



## Visitenkarte

**Altech Industries Germany GmbH**

Gründung: 2019

Firmensitz: Dresden

Geschäftsführer: Uwe Ahrens, Hansjörg Plaggemars, Ignatius K.-S. Tan, Manfred Ziwey

Mitarbeitende: 10

BVMW-Mitglied

[www.altechadvancedmaterials.com](http://www.altechadvancedmaterials.com)

[www.dock3-lausitz.de](http://www.dock3-lausitz.de)



**Jörg Tudyka**

BVMW Pressesprecher Brandenburg

[joerg.tudyka@bvmw.de](mailto:joerg.tudyka@bvmw.de)





Die Mitglieder der Expedition auf der Cheops-Pyramide, Aquarell, Johann Jakob Frey und Max Weidenbach, Oktober 1842.

# Abenteuer am Nil

Mit Ägypten verbinden heute die meisten Menschen die Pyramiden und Schnorcheln im Roten Meer. Das jahrtausende alte Land hat jedoch weit mehr zu bieten. Sein reiches kulturelles Erbe zu erforschen und zu bewahren, hat sich die Ägyptologie zur Aufgabe gemacht. Wer sich für das Reich am Nil und insbesondere die Historie der vergleichsweise jungen Wissenschaft interessiert, kommt gegenwärtig in Berlin auf seine Kosten.

Das Ägyptische Museum, auch sonst immer einen Besuch wert, lädt mit einer faszinierenden Sonderausstellung „Abenteuer am Nil. Preußen und die Ägyptologie 1842-45“ auf das UNESCO-Weltkulturerbe Museumsinsel im Herzen der Hauptstadt ein. Die perfekt kuratierte Ausstellung eröffnet einen frischen Blick auf die legendäre preußische Expedition entlang des Nils. Im Fokus stehen die Objekte und Materialien, die von der Reise mitgebracht wurden und deren Einfluss auf die Entwicklung der Ägyptologie.

Am 18. September 1842 trafen sich die Mitglieder der königlich preußischen Expedition im Hafen von Alexandria und tauchten

## Gut zu wissen

**Abenteuer am Nil. Preußen und die Ägyptologie 1842-45 – eine Sonderausstellung des Ägyptischen Museums Berlin**

Neues Museum, 15.10.2022 bis 07.03.2023

Öffnungszeiten:

Di, Mi, Fr, Sa, So 10:00 – 18:00 Uhr

Do 10:00 – 20:00 Uhr

Mo geschlossen

Ticket 14,00 Euro, ermäßigt 7,00 Euro

Ein opulent gestalteter Begleitband ist im Berliner Kulturverlag Kadmos erschienen



Wand aus dem Grab des Prinzen Merib, Aquarellzeichnung.

ein in die Welt des Orients, um für die nächsten drei Jahre die Altertümer entlang des Nils im Auftrag von König Friedrich Wilhelm IV. zu erforschen. Ihre Aufgabe war es, eine verlässliche Grundlage für die neue Wissenschaft zu legen. Seit genau 20 Jahren konnten damals dank der Entzifferung der Hieroglyphen durch den Franzosen Jean-François Champollion die Inschriften der alten Kultur am Nil wieder gelesen und verstanden werden.

Die Ägyptologie steckte seinerzeit noch in den Kinderschuhen. Das sollte sich jedoch bald ändern: Von 1849 bis 1859 erschien die wegweisende wissenschaftliche Dokumentation der Forschungsreise in zwölf übergroßen Büchern mit Zeichnungen auf 894 Tafeln – ein Monumentalwerk, das ebenfalls von König Friedrich Wilhelm IV. finanziert wurde. Und von 1850 an konnten die Berliner die mitgebrachten ägyptischen Objekte im Neuen Museum bestaunen.

**Von Alexandria bis in den Sudan**

Die königlich preußische Expedition an den

Nil ist nicht die erste, aber eine der drei wichtigsten für die moderne Erforschung der Kulturen des Niltals. Denn keiner anderen großen staatlichen Expedition gelang es, so weit nach Süden vorzudringen. Carl Richard Lepsius und Heinrich Abeken folgten dem Lauf des Blauen Nils bis hinter Sennar in die tropischen Gebiete des heutigen Sudan. Sie suchten nach ägyptischen Zeugnissen, sammelten Tiere und erwarben Gebrauchsgegenstände aus der Region.

Mitte der 2000er Jahre initiierte das Ägyptische Museum Kairo eine Ausstellungsreihe, in der die drei wissenschaftlichen Expeditionen dem ägyptischen Publikum vorgestellt wurden. Als sich 2010 der 200. Geburtstag des Expeditionsleiters Richard Lepsius jährte, rückten seine Person und sein Lebenswerk in das Zentrum des Interesses. Eine Ausstellung im Stadtmuseum seiner Geburtsstadt Naumburg, „Von Naumburg bis zum Blauen Nil. Die Lepsius-Expedition nach Ägypten und Nubien“, setzte neue Akzente in der Forschung. Eine parallele Exposition im Ägyptischen Museum Berlin galt

dem Wirken von Lepsius in preußischem Kontext.

**Verschollenes Tagebuch aufgetaucht**

Gelegentlich kommt der Zufall den Forschern zu Hilfe. So wird 2013 das seit Jahrzehnten verschollene Tagebuch des jüngsten Expeditionsteilnehmers Max Weidenbach im South Australian Museum in Adelaide wiedergefunden. Seine Notizen geben Einsicht in den Expeditionsalltag und schildern den zeitgenössischen Orient aus der Sicht eines jungen Mannes mit künstlerischem Talent. Bisher unbekannt Skizzen und Zeichnungen in Privatsammlungen aus dem Kontext der Familie Weidenbach vergegenwärtigen das damalige Leben im Niltal auch bildlich.



**Eberhard Vogt**  
BVMW Mitglied der  
Chefredaktion

**mittelstand@  
bvmw.de**



# FilmTipp

## DER PERFEKTE CHEF

Bond-Bösewicht Javier Bardem brilliert als Chef einer Fabrik für Präzisionswaagen, dem zunehmend die Balance abhandenkommt.



Seine Waagen sind gerecht wie Justitia: Unternehmer Julio Blanco (Javier Bardem).

**F**leiß, Balance, Loyalität – das ist das Motto der Firma Básculas Blanco. Seit Jahrzehnten baut die Fabrik Industriewaagen, und Julio Blanco (Javier Bardem) ist ihr Chef. Ein fürsorglicher offenbar, denn wir lernen ihn bei einer Ansprache an seine Mitarbeiter kennen. „Ihr seid meine Kinder, und ich Sorge für euch, eure Probleme sind auch meine.“ Das Idealbild des inhabergeführten mittelständischen Unternehmens könnte man meinen, wenn da nicht die ersten Risse auf der Oberfläche erschienen.

### Multiple Unternehmensrisiken

Da ist der Familienvater José (Oscar de la Fuente), gerade entlassen, der vor der Fabrik ein Lager errichtet und sich per Megafon lautstark in Revolutions- und Rachelyrik übt. Da ist Produktionsleiter Miralles (Manolo Solo), den die Affäre seiner Frau aus der Bahn wirft und der so den Produktionsablauf empfindlich stört. Da ist die neue schöne Praktikantin Liliana (Almudena Amor), mit der der charmant-gerrissene Julio prompt eine Affäre beginnt, um alsbald zu erfahren, dass sie die Tochter einer befreundeten Unternehmerfamilie ist. All das Sand im Getriebe, den Julio nicht brauchen kann, denn die Regierung hat seine Fabrik nominiert für den Preis unternehmerischer Exzellenz. Die Kommission soll in den nächsten Tagen zur endgültigen Ent-

scheidungsfindung auftauchen. Also nimmt Julio seine Vatermetapher ganz wörtlich und mischt sich mit einer hinreißenden Mischung aus Verve, Intriganz, Sex-Appeal, Bestechung, Übergriffigkeit und Charme in die Leben und Krisen seiner Angestellten, die ja eigentlich seine Schutzbefohlenen sein sollen.

### Javier Bardem kann auch Komödie

Regisseur Fernando León de Aranoa bedient dabei natürlich so manches kulturlinke Motiv aus der Mottenkiste der Kapitalismuskritik. Diese Volten indes kann man getrost ignorieren und sich auf Bardems großartiges Spiel verlassen, das aus „Der perfekte Chef“ eine höchst unterhaltsame Komödie macht. Der spanische Superstar, bislang als Gegenspieler von James Bond oder als feuriger Latin Lover in Woody Allens „Vicki, Christina, Barcelona“ zu Weltruhm gekommen, reüssiert

hier im Komödienfach, und es ist eine Wonne, ihm dabei zuzusehen, wie er im Laufe einer Woche zunehmend das unternehmerische Gleichgewicht verliert – und mit einer Verbissenheit versucht, seinen Betrieb wieder ins Lot zu bringen, die schon wieder respekt einflößend ist. Oder wie sein Vater zu sagen pflegte: „Manchmal muss man eine Waage anstupsen, damit sie das richtige Gewicht anzeigt.“

Nach gemächlichem Start erhöht Aranoa das Tempo und lässt seinen Hauptdarsteller in zunehmender Atemlosigkeit innerhalb von sieben Tagen den unternehmerischen Druck spüren, dem manche Chefs in einem Jahr nicht erleben. Am Ende ist – natürlich – alles wieder im Gleichgewicht, wenn auch mit unausgeglichener Bilanz. Was bleibt, ist ein Javier Bardem in Höchstform, den man einfach lieben muss.



### Der perfekte Chef

Komödie (Spanien, 2022)

**Regie:** Fernando León de Aranoa

**Mit:** Javier Bardem, Manolo Solo, Almudena Amor, Óscar de la Fuente u. a.

**FSK:** 12

**Ab 9.12.22 auf DVD, Blu-Ray und VoD**

**Bernd Ratmeyer**  
Journalist

**mittelstand@**  
**bvmw.de**



# SerienTipp

## MINDHUNTER

Die Netflix-Serie „Mindhunter“ basiert auf dem Buch „Die Seele des Mörders“ von FBI-Agent John Douglas und damit auf wahren Begebenheiten. So sehen wir hier nicht nur eine spannende Krimiserie, sondern erleben die Geburtsstunde des Profilers.



Konfrontieren Serienmörder mit ihren Verbrechen: FBI-Agenten Bill Tench (Holt McCallany) und Holden Ford (Jonathan Groff) bei einer Befragung im Gefängnis (v. li.).

Es gab eine Zeit, da bevölkerten Serienmörder Filme und Serien geradezu in einem epidemischen Ausmaß. Es gab aber auch eine Zeit, in der es das Wort Serienmörder noch gar nicht gab. Es gab Mörder, die drei Menschen oder mehr getötet hatten, aber niemand wusste genau, wie solche Täter ticken. Erst Ende der 70er-Jahre, als die Kriminalpsychologie noch in den Kinderschuhen steckte, erforschten zwei FBI-Agenten die mörderische Psyche dieser menschlichen Monster, revolutionierten damit die Kriminalwissenschaft und prägten den Begriff Serienmörder.

### Verhaltensforschung oder Unsinn?

Im Jahr 1977 befragt der junge und überaus ambitionierte FBI-Agent Holden Ford (Jonathan Groff) den wortgewandten Mörder Ed Kemper und ahnt, dass er mit solchen Interviews Erkenntnisse über das Verhalten der Mörder gewinnen kann. Fords Ideen und Visionen für ein umfangreiches Forschungsprojekt stoßen beim FBI auf wenig Begeisterung. Es gibt jede Menge Vorbehalte, doch schließlich wird – zunächst versuchsweise – die Spezialeinheit für Serienverbrechen an der FBI Academy eingerichtet. Unterstützt wird Ford von seinem älteren und erfahrenen Kollegen Bill Tench (Holt McCallany) und der Psychologin Dr. Wendy Carr (Anna Torv), die

das Projekt wissenschaftlich begleiten soll. „Wie kommen wir den Verrückten zuvor, wenn wir nicht wissen, wie die Verrückten denken?“ Ford ist davon überzeugt, dass man Serientäter nur fassen kann, wenn man lernt, wie sie zu denken. Und so interviewen er und Tench die berüchtigsten Killer der USA, neben Ed Kemper auch Charles Manson, Ted Bundy und Ed Gein. Ford und sein Team entwickeln auf der Basis der Gespräche einen verhaltenstheoretischen Ansatz zu Täterprofilierung, Verbrechensanalyse und Anklagestrategie. Die beiden Agenten reisen durch die USA, halten Vorträge und briefen ihre Kolleginnen und Kollegen. Immer wieder werden sie vor Ort zu aktuellen Fällen hinzugezogen, können ihr Wissen, ihre Expertise einbringen und Täter überführen.

### In der Hölle

Fords Arbeitsmethoden bei einem Interview mit dem Serienmörder Richard Speck sorgen für Zwietracht im Team und verursachen eine interne Prüfung beim FBI. Die Prüfung gefährdet Fords Karriere und seine Beziehungen. Er leidet emotional zunehmend unter der Arbeit. Das viele Reisen, die harte geistige und körperliche Arbeit belasten seine Gesundheit. Bei einem Vortrag bricht er zusammen und wacht auf der Intensivstation auf. Es dauert Monate, bis er wieder einsatzfähig ist. Erst ein neuer Vorgesetzter der Spezialeinheit fördert und etabliert das Profiling als Routine in der Ermittlungsarbeit des FBI. Ford und Tench haben nun einen größeren Spielraum, sie perfektionieren ihre Methodik und lösen weiter spektakuläre Fälle. Das Böse wird nicht einfach von allein verschwinden, aber es tut gut zu sehen, dass das Böse nicht immer gewinnt.



### Mindhunter

Krimiserie (USA 2017-2019)

**Mit:** Jonathan Groff, Holt McCallany, Anna Torv u. a.

**Von:** Joe Penhall

**Regie:** David Fincher u. a.

**2 Staffeln**  
**19 Folgen à zwischen 34 und 73 Minuten**

**Friederike Pfann**  
BVMW Redaktion  
DER Mittelstand.

**mittelstand@  
bvmw.de**



# BuchTipps

## WENIGER STEUERN & MEHR VERMÖGEN

### Wie du als Unternehmer\*in mehr aus deinem Geld machst

Verständlich und einprägsam stellt Alexander Keck fünf „Steuerhebel“ vor, mit denen Sie als Unternehmer Steuern sparen und nachhaltig Vermögen aufbauen können. Selbst Unternehmer und Finanzexperte, hat ihn in langjähriger Beobachtung gewurmt, dass viele Unternehmerinnen und Unternehmer wichtige steuerrechtliche Grundprinzipien nicht kennen.

Um Abhilfe zu schaffen, bricht er hier die komplexen Sachverhalte des Unternehmens- und Steuerrechts auf klare große Zusammenhänge herunter. So gelingt ihm ein verständlicher, kompakter Ratgeber zu diesen wichtigen strategischen Themen für Unternehmer.

Seine Erfahrung: Steuerbüros arbeiten mit dem, was schon da ist. Die großen Schrauben, die immense Effekte auf Ihre

Steuern und Vermögensbildung haben können, fassen sie dabei üblicherweise nicht an. Er rät daher Unternehmerinnen und Unternehmern, sich selbst mit den fünf von ihm identifizierten Steuerhebeln auseinanderzusetzen. Mit ihnen können Sie die Weichen für eine langfristige Entwicklung in Ihrem Sinne stellen. Jedem dieser Hebel widmet er ein Kapitel: 1. Die Rechtsform für das Unternehmen, 2. Die Rechtsform für das Vermögen, 3. Die Gestaltung des eigenen Gehalts, 4. Das Nutzen von Steuervorteilen bei Investitionen und 5. Die Altersvorsorge.

Das Buch ersetzt keine Steuerberatung, gibt aber Tipps, wie Sie mit Ihrem Steuerbüro künftig zielführender zusammenarbeiten können als bisher. Das Ziel: mehr Spielraum für Sie, mit Ihrem Vermögen einen nachhaltigen Wert für Ihr eigenes Umfeld zu schaffen.



### Weniger Steuern & mehr Vermögen

Wie du als Unternehmer\*in mehr aus deinem Geld machst

Alexander Keck

Unternehmergold Verlag  
186 Seiten

19,99 €

### Steuern

Der Große Bluff

Norbert Walter-Borjans

Kiepenheuer & Witsch Verlag  
288 Seiten

15,00 €



### Bürokratie, Regulierung, Verwaltung in der Krise:

Update für Deutschland

Johannes Ludewig

Nomos  
176 Seiten

39,90 €



### Wirtschaft für Kids

Eine etwas andere Einführung in die Ökonomie

Alexander Hagelüken

C.H. Beck Verlag  
191 Seiten

12,95 €



### Unter den Augen des Staates

Der größte Steuerraub in der Geschichte der Bundesrepublik

Massimo Bognanni

dtv Verlag  
288 Seiten

20,00 €



### Account-Management-Strategien im B2B-Vertrieb

Kundenwert generieren und nachhaltige Geschäftsbeziehungen aufbauen – Methodik, Prozesse, Tools

Hans-Peter Neeb  
Springer Gabler Verlag  
160 Seiten

44,99 €



### Eine kurze Geschichte der Menschheit

Yuval Noah Harari

Pantheon Verlag  
528 Seiten

14,99 €



Bitte richten Sie Ihre Bestellungen an: **BVMW-Servicegesellschaft mbH, Berlin; servicegesellschaft@bvmw.de; Tel.: 030 533206-572**  
Alle Preise ohne Gewähr. Sie erhalten alle Bücher versandkostenfrei.

# AppTipps



## Steuerbot Die Steuer-App

Bis zur Abgabe ist Steuerbot für alle komplett kostenlos. Ganz einfach die Steuererklärung ohne Risiko eingeben und anschließend anhand der berechneten Rückerstattung selbst entscheiden, ob sich die Steuererklärung für einen lohnt. Bis zu einer Rückerstattung von hundert Euro ist die App im Play und App Store kostenlos.

[www.steuerbot.com](http://www.steuerbot.com)



## Tabbt Die Finanzapp

Die App ist vor allem auf Finanzplanung und die Nutzung durch mehrere Personen ausgelegt. Zahlungen werden den angelegten Nutzern zugewiesen. Gemeinsame Zahlungen können außerdem geteilt und mithilfe der App anteilig berechnet werden. Außerdem gibt es auf der Startseite eine Übersicht, auf der Sie direkt sehen können, wem Sie eventuell noch Geld schulden oder umgekehrt. Tabbt gibt es kostenlos im App Store und im Play Store.

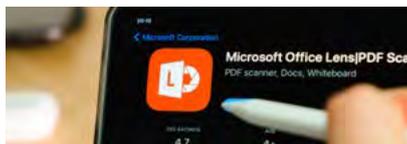
[www.tabbt.de](http://www.tabbt.de)



## Honey Manager Haushaltsbuch

Der Honey Manager ist genial und super-einfach zu benutzen. Das Haushaltsbuch bietet doppelte Buchführung und verschiedene Einstellungen an, womit sich ein perfektes individuelles Haushaltsbuch erstellen lässt. Besonders passend ist es für die, denen eine präzise Dokumentation ihrer Finanzen wichtig ist. Die App kann im App Store und im Play Store gegen eine monatliche oder jährliche Gebühr erworben werden.

[www.realbyteapps.com](http://www.realbyteapps.com)



## Microsoft Lens Der PDF-Scanner

Mit Microsoft Lens lassen sich Bilder in PDF-, Word-, PowerPoint- und Excel-Dateien konvertieren, gedruckte oder handgeschriebene Texte digitalisieren und auf OneNote, OneDrive oder einem lokalen Gerät speichern. Außerdem ist das Zuschneiden und Verbessern der Bilder von Whiteboards und Dokumenten möglich, wodurch sie besser lesbar werden. Die App ist kostenfrei im App Store und im Play Store verfügbar.

[https://bvmw.info/microsoft\\_lens\\_für\\_android](https://bvmw.info/microsoft_lens_für_android)



## Fahrtenbuch Die Reise-App

Handgeschriebene Fahrtenbücher sind Vergangenheit. Nun bringt diese App Fahrtenbücher ganz einfach auf das Mobiltelefon. Mithilfe von GPS lassen sich so Reisen mit dem Privatauto dokumentieren und erleichtern die Reisekostenrückerstattung. Die Daten der Fahrt lassen sich anschließend problemlos exportieren. Für einmalige 7,99 Euro ist die App im App Store verfügbar.

<https://bvmw.info/fahrtenbuch>



## Flat Tomato Die Zeitmanagement App

Die App Flat Tomato hilft bei einem guten Zeitmanagement und verbessert die Produktivität, indem sie vor Ablenkung bewahrt. Zudem bietet die App einen Kalender, um Aufgaben festzuhalten und den Aufwand für Aktivitäten abzuschätzen. Flat Tomato ist kostenfrei im App Store sowie im Play Store verfügbar.

[www.flatpomodoro.com](http://www.flatpomodoro.com)





## NACHGEFRAGT

# Claudia Roth

Sie wollten schon immer mal Politikerinnen und Politiker besser kennenlernen? Wir stellen Ihnen in dieser Reihe jeweils eine politische Persönlichkeit vor, die einige Fragen zu ihrer Person und ihrer politischen Karriere beantwortet. Dieses Mal die neue Staatsministerin für Kultur und Medien, Claudia Roth.

### Welche Person in Ihrem Leben hat Sie am meisten beeinflusst?

Das war ganz klar Rio Reiser. Seine Musik und seine Texte haben mich für ewige Zeiten geprägt. Und ich habe unendlich viel von ihm gelernt: die Kraft der Bühne und die Magie der Emotionen, das akribische Arbeiten und das Schreiben von Texten. Bei Rio habe ich auch die Kraft gefunden für den bedingungslosen Kampf gegen jede Form von Diskriminierung – ein Kampf, der noch lange nicht gewonnen ist.

### Haben Sie ein Lebensmotto?

„Ändere die Welt, sie braucht es“ (Bertolt Brecht).

### Gibt es ein Buch, das Sie besonders beeindruckt hat?

Ich bin eine leidenschaftliche und sehr neugierige Leserin, die sich immer wieder aufs Neue von Büchern beeindrucken lässt. Grundsätzlich liebe ich Literatur mit einer prächtigen, kraftvollen Sprache, wie beispielsweise die georgische Autorin Nino Haratischwili. Ganz besonders wichtig ist mir die Poesie, zum Beispiel von Else Lasker-Schüler, Bert Brecht, Albert Ostermaier und Amanda Gorman.

### Haben Sie einen Lieblingsfilm?

„Sein oder nicht sein“ von Ernst Lubitsch und „Das Wunder von Mailand“ von Vittorio De Sica.

### Welche drei Schallplatten nehmen Sie mit auf eine einsame Insel?

Das Doppelalbum „IV“ von Ton Steine Scherben, „Their Satanic Majesties Request“ von den Stones und Beethovens gesammelte Klavierkonzerte, gespielt von Igor Levit.

### Ohne welche App könnten Sie nicht leben?

Meine Kalender-App. Ich verbringe auch sehr viel Zeit in Nachrichten-Apps.

### Was ist Ihr Geheimtipp oder Lieblingsort – in Berlin oder anderswo?

Ich bin seit meiner Jugend ein sehr großer Fan von Bert Brecht, der ja nicht, wie viele meinen, aus Berlin stammt, sondern aus Augsburg. Und dort gibt es das wunderbare Brechthaus, das ich nur jedem empfehlen kann.

### Was essen Sie am liebsten?

Schwäbische Kässpätzle – das geht schon fast bis zur Abhängigkeit.

### Bier oder Wein?

Rotwein.

### Was war Ihr Berufswunsch als Kind?

Ich bin mit Kunst und Kultur aufgewachsen und hatte schon ganz früh den Wunsch, in diesem Bereich zu arbeiten. Meinen Eltern bin ich bis heute unendlich dankbar dafür, dass sie mich darin unterstützt haben. Das war Anfang der 80er Jahre alles andere als selbstverständlich.

### Haben Sie jemals den Wechsel von der Kultur zur Politik bereut?

Nein, überhaupt nicht. Und als Kulturpolitikerin verbinde ich ja auch beides miteinander. Deshalb ist Kulturstaatsministerin mein absoluter Traumjob.

### Wie gehen Sie mit Rückschlägen oder Niederlagen um?

Ich habe einige sehr enge Freundinnen und Freunde, die mich schon seit vielen Jahren begleiten und die gerade auch in schwierigen Zeiten fest an meiner Seite stehen. Zudem habe ich in Krisensituationen immer die Gewissheit, dass auch wieder andere Zeiten kommen werden: Wenn die Nacht am tiefsten ist, dann ist der Tag am nächsten; nach dem Abendlicht kommt die Morgensonne.



**Claudia Roth** (Jahrgang 1955) war von 2001 bis 2002 sowie von 2004 bis 2013 eine von zwei Bundesvorsitzenden ihrer Partei Bündnis 90/Die Grünen. Mit einer mehr als neunjährigen Amtszeit ist sie die am längsten ununterbrochen amtierende Vorsitzende der Partei. Von 2013 bis 2021 war Roth Vizepräsidentin des Deutschen Bundestages. Seit Dezember 2021 ist sie Staatsministerin beim Bundeskanzler sowie Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien im Kabinett Scholz. In den Achtzigern trat sie aus der katholischen Kirche aus, weil sie deren Haltung zur Rolle der Frau ablehnte.



Sarah Walenta



Michael Woltering



Hier könnten  
Sie sitzen



Hans-Peter Staudt



Alexandra Rath

## Wir suchen Sie, weil Sie ...

- ... gern mit Unternehmerinnen und Unternehmern arbeiten und andere begeistern.
- ... ein echter Netzwerkprofi sind.
- ... Unternehmergeist besitzen.
- ... politikbegeistert sind und sich für die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen interessieren.
- ... sich für die Belange des Mittelstands stark machen wollen.
- ... Ihre Selbstständigkeit lieben & Ihr Tätigkeitsfeld weiter ausbauen wollen.



**Werden Sie Teil der BVMW-Familie!**

<https://netzwerker-bvmw.career.softgarden.de/>

Sie haben noch Fragen? Dann rufen Sie uns gern an:  
+49 (30) 533 206-127

**Gemeinsam für einen  
starken Mittelstand.**



„Ich bin eine von bundesweit über 300 Repräsentanten, die insgesamt 800.000 jährliche Unternehmerkontakte generieren.“



Daniela Bessen

# So vielfältig wie der Mittelstand

Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden die Arbeitsumgebung,  
die sie brauchen und wünschen – mit Surface for Business.



Die Geräte der Surface for Business Familie bieten Unternehmen jeder Größe und Branche die ideale Ausstattung für die alltäglichen Herausforderungen. Flexible Einsatzmöglichkeiten sowie eine hohe Konnektivität ermöglichen es Ihren Mitarbeitenden, ihr kreatives Potenzial auszuschöpfen und den ganzen Tag produktiv zu sein – egal ob unterwegs, im Home Office oder im Büro.



Alle Informationen zu  
Surface for Business für den  
Mittelstand finden Sie unter  
[aka.ms/sicher-surface](https://aka.ms/sicher-surface)