

# Mittelstand.

Das Unternehmensmagazin



## Smarte Logistik

Logistik und Güterverkehr innovativ,  
digital und klimafreundlich gestalten  
Seite 30

Bürokratie statt Fortschritt: Logistik-  
Startups in der Warteschleife  
Seite 40

**zukunft  
& gestalten**

Fotos: © Christian Kruppa

STATION BERLIN > 9. APRIL 2025

# Entscheiden statt zuschauen – die Zukunft wartet nicht!

Erleben Sie Zukunft hautnah beim Zukunftstag Mittelstand 2025! **Treffen Sie die wichtigsten Entscheider aus Wirtschaft und Politik, knüpfen Sie wertvolle Kontakte und gestalten Sie die Zukunft des Mittelstands aktiv mit.** Inspirierende Keynotes, spannende Foren und exklusive Networking-Lounges warten auf Sie – im Herzen von Berlin, in der STATION Berlin. Feiern Sie mit uns 50 Jahre BVMW – das Jubiläum des Mittelstands!

**Jetzt Ticket sichern und dabei sein, wenn Werte auf Wohlstand treffen.**



Hier Ticket sichern!



**Zukunftstag  
Mittelstand  
2025**

# Editorial

Wise Unternehmen,  
Lese Unternehmer,

wenn wir auf das Jahr 2024 zurückblicken, dann zeigt sich, wie bewegend, fordernd und richtungsweisend diese vergangenen zwölf Monate waren. Von A wie Ampel-Aus über B wie Bauerndemos bis Z wie Zukunftstag reichte die Bandbreite der Themen und Ereignisse, die uns beschäftigt und in Atem gehalten haben.

Die politische Landschaft wurde von einem beispiellosen Stillstand geprägt, der in der vorzeitigen Auflösung der Ampelkoalition gipfelte. Gleichzeitig hat die Stimme des Mittelstands bei den Bauerndemonstrationen, in den Medien und bei Veranstaltungen wie dem Zukunftstag deutlich gemacht, dass es so nicht weitergehen kann.

Doch Kritik allein war uns immer zu wenig. Beim Zukunftstag Mittelstand 2024 haben wir zum Beispiel eindrucksvoll bewiesen, dass der Dialog mit der Spitzenpolitik klar und unmissverständlich und gleichzeitig konstruktiv und fair verlaufen kann.

In diesem Jahr stehen wir, steht Deutschland an einer Weggablung. Was wir brauchen, ist ein Neustart. Es muss darum gehen, endlich eine handlungsfähige Regierung zu wählen, die sich den drängenden Herausforderungen stellt und unser Land wieder in die Zukunft führt.

Deutschland agiert in einer globalisierten Welt, in der andere Volkswirtschaften längst wichtige Zukunftsweichen gestellt haben. Zukunftsinvestitionen sind daher nicht nur ein Gebot nationaler Dringlichkeit, sondern auch entscheidend für unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit. Der Mittelstand braucht politische Rahmenbedingungen, die globales Denken fördern und gleichzeitig lokal erfolgreiches Wirtschaften ermöglichen. Wer hier weiter zögert und zugunsten parteipolitischer Machtkämpfe das „große Ganze“ aus dem Blick verliert, riskiert nicht nur schmerzhaftes Wohlstandsverluste, sondern verabschiedet sich auch endgültig von unserer Rolle als Innovations- und Exportnation.



**Christoph Ahlhaus**

Vorsitzender der  
Bundesgeschäftsleitung  
des BVMW

Die Themen sind klar: Wir brauchen einen entschlossenen Abbau von Bürokratie, um die unternehmerische Freiheit zu sichern und die Innovationskraft der Unternehmen zu stärken. Wir müssen die gestiegenen Energiepreise eindämmen, damit der Mittelstand im internationalen Wettbewerb bestehen kann. Und wir brauchen ein gerechteres Steuersystem, das Leistung belohnt und nicht bestraft. Hinzu kommen Veränderungen, die sich weniger in Zahlen, sondern in Werten messen lassen: Verlässlichkeit, Vertrauen in unsere eigene Stärke und der unbedingte Wille, unser Land wieder an die Spitze zu führen.

Der Mittelstand ist und bleibt das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Aber wir sind mehr als das: Wir sind Motor für Innovation, Garant für Arbeitsplätze und Anker in gesellschaftlich unsicheren Zeiten. Dieses Potenzial müssen wir jetzt wieder entfesseln. Es liegt an uns, deutlich zu machen, dass unser Land nur mit einer starken, zukunftsgerichteten und entschlossenen Regierung wieder Fahrt aufnehmen kann.

Die Bundestagswahl 2025 bietet uns hierzu die Chance. Lassen Sie uns gemeinsam dafür sorgen, dass der Mittelstand gehört wird – laut, klar und selbstbewusst. Es wird Zeit für einen neuen Aufbruch.

Herzlichst  
Ihr

Christoph Ahlhaus

# In dieser Ausgabe



11

Der Mittelstand fordert Verantwortung



24

Mittelstand trifft Lateinamerika



38

Logistik als Schlüsselfaktor

## DEUTSCHLAND

- 6 Mobilität der Zukunft: Warum das „Verbrenner-Aus“ nicht das Ende ist
- 8 Umsetzung der NIS-2-Richtlinie trotz Ampel-Aus wichtig
- 10 Bundestagswahl 2025 – Der Mittelstand fordert Verantwortung
- 12 Roundtable mit Bundesminister Dr. Volker Wissing zur Verkehrsprognose 2040
- 14 50 Jahre Verbandsgeschichte
- 16 BMW in den Medien

## EUROPA

- 18 Wie internationale Talente Europas Wirtschaft retten können
- 20 Ukraine – Risiko oder Chance?

## INTERNATIONAL

- 22 Neue Perspektiven in Katar
- 24 Mittelstand trifft Lateinamerika
- 26 „Dubai als Logistikhub“

## SCHWERPUNKT

- 28 Verkehr und Logistik
- 30 Logistik und Güterverkehr innovativ, digital und klimafreundlich gestalten
- 32 KI-Qualifizierung: Unverzichtbar für den deutschen Mittelstand
- 33 Unternehmensnachfolge für Speditions- und Logistikunternehmen
- 34 Mit der Blockchain zu sicheren Liefernetzwerken
- 36 Wasserstoff-Kernnetz: Chancen und Herausforderungen
- 38 Logistik als Schlüsselfaktor zur Unternehmenssanierung
- 40 Bürokratie statt Fortschritt: Logistik-Startups in der Warteschleife
- 42 LKW-Transportmarkt außer Rand und Band
- 43 3 Fragen an unseren Kooperationspartner Mastercard
- 44 ÖPNV-Taxi: Die Zukunft der Personenbeförderung gestalten
- 46 Leistungsfähige Logistik im Norden
- 48 Dinge voranbringen
- 50 Personaleinsatzplanung mit KI
- 52 Lieferketten absichern und Cybersicherheit erhöhen



Druckprodukt mit finanziellem  
**Klimabeitrag**  
ClimatePartner.com/103889-2412-1008



**Liebe Leserinnen und Leser,**  
Sie finden 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 Verbandswebsite: [www.bvmw.de](http://www.bvmw.de)

## DER BUNDESWIRTSCHAFTSSENAT IM DIALOG

- 54 Vom Familienbetrieb zum Weltmarktführer
- 57 Tradition bewahren, Zukunft gestalten
- 60 Neujahrskonzert des Bundeswirtschaftssenats
- 61 Bozener Appell des europäischen Mittelstands

## STARKE FRAUEN

- 62 Zukunftsfähige Logistik
- 64 Leidenschaft für Logistik
- 66 Im Porträt: Monika Dammann
- 67 Mit fairer Betriebskultur stark in die Zukunft!

## SERVICE

- 68 Tiny Houses für den Mittelstand
- 89 Nachfolge stärken
- 72 Mit Generation Z gegen den Fachkräftemangel
- 74 Innovationsförderung für den Mittelstand
- 75 Arbeiten im Ruhestand: Lösung für den Fachkräftemangel
- 76 Steuerfallen bei Charity-Events
- 78 Bürokratiewahn oder Chance für den Mittelstand?
- 79 Vertriebsteams fit für die Zukunft machen
- 80 Die Zukunft des Personalmanagements
- 82 Die ePA ist da – das ist neu ab 2025
- 84 Steuern auf den Punkt: Die steueroptimierte Immobilieninvestition
- 85 Kompetenzforum Digitalisierung – Expertise für die Transformation

## AUS DEN REGIONEN

- 86 Ausweg aus dem „Datenchaos“
- 88 Ein Lebenslauf mit Ecken und Kanten
- 90 Genuss trifft Innovation
- 92 News

## KULTUR

- 98 FilmTipp: Robots
- 99 SerienTipp: In 80 Tagen um die Welt
- 100 BuchTipps
- 101 AppTipps

68



Tiny Houses für den Mittelstand

90



Genuss trifft Innovation

## NACHRUF

- 102 Nachruf Michael Woltering

## Impressum

**Mittelstand.**  
Unternehmensmagazin  
des BVMW

### Herausgeber

Der Mittelstand. BVMW  
Christoph Ahlhaus (Vorstand i.S.d. § 26 BGB)  
Potsdamer Str. 7  
10785 Berlin  
Tel: 030 533 206 0 | 030 533 206 118  
E-Mail: mittelstand@bvmw.de

Vereinsregister Berlin-Charlottenburg  
Nr. 19361 Nz  
USt-ID-Nr. 230883382



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

### Titelbild

Thomas Lindemer

### Redaktion

Tel. 030 533206-118  
mittelstand@bvmw.de

Lutz Kordges (Chefredakteur,  
Leiter Presse und Kommunikation)  
Alem-Adina Weisbecker (CvD)  
Lena Jahr  
Thomas Lindemer (Art Director)  
Antje Olschak (Grafikdesignerin)

### Rechnungsstelle

BVMW Servicegesellschaft mbH  
Potsdamer Straße 7  
10785 Berlin  
Tel. 030 533206-27  
servicegesellschaft@bvmw.de

### Mediadaten und Anzeigen

Der Mittelstand. BVMW  
Potsdamer Str. 7  
10785 Berlin  
Tel. 030 533206-118  
mittelstand@bvmw.de

### Druckerei

Möller Pro Media GmbH  
Zeppelinstr. 6  
16356 Ahrensfelde  
info@moellerpromedia.de  
www.moellerpromedia.de

### Stand

Februar 2025

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 „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. „Mittelstand.“ übernimmt keinerlei Gewähr für den Inhalt der Anzeigen.

ISSN: 2510-425X



DEUTSCHLAND

# Mobilität der Zukunft: Warum das „Verbrenner-Aus“ nicht das Ende ist

Der Begriff „Verbrenner-Aus“ sorgt immer wieder für Unsicherheit und hitzige Diskussionen. Oft wird er als komplettes Verbot von Verbrennungsmotoren missverstanden. Tatsächlich geht es jedoch um eine drastische Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen.

**A**b 2035 dürfen in der EU nur noch Fahrzeuge zugelassen werden, die im Betrieb keine CO<sub>2</sub>-Emissionen ausstoßen – sei es dank batterieelektrischer Antriebe oder klimaneutraler synthetischer Kraftstoffe (E-Fuels). Das „Verbrenner-Aus“ betrifft also nicht die Technik des Verbrennungsmotors selbst, sondern den CO<sub>2</sub>-Ausstoß. Verbrennungsmotoren dürfen weiterhin verwendet werden, wenn sie auf klimafreundliche Kraftstoffe setzen.

## Verbrennungsmotoren als Übergangslösung

In der Praxis bedeutet dies, dass Verbrennungsmotoren nicht sofort verschwinden. Gerade für bestehende Fahrzeugflotten bietet der Einsatz von E-Fuels eine wichtige Übergangslösung. Im Mittelstand, wo die Umstellung auf Elektrofahrzeuge oft an Kosten und Infrastruktur scheitert, sind E-Fuels eine Möglichkeit, CO<sub>2</sub>-Emissionen zu senken. E-Fuels eröffnen die Chance, bestehende Flotten weiter zu betreiben, ohne die Umwelt zu schädigen. Diese synthetischen Kraftstoffe könn-

ten für Nutzfahrzeuge und Bestandsfahrzeuge eine nachhaltige Option darstellen, während gleichzeitig die Klimaziele erreicht werden. Jedoch ist zu beachten, dass E-Fuels in absehbarer Zeit nicht in ausreichenden Mengen verfügbar sein werden, um den gesamten Verkehrssektor zu bedienen. Der aufwendige Herstellungsprozess und die aktuell noch hohen Kosten machen eine breite Nutzung kurzfristig unrealistisch. Daher sollte nicht allein auf diese Lösung gesetzt werden.

### Elektromobilität als Kern zukünftiger Flotten

Für den weiteren Flottenausbau wird Elektromobilität die zentrale Technologie darstellen. In Städten und im Nahverkehr sind E-Autos bereits verbreitet; Förderprogramme und Steuervorteile helfen Unternehmen, auf Elektroantriebe umzusteigen. In diesen Bereichen ist die Elektrifizierung die umweltfreundlichste und praktikabelste Lösung, die zugleich auch betriebswirtschaftliche Vorteile mit sich bringt, etwa durch geringere Betriebskosten und Steuervergünstigungen.

Doch für den Fernverkehr und den Schwerlasttransport sind Elektrofahrzeuge derzeit noch eine Herausforderung. Hier fehlt vor allem noch die nötige Ladeinfrastruktur. Die Umstellung auf rein elektrische Fahrzeuge ist im Mittelstand daher oft nur in Teilbereichen realisierbar. Dennoch bleibt die Elektromobilität aufgrund ihrer Marktreife und des wachsenden Ladeinfrastrukturnetzes die bevorzugte Option, um den Übergang zu einer emissionsfreien Mobilität aktiv voranzutreiben.

### Luftfahrt und Schifffahrt: Ein Mix aus Lösungen

Für die Luft- und Schifffahrt gibt es derzeit keine vollständige elektrische Lösung. In diesen Bereichen wird weiterhin auf alternative Kraftstoffe wie LNG (Liquefied Natural Gas) und Wasserstoff gesetzt. In der Luftfahrt werden zudem synthetische Kerosine entwickelt, die eine klimaneutrale Alternative zum herkömmlichen Kerosin darstellen. Auch die Schifffahrt erforscht den Einsatz von E-Fuels und Wasserstoff als emissionsfreie Kraftstoffe. Dieser Mix aus Lösungen zeigt, dass CO<sub>2</sub>-Reduktion auch ohne vollständige Elektrifizierung möglich ist. E-Fuels könnten Emissionen in Luftfahrt und Schifffahrt senken, ohne die Verbrennungstechnik ersetzen müssen.

### Ein ausgewogener Mobilitätsmix für eine nachhaltige Zukunft

Die Zukunft der Mobilität wird aller Voraussicht nach nicht von einem einzelnen Antriebskonzept bestimmt werden. Stattdessen wird es auf einen ausgewogenen Mix an Technologien ankommen,

der für verschiedene Anwendungen die beste Lösung bietet. Der Verbrennungsmotor wird nicht sofort komplett verschwinden, aber die Art und Weise, wie er betrieben wird, verändert sich. Für den Mittelstand bedeutet dies, dass er flexibel zwischen Elektrofahrzeugen, synthetischen Kraftstoffen und anderen Antriebstechnologien wählen kann, um seinen Fuhrpark nachhaltig zu betreiben.

Allerdings bleibt Elektromobilität derzeit die praktikabelste und wirtschaftlich sinnvollste Lösung, da sie bereits breit verfügbar ist und sich die Ladeinfrastruktur schrittweise verbessert. Die Forschung und Entwicklung von E-Fuels ist zwar vielversprechend, sollte aber nicht dazu führen, dass die dringend benötigte Elektrifizierung des Verkehrssektors verzögert wird.

Ein solcher Mix bietet ökologische und wirtschaftliche Vorteile. Unternehmen können mit E-Fuels und E-Autos Kosten senken und Klimaschutz betreiben. Die EU-Strategie zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen stellt sicher, dass der Übergang zu einer emissionsfreien Mobilität schrittweise und flexibel erfolgt. So können auch Unternehmen im Mittelstand ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten, während sie gleichzeitig ihre Umweltziele erreichen.

Die Mobilität der Zukunft wird also nicht durch ein einzelnes Antriebssystem bestimmt, sondern durch einen flexiblen Mix, der den unterschiedlichen Anforderungen gerecht wird. Dies verleiht Unternehmen die nötige Flexibilität, sich im Wandel der Mobilität zu orientieren und ihren Beitrag zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen zu leisten.

## Gut zu wissen

- Verbrennungsmotoren bleiben erlaubt – mit CO<sub>2</sub>-neutralen Kraftstoffen
- E-Fuels: Teil der Lösung als Brückentechnologie, jedoch nicht breit verfügbar
- Die Elektromobilität bietet großes Potenzial für nachhaltige Flottenstrategien

#### Marie-Theres Husken

Stellvertretende Leiterin Volkswirtschaft,  
Referentin Energie, Nachhaltigkeit, Mobilität  
und Logistik

[marie-theres.husken@bvmw.de](mailto:marie-theres.husken@bvmw.de)



# Umsetzung der NIS-2-Richtlinie trotz Ampel-Aus wichtig

Trotz politischer Ungewissheit sollten Sie sich rechtzeitig um die Umsetzung kümmern, wenn Sie von der NIS-2-Richtlinie betroffen sind. Denn die Umsetzung der Maßnahmen ist in kurzer Zeit nicht machbar.

Aufgrund der bevorstehenden Neuwahlen ist es aktuell unklar, wann das NIS-2-Umsetzungs- und Cybersicherheitsstärkungsgesetz umgesetzt wird. Durch die europäische Richtlinie ist schon vieles für Unternehmen planbar; die gesetzlichen Anforderungen treten allerdings erst mit Umsetzung in nationales Recht in Kraft. Dies bedeutet für Unternehmen jedoch nicht, sich zurücklehnen zu können. Denn die Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen wird besonders für neu betroffene Unternehmen nicht „über Nacht“ machbar sein. Prüfen Sie deswegen möglichst früh Ihre Betroffenheit.

## Was ist zu beachten?

Mit der Einführung der NIS-2-Richtlinie wird der Bereich der kritischen Sektoren deutlich ausgeweitet. Schätzungsweise werden künftig mehr als 29.000 Unternehmen direkt betroffen sein, wobei durch den erforderlichen Schutz der Lieferkette indirekt weitere Unternehmen Maßnahmen ergreifen müssen. Die direkte Betroffenheit wird im Wesentlichen über Wirtschaftssektoren (z. B. Energie, Maschinenbau etc.) und einen sogenannten Size-Cap (wichtige und besonders wichtige Unternehmen) geregelt. Die Wirtschaftssektoren sind in Anhang 1 und 2 des Gesetzentwurfs (den Link finden Sie im „Gut zu Wissen“-Kasten) vermerkt. Darüber hinaus sind Anbieter von Telekommunikationsdiensten bzw. -netzen ab 50 Beschäftigten oder qualifizierte Vertrauensdiensteanbieter, TLD-Name-Registry- oder DNS-Diensteanbieter und nicht qualifizierte Vertrauensdiensteanbieter betroffen.

Neben der Betroffenheit über die Wirtschaftssektoren aus Anlage 1 und 2 (für andere Sektoren können zusätzliche Regelungen gelten) wird die Betroffenheit über den „Size Cap“ geklärt. Die Einstufung als wichtige Einrichtung beginnt ab 50 Beschäftigten oder zehn Millionen Euro Umsatz bzw. Bilanzsumme. Besonders wichtige Einrichtungen sind Organisationen mit mindestens 250 Beschäftigten oder einem Jahresumsatz von 50 Millionen Euro und Bilanzsumme von über 43 Millionen Euro. Wenn Sie hierunter und in die betroffenen Sektoren fallen, sollten Sie sich mit der Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen beschäftigen. Zeitlich sticht hier besonders die Registrierungspflicht beim BSI drei Monate nach Inkrafttreten

des Gesetzes hervor. Ebenfalls zeitlich eng und wichtig ist im Falle eines erheblichen Sicherheitsvorfalls die Meldepflicht nach 24 Stunden, 72 Stunden und einem Monat. Eine Übersicht über die erforderlichen Maßnahmen finden Sie auch in den Hilfen im „Gut zu wissen“-Kasten.

Die NIS-2-Richtlinie ist kein bürokratischer Selbstzweck, sondern eine notwendige Anpassung an die Bedrohungen der digitalen Welt. Für den deutschen Mittelstand bedeutet sie zwar einen erheblichen Aufwand, eröffnet aber auch die Möglichkeit, die eigene Resilienz zu stärken und sich so vor geschäftsbedrohenden Cyberattacken zu schützen.

## Gut zu wissen

- Entscheidungsbaum NIS-2-Betroffenheit des BSI:  
<https://bvmw.info/nis-2-betroffenheit>
- Verschiedene Übersichten und Hilfen finden Sie bei der Transferstelle Cybersicherheit:  
<https://transferstelle-cybersicherheit.de/schlaglichtthema-nis-2/>
- Den Gesetzesentwurf der Bundesregierung mit Anhängen finden Sie hier:  
<https://bvmw.info/nis-2-gesetzentwurf>

**Paul Ruland**  
Ehemaliger BVMW Referent Internet & Digitales  
[mittelstand@bvmw.de](mailto:mittelstand@bvmw.de)





# THE i5 TOURING

WECHSELT AUF DIE ÜBERHOLSPUR.  
MIT EINEM BLICK.



**Freude** am Fahren. 100 % elektrisch.

Optional erhältliche Sonderausstattung.

Mehr erfahren



# Bundestagswahl 2025 – Der Mittelstand fordert Verantwortung

Die Bundestagswahl 2025 steht vor der Tür und birgt entscheidende Weichenstellungen für Deutschland. Besonders der Mittelstand, als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, sieht sich mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert: hohe Energiekosten, wachsende Bürokratie, ein akuter Fachkräftemangel und die schleppende Digitalisierung hemmen die Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen und unseres Landes. Der BVMW ruft die Politik auf, diese Hindernisse mutig und nachhaltig anzugehen.

Die turbulenten Jahre hinter uns haben gezeigt: Die Zukunft des deutschen Mittelstands hängt maßgeblich von einer zukunftsfähigen Wachstumsstrategie ab. Ohne diese droht Deutschland im internationalen Wettbewerb weiter zurückzufallen. In seinem Programm „Aufruf zur Verantwortung“ fordert der BVMW eine Kehrtwende hin zu mehr Unternehmertum, Effizienz und Innovation. Denn gerade die immer komplexer werdenden Regularien machen Unternehmertum immer unattraktiver und führen zu weniger Innovationen.

## Einige Forderungen des Mittelstands für die nächste Legislatur:

### Arbeitskräfte für die Zukunft sichern

Der Fachkräftemangel bedroht nicht nur einzelne Unternehmen, sondern die gesamte wirtschaftliche Stabilität. Deswegen brauchen wir eine breite Arbeits- und Fachkräftebasis. Mit einem modernen Einwanderungsgesetz, flexiblen Arbeitszeitmodellen und der Förderung von Frauen, älteren Arbeitnehmern und Menschen mit Migrationshintergrund können vorhandene Arbeitskräftepotenziale ausgeschöpft werden. Gleichzeitig sollten Weiterbildungsangebote für KMU durch öffentliche Netzwerke unterstützt werden.

### Steuerliche Entlastung und Bürokratieabbau

Eine Senkung der Unternehmenssteuern auf 25 Prozent und die vollständige Abschaffung des Solidaritätszuschlags sind essenziell, um Investitionen zu fördern. Der Bürokratieabbau, insbesondere bei der Gründung und Nachfolge von Unternehmen, ist für die langfristige Stabilität unerlässlich. Denn durch den demografischen Wandel sind die Aussichten für viele Unternehmen unsicher aufgrund ungeklärter Nachfolgeproblematiken.

### Wettbewerbsfähige Energiepolitik

Mit den weltweit höchsten Strompreisen leidet der Mittelstand in Deutschland unverhältnismäßig stark. Der Ausbau erneuerbarer Energien und Investitionen in Wasserstoff müssen vorangetrieben, Eigenversorgung durch Photovoltaikanlagen bürokratiearm ermöglicht werden. Netzausbau und Speicherlösungen spielen eine Schlüsselrolle, um Versorgungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Außerdem muss Klarheit herrschen, dass auch in Zukunft wettbewerbsfähige Strompreise in Deutschland ermöglicht werden können.



## Digitalisierung als Wachstumsmotor

Die schleppende Digitalisierung in Staat und Verwaltung lähmt Innovation und Produktivität. Der BVMW fordert die Umsetzung eines digitalen Staates mit automatisierten Verfahren und effizienten Standards. Gleichzeitig muss die digitale Bildung in Schulen, Berufsausbildungen und Weiterbildungen stärker verankert werden, um die Fachkräftelücke zu schließen. Ein Fokus auf die Ausstattung reicht hier nicht. Vielmehr müssen lebensbegleitend Zukunftskompetenzen stärker vermittelt werden.

## Förderung von Innovationen und Startups

Der Zugang zu Risikokapital und eine innovationsfreundliche Förderpolitik sind entscheidend, um den Mittelstand und insbesondere junge Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Außerdem setzt sich der BVMW für eine bessere Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Startups ein und fordert die Entbürokratisierung von Förderprogrammen.

## Warum diese Wahl entscheidend ist

Wirtschaftliches Wachstum ist die Grundlage für sozialen Frieden und politischen Zusammenhalt. Dabei braucht die Wirtschaft auch das Vertrauen der Politik und weniger Misstrauen. Außerdem ist Verlässlichkeit und Planbarkeit wichtig, damit Unternehmen auch langfristige Investitionen tätigen. Ein starker Mittelstand sichert Ar-

beitsplätze, treibt Innovation voran und stärkt die Demokratie. Die Bundestagswahl 2025 ist die Chance, Deutschland wieder auf einen dynamischen Wachstumskurs zu bringen – mit einer Politik, die den Mittelstand als Motor der Wirtschaft ernst nimmt.

## Gemeinsam für eine starke Zukunft

Der BVMW lädt Parteien, politische Akteure und die Gesellschaft dazu ein, diesen Weg gemeinsam zu gestalten. Als Repräsentant des Mittelstands bieten wir Expertise, Dialog und konstruktive Lösungen an. Lassen Sie uns die Herausforderungen der Zukunft entschlossen anpacken – im Interesse des Mittelstands und der gesamten Gesellschaft.

Zur Broschüre „Aufruf zur Verantwortung“:



**Paul Ruland**  
Ehemaliger BVMW Referent Internet &  
Digitales  
[mittelstand@bvmw.de](mailto:mittelstand@bvmw.de)



# Roundtable mit Bundesminister Dr. Volker Wissing zur Verkehrsprognose 2040

Ein Austausch über nachhaltige Mobilität, Elektromobilität und Digitalisierung im Verkehrssektor.

Am 20. November fand ein Austausch zwischen Mitgliedern der Mittelstandsallianz und dem Bundesminister für Digitales und Verkehr, Dr. Volker Wissing, statt. In diesem Gespräch wurden zentrale Themen zur Zukunft der Verkehrsinfrastruktur und Mobilität erörtert. Besondere Schwerpunkte lagen auf der Weiterentwicklung der Verkehrsinfrastruktur, der Förderung nachhaltiger Mobilität, der Digitalisierung im Bereich Logistik und Zoll sowie der Regulierung von Künstlicher Intelligenz (KI) und Datenschutz im Zusammenhang mit der digitalen Transformation.

Zu Beginn der Veranstaltung gab der Minister einen Überblick über die aktuellen Initiativen seines Ministeriums. Dabei wurde die Notwendigkeit betont, die Verkehrsinfrastruktur im Einklang mit den Zielen des Klimaschutzes weiterzuentwickeln. Ein zentraler Punkt war die Förderung der Elektromobilität sowie die Elektrifizierung von Fahrzeugflotten. Die Umstellung auf umweltfreundlichere Fahrzeuge soll helfen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Verkehrssektor zu reduzieren und den Weg für eine nachhaltige Mobilität der Zukunft zu ebnen.

Ein weiteres zentrales Thema war die Reform des Personenbeförderungsrechts. Es wurde betont, dass es wichtig sei, diese Gesetzesänderungen regelmäßig zu evaluieren, um festzustellen, wie gut Städte und Kommunen die neuen gesetzlichen Möglichkeiten umgesetzt haben. Besonders kleinere Unternehmen im Bereich der Personenbeförderung müssten durch gezielte Förderprogramme unterstützt werden, um im digitalen Zeitalter konkurrenzfähig zu bleiben.

Neben der Elektromobilität wurde auch über den Einsatz innovativer Materialien im Straßen- und Brückenbau gesprochen. Vertreter der Industrie präsentierten neue Verfahren, die ressourcenschonend sind und dabei helfen können, die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Bauwesen zu verringern. Die Einführung solcher Verfahren könnte einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Gestaltung der Verkehrsinfrastruktur leisten.





Ein weiteres Thema war die nachhaltige Finanzierung von Verkehrsprojekten. Die Realisierung von Infrastrukturvorhaben, die sowohl klimafreundlich als auch zukunftsfähig sind, erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen sowie eine kluge Kombination öffentlicher und privater Investitionen.

Das Roundtable-Gespräch unterstrich die Bedeutung eines integrativen Ansatzes, der sowohl technologische Innovationen als auch die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Nur durch eine ganzheitliche Herangehensweise kann die Transformation der Verkehrsinfrastruktur erfolgreich umgesetzt werden.

Die Veranstaltung war Teil einer Reihe von Roundtable-Gesprächen, die vom Bundesverband mittelständische Wirtschaft organisiert werden, um den Dialog zwischen Politik und Wirtschaft zu fördern und gemeinsam Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft zu entwickeln.

**Zahra Kalaf**  
BVMW Junior-Referentin Politik

[zahra.kalaf@bvmw.de](mailto:zahra.kalaf@bvmw.de)





# 50 Jahre Verbandsgeschichte

**D**er BVMW feiert in diesem Jahr sein 50-jähriges Jubiläum und blickt auf eine beeindruckende Verbandsgeschichte zurück. Seit fünf Jahrzehnten setzt sich der Verband erfolgreich für die Interessen des Mittelstands ein und unterstützt deutschlandweit Unternehmen mit praxisnaher Beratung, Netzwerken und politischer Vertretung. Durch seinen unermüdlichen Einsatz hat der BVMW maßgeblich dazu beigetragen, den Mittelstand als Rückgrat der deutschen Wirtschaft zu stärken.

Am Anfang stand die Frage: Warum fehlt eine unabhängige Interessenvertretung für Selbstständige und kleine Unternehmen? Als Antwort gründeten Dieter Härthe und eine Gruppe Selbstständiger vor 50 Jahren den VSG – Verband Selbstständiger und Gewerbetreibender. Die regionale Selbsthilfeorganisation bildete die Keimzelle der schnell wachsenden BVMW-Verbandsfamilie.

Wir blicken auf eine bahnbrechende Geschichte zurück und freuen uns auf viele weitere Jahre der Zusammenarbeit und des Wachstums. Wir freuen uns, Sie am 9. April dieses Jahres auf unserem Zukunftstag Mittelstand zu sehen. Feiern Sie mit uns 50 Jahre BVMW in der STATION Berlin. Es erwarten Sie wichtige Entscheider aus Wirtschaft und Politik, inspirierende Keynotes, spannende Foren und exklusive Networking-Lounges. Knüpfen Sie wertvolle Kontakte und gestalten Sie die Zukunft des Mittelstands aktiv mit. Sichern Sie sich Ihr Ticket:





**DER MITTELSTAND**

**BEWEGT WAS.**

# DESHALB: GEBT UNS RÜCKENWIND.

Der Mittelstand ist das Herzstück der deutschen Wirtschaft – innovativ, zukunftsorientiert und regional verwurzelt. Mit unserem Programm „**Dialog mit dem Mittelstand**“ schaffen wir eine direkte Plattform für den Austausch zwischen Spitzenpolitikern und Unternehmern. Ziel ist es, die Herausforderungen und Potenziale des Mittelstands in den Fokus zu rücken und gemeinsam Lösungen für eine erfolgreiche Zukunft zu entwickeln.



Begleiten Sie uns auf dieser Reise und erfahren Sie mehr über die Begegnungen vor Ort, die inspirierenden Gespräche und die Weichenstellungen für die nächste Bundestagswahl. [www.dialog.bvmw.de](http://www.dialog.bvmw.de)



## BVMW IN DEN MEDIEN



### Uns läuft die Zeit davon

Bereits vor dem abrupten Ende der zerstrittenen Ampel-Koalition drängte Christoph Ahlhaus, Bundesgeschäftsführer des BVMW, im „Bericht aus Berlin“ auf eine sofortige Beendigung der Hängepartie: „**Jetzt muss eine Entscheidung her, ob diese Bundesregierung noch handlungsfähig ist.**“

Erschienen in: ARD // „Bericht aus Berlin“

### Vorrang für Großunternehmen?

**BVMW-Unternehmer Andreas Neyer** kritisierte in gleich drei TV-Sendungen die gravierende Ungleichbehandlung bei Genehmigungsverfahren, **die kleine und mittelständische Unternehmen im Wettbewerb massiv benachteiligt.**

Erschienen in: ARD // „Bericht aus Berlin“ // „Tagesschau“ // „Tagesthemen“



### Wettbewerbsfähigkeit sichern

**Christoph Ahlhaus** diskutierte in der „phoenix runde“ über Strategien zur Zukunftssicherung des Wirtschaftsstandorts. Er ist überzeugt: „**Wir haben nach wie vor die Kraft in den Unternehmen, das hinzukriegen – wenn wir es wollen und wenn wir dafür die Rahmenbedingungen setzen.**“

Post in: phoenix // „phoenix runde“



## Wie Deutschland aus der Krise kommt

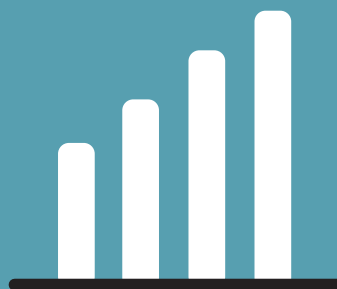
**Der Mittelstand. BVMW** präsentiert in einer eigenen Publikation mittelständische Zukunftsstrategien als Handelsblatt-Beilage. **Innovative Mitgliedsunternehmen** zeigen darin, wie der Mittelstand sich erfolgreich für die Zukunft rüstet.

Erschienen in: Handelsblatt

## Unternehmertum stärken

In der mit Politikprominenz besetzten Ausgabe der **ARD-Talkshow „Hart aber fair“** überzeugte **BVMW-Unternehmerin Christina Böhm** mit eindringlichen Worten und praxisnahen Einblicken aus dem Unternehmensalltag.

Erschienen in: ARD // „Hart aber fair“



## Entscheidung gefordert

Drei Tage vor dem endgültigen Ampel-Bruch rief der BVMW gemeinsam mit der MittelstandsAllianz in einem offenen Brief die Bundesregierung auf, **endlich Klarheit über den wirtschaftspolitischen Kurs zu schaffen** oder **unverzüglich Neuwahlen** anzusetzen.

Erschienen in: LinkedIn



EUROPA

Foto aus der Küche der Culinary Academy in Dubai, im Zuge der Live & Functional Interviews, veranstaltet durch ELITE Global HR Consultancy.

# Wie internationale Talente Europas Wirtschaft retten können

Der Fachkräftemangel ist längst keine Randerscheinung mehr – er entwickelt sich zu einer zentralen Herausforderung für die Wirtschaft westlich orientierter Länder. Besonders betroffen ist die DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz), die traditionell auf gut ausgebildete Arbeitskräfte angewiesen ist. Gleichzeitig zeigt ein Blick nach Malta, wie innovative Lösungen neue Perspektiven eröffnen können.

Die Europäische Kommission berichtet, dass 40 Prozent der Unternehmen Schwierigkeiten haben, qualifiziertes Personal zu finden. In Deutschland waren 2022 rund 1,9 Millionen Stellen unbesetzt, besonders in Schlüsselbereichen wie Pflege, IT, Bauwesen und Maschinenbau. Ohne verstärkte Bemühungen wird die Lücke bis 2030 auf über drei Millionen anwachsen.

In Österreich und der Schweiz sind die Herausforderungen ähnlich. Beide Länder suchen händeringend nach Fachkräften, vor allem im Bauwesen, in der Pflege und in der Technologie. Der demografische Wandel und unzureichender Nachwuchs in technischen Berufen verschärfen die Situation.

## Was Unternehmen von Malta lernen können

Malta hat sich mit gezielten Maßnahmen als Vorreiter im Umgang mit dem Fachkräftemangel etabliert. Vereinfachte Visa-Verfahren, steuerliche Anreize und eine offene Einwanderungspolitik haben das kleine EU-Land zu einem Magneten für internationale Talente gemacht – besonders in Hotellerie, Gastronomie, Bauwesen, Finanzwesen, iGaming und IT. Zwar ist Malta nicht direkt mit größeren Ländern wie Deutschland vergleichbar, doch das Beispiel zeigt, wie Flexibilität und eine offene Haltung die Integration internationaler Fachkräfte wesentlich erleichtern können.

## Ursachen und Konsequenzen

Die Gründe für den Fachkräftemangel sind vielfältig:

- **Alternde Bevölkerung:** Die Zahl der Erwerbspersonen schrumpft.
- **Technologischer Wandel:** Digitale Transformation und Automatisierung erfordern neue, spezialisierte Kompetenzen.
- **Mismatch zwischen Angebot und Nachfrage:** Unternehmen suchen spezifische Fähigkeiten, die nicht ausreichend ausgebildet werden.

Die Konsequenzen sind gravierend: Verzögerte Projekte, sinkende Wettbewerbsfähigkeit und stagnierendes Wirtschaftswachstum. Besonders kleinere Unternehmen leiden unter der zusätzlichen Belastung, da die Rekrutierung internationaler Fachkräfte oft ressourcenintensiv ist.

## Drittstaatsangehörige als Lösung

Eine gezielte Rekrutierung von Fachkräften aus Drittstaaten – also

### Gut zu wissen

Laut Statistik und Hochrechnungen könnte der Fachkräftemangel bis 2030 über 3 Millionen unbesetzte Stellen in Europa verursachen – eine Herausforderung, die ohne internationale Lösungen kaum zu bewältigen ist. Vereinfachte Visa-Prozesse, steuerliche Anreize und gezielte Programme zur Anwerbung von Talenten aus Drittstaaten haben sich bereits als erfolgreiche Strategien erwiesen, um nicht nur Arbeitskräftelücken zu schließen, sondern auch langfristig Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Nicht-EU-Ländern – kann helfen, die Engpässe zu schließen. Doch der Weg dorthin ist nicht ohne Hürden: Arbeitserlaubnisse, Anerkennung ausländischer Qualifikationen und Sprachbarrieren sind nur einige der Herausforderungen. Dennoch bieten Drittstaatsangehörige nicht nur Fachwissen, sondern auch frische Perspektiven, die Innovation fördern und Teams bereichern.

*Innovative Lösungsansätze:*

- **Gezielte Rekrutierung:** Internationale Jobportale, Karrieremes- sen und digitale Tools erleichtern den Zugang zu globalen Talenten.
- **Zusammenarbeit mit Personalvermittlungsgagenturen:** Diese Experten übernehmen den administrativen Aufwand, prüfen Qualifi- kationen und bieten Zugang zu exklusiven Netzwerken.
- **Attraktive Rahmenbedingungen:** Unternehmen, die Umzugshil- fen, Sprachkurse und wettbewerbsfähige Gehälter anbieten, erhö- hen ihre Attraktivität für internationale Talente.
- **Politische Unterstützung:** Reformen wie das Fachkräfteeinwan- derungsgesetz in Deutschland erleichtern den Prozess und schaf- fen klare Strukturen.

Der Fachkräftemangel bleibt eine der größten Herausforderungen für die europäische Wirtschaft. Eine offene Einwanderungspolitik, kombiniert mit kultureller Sensibilität und einer durchdachten Per- sonalstrategie, wird entscheidend sein, um langfristig wettbewerbs- fähig zu bleiben. Internationale Talente sind nicht nur eine kurz- fristige Lösung, sondern ein Schlüssel, um Innovationskraft und Wachstum in einer globalisierten Welt zu sichern.

Der Fachkräftemangel ist keine unüberwindbare Hürde, sondern ei- ne Chance, neue Wege zu gehen. Unternehmen, die jetzt handeln, können nicht nur ihre Zukunft sichern, sondern auch einen wertvol- len Beitrag zur Stabilität der Wirtschaft leisten.

**Wayne Chetcuti**  
CEO  
ELITE Global HR Consultancy  
**BVMW-Mitglied**  
[www.elitemalta.eu](http://www.elitemalta.eu)



Anzeige




FIX UND FERTIG

FIX FERTIG

Bürogebäude von ALHO werden von Anfang an integral geplant, seriell vorgefertigt und sind dadurch um 70 Prozent schneller realisiert als in konventioneller Bauweise.

**Bauen mit System: ALHO Modulbau**

Fixe Kosten. Fixe Termine. Fix fertig. [www.alho.com](http://www.alho.com)



# Ukraine – Risiko oder Chance?

Seit mehr als 1.000 Tagen wehrt sich die Ukraine gegen die großflächige russische Invasion. Die Unsicherheit durch den Angriffskrieg erschwert die unternehmerische Tätigkeit immens. Verschiedene Initiativen helfen die Risiken zu kompensieren und der angelaufene Wiederaufbau bietet deutschen Firmen Chancen.

Nach dem kriegsbedingten Einbruch der ukrainischen Wirtschaftsleistung entwickelt sich das Bruttoinlandsprodukt seit 2023 wieder dynamisch. Das treibt den Handel mit der EU an: Dieser ist in den letzten zwei Jahren um knapp ein Fünftel gestiegen. Von den 62 Milliarden Euro Außenhandelsvolumen mit der EU entfielen in 2023 knapp zehn Milliarden Euro auf Deutschland. Somit ist die Bundesrepublik der drittwichtigste Lieferant für die Ukraine und der fünftgrößte Abnehmer dort produzierter Waren.

## Handelspartner mit Potenzial

Das Angebot ist auf beiden Seiten komplementär. Fast die Hälfte aller ukrainischen Importe aus Deutschland bestehen aus Produkten des Maschinenbaus sowie der Chemie- und Autoindustrie. In die entgegengesetzte Richtung werden zu 50 Prozent wichtige Zulieferungen – Rohstoffe, Agrarprodukte und Nahrungsmittel – geschickt.

Doch das Potenzial scheint nicht ausgenutzt. In den drei Kriegsjahren war der Wert deutscher Exporte in die Ukraine um die Hälfte höher als zwischen 2019 und 2021. Alle Länder der EU wiederum haben ihre Ausfuhren zeitgleich sogar um 80 Prozent gesteigert, Senkreichtarter wie Polen oder Rumänien teilweise sogar verdreifacht.

Dabei sind die Hürden für alle gleich. Eine durchgängige Transport-Police vom Werk in Europa bis zum Kunden in der Ukraine findet sich nicht an jeder Ecke. Vollumfängliche Absicherungsangebote für Mitarbeiterentsendungen lassen sich an einer Hand abzählen. Für die Geschäftsabwicklung steht aber die von Euler Hermes verwaltete Exportkreditgarantie des Bundes zur Verfügung: Bis zu 95 Prozent des Transaktionswertes können auch gegen kriegsbedingte Ausfälle abgesichert werden.

## Angebote für Investoren

In gleichem Umfang können deutsche Unternehmen ihre Investitionen mit den Investitionsgarantien des Bundes in der Ukraine abdecken. Diese werden von PwC verwaltet. Außerdem bietet die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) zwei Förderprogramme für die Expansion in die Ukraine. Im Rahmen von ImpactConnect können bis zu fünf Millionen Euro an Vorzugskrediten an eine Tochtergesellschaft in der Ukraine vergeben werden. Über develoPPP können bis zu zwei Millionen Euro Förderung für langfristig betriebswirtschaftlich tragfähige Vorhaben in der Ukraine beantragt werden.

Auch die ukrainische Seite bemüht sich um Investoren. Das im Frühjahr verabschiedete Gesetz über Industrieparks bietet an 77 Standorten Rückerstattungen für den Aufbau der nötigen Infrastruktur. Landesweit gelten bis zu zehnjährige Steuer- und Zollvergünstigungen. Gleichzeitig will die Regierung in Kiew mit dem Programm „Made in Ukraine“ sowohl Verbraucher als auch Geschäftskunden zum Kauf lokal gefertigter Güter animieren.

Die Angebote sollten nicht über die besonderen Zustände in der Ukraine hinwegtäuschen. Die für die Verteidigung des Landes un-

## Gut zu wissen

- Internationale Ausschreibungen bieten transparente Einstiegschancen in den Markt.
- Zahlreiche Förderinstrumente des Bundes kontern das höhere Geschäftsrisiko.
- Die GTAI informiert über aktuelle Entwicklungen in Wirtschaft, Recht und Vergaben.



abdingbare Mobilisierung erschwert die Personalplanung. Die andauernden russischen Angriffe zwingen Mitarbeiter in Schutzunterkünften und sorgen für Produktionsstillstände. Die Raketen und Drohnen zerstören zudem wichtige Infrastruktur – ob im Energiebereich, bei der Wasser- und Wärmeversorgung oder im Gesundheitswesen.

### Riesiger Investitionsbedarf

Im Hochbau müssen mittlerweile über 50 Milliarden Euro Kriegsschäden wiederhergestellt werden. Mehr als 1.600 Gesundheitseinrichtungen müssen renoviert oder neu ausgestattet werden. Die Flächenverluste zwingen die ukrainische Landwirtschaft zu mehr Produktivität, wofür der Investitionsbedarf auf über 50 Milliarden Euro geschätzt wird. Ähnlich hoch werden die Ausgaben für den Energiesektor ausfallen müssen: Für die Wiederherstellung von Kapazitäten und deren Dezentralisierung, aber auch den Umstieg auf Wind- und Solarenergie oder die verstärkte Nutzung der Agrarabfälle zur Produktion von Biotreibstoffen. Die bereits vor dem Krieg stark veraltete Wasserwirtschaft muss ebenfalls erneuert werden – für geschätzte 40 Milliarden Euro. Hinzu kommt noch die große Flut an Binnenflüchtlingen, für die Wohnraum und Basisinfrastruktur geschaffen werden muss.

Die Ukraine und ihre internationalen Unterstützer versuchen diese Verluste schnellstmöglich wettzumachen. Auf das ukrainische Vergabeportal Prozorro oder in die Tenderstrukturen von Institutionen wie der KfW, der Weltbank, der Europäischen Investitionsbank, der Energy Community oder des nordeuropäischen Entwicklungsfunds Nefco laufen nahezu täglich neue Projekte ein.

Auch wenn die Risiken für alle gleich sind, kann das Geschäftspotenzial stark von Branche zu Branche variieren. So bleibt der ukrainische Markt auch dank der umfangreichen Unterstützungsmaßnahmen für deutsche Unternehmen zumindest eine Überlegung wert. Nahezu 2.000 von ihnen sind dort bereits aktiv. Deswegen gilt wohlüberlegt, aber ausgangsoffen die eigene Chancen-Risiko-Rechnung zu bewerten.

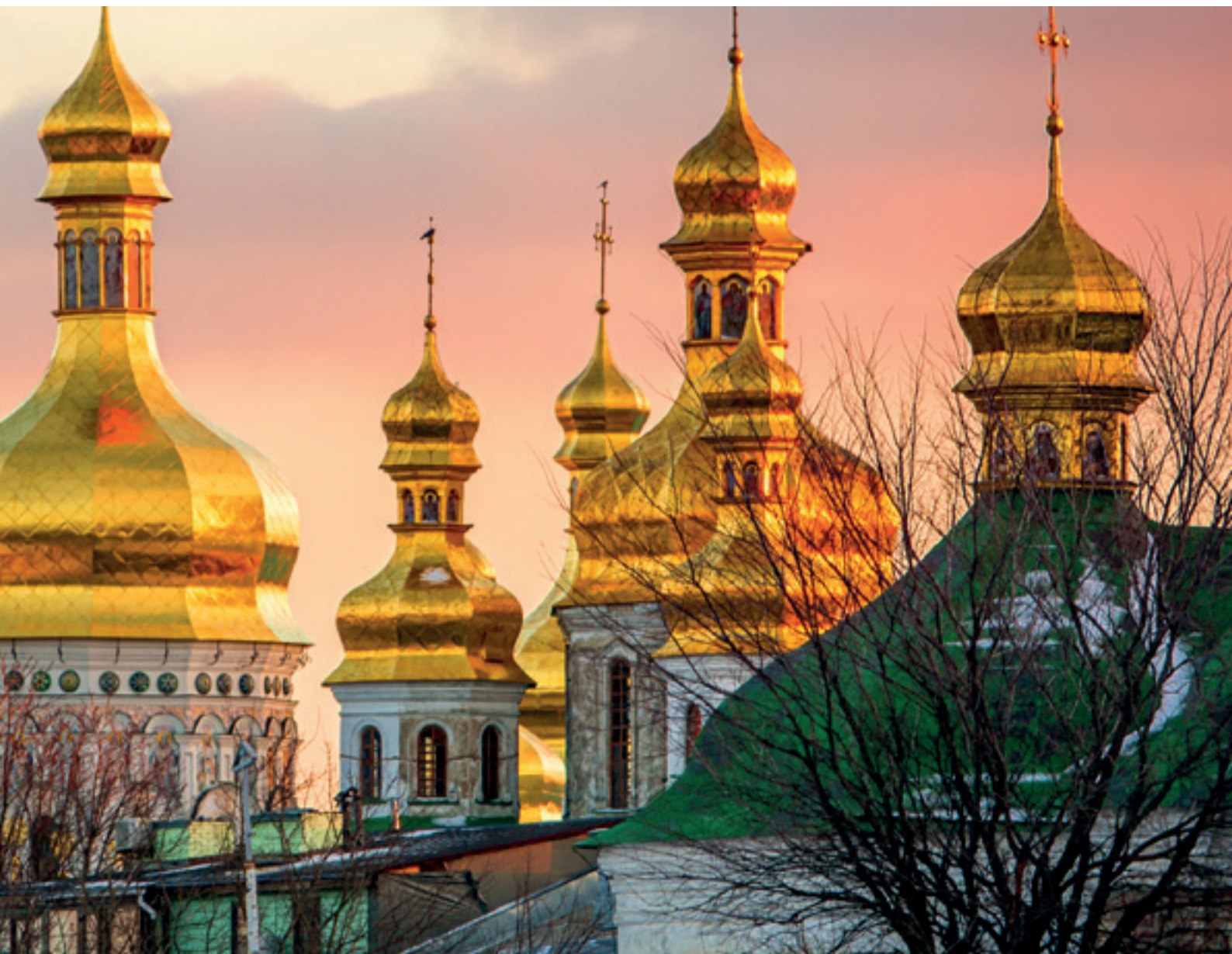
#### Michał Woźniak

Senior Manager Team Ukraine  
Germany Trade & Invest

[www.gtai.de/wiederaufbau-wirtschaft-ukraine](http://www.gtai.de/wiederaufbau-wirtschaft-ukraine)



Das goldene Kuppelkloster St. Michael in Kiew, der Hauptstadt der Ukraine.





INTERNATIONAL

Doha, die Hauptstadt von Katar.

# Neue Perspektiven in Katar

Der katarische Botschafter, S. E. Abdullah bin Ibrahim Al Hamar, über Investitionen und Zusammenarbeit mit dem deutschen Mittelstand in Industrie, Technologie, Cybersecurity und Künstliche Intelligenz.

**Mittelstand.:** Exzellenz, sehr geehrter Herr Botschafter, herzlichen Glückwunsch zu Ihrer neuen Position als Botschafter des Staates Katar in der Bundesrepublik Deutschland.

**S.E. Abdullah bin Ibrahim Al Hamar:** Vielen Dank! Es ist mir eine große Freude und Ehre, Katar in Deutschland zu vertreten. Ich freue mich darauf, die Beziehungen zwischen unseren beiden Ländern zu vertiefen und die Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen strategisch zu fördern.

**Könnten Sie uns einen Einblick in Ihre diplomatische Laufbahn geben?**

Im Jahr 1987 habe ich für das Ministerium für Kommunales und Landwirtschaft meinen Dienst für die Regierung des Staates Katar begonnen. Im Außenministerium war ich zunächst Direktor der Abteilung für Information und Forschung. Die diplomatische Reise begann mit der Entsendung als designierter Botschafter nach Syrien

2001. Anschließend war ich von 2004 bis 2010 Botschafter im Königreich Thailand. Beginnend im Jahr 2014 hatte ich die Ehre, Katar als Botschafter in der Republik Vietnam, anschließend in Singapur und später von 2019 bis 2024 in Spanien zu vertreten. Am 4. September 2024 wurde ich als Botschafter in Deutschland akkreditiert.

**Der deutsche Mittelstand spielt eine bedeutende Rolle in der Wirtschaft. Wie wichtig ist dieser Sektor für die deutsch-katarischen Beziehungen?**

Der deutsche Mittelstand spielt eine zentrale Rolle in den bilateralen Beziehungen zwischen Deutschland und Katar. Mittelständische Unternehmen, oft Weltmarktführer in Nischenbereichen (so genannte „Hidden Champions“), überzeugen durch ihre Innovationskraft, Flexibilität und technologische Expertise. Insbesondere in den Bereichen Maschinenbau, Automatisierung, erneuerbare Energien sowie Gesundheitswesen bieten sie einen wesentlichen Mehrwert für internationale Partnerschaften. Für Katar bieten diese Kooperationen

vielsprechende Möglichkeiten. Das Land, das sich wirtschaftlich diversifiziert und den Übergang zu einer wissens- und technologiebasierten Wirtschaft vorantreibt, könnte durch die Zusammenarbeit mit deutschen Mittelständlern erhebliche Vorteile erzielen. Katar kann insbesondere in Sektoren wie erneuerbare Energien oder technologische Innovationen von deutschen Technologien und Know-how profitieren, was zur wirtschaftlichen Diversifizierung beiträgt. Die Bedeutung dieses Sektors für die deutsch-katarischen Beziehungen zeigt sich schon heute und wird insbesondere im Kontext der Vision Katar 2030 noch zunehmen, die auf nachhaltige Entwicklung und internationale Zusammenarbeit setzt.

#### **Welche Rolle spielen Künstliche Intelligenz und kreative Geschäftsmodelle in der Zusammenarbeit?**

Künstliche Intelligenz (KI) und kreative Geschäftsmodelle spielen eine zentrale Rolle. Deutschland, als führender Innovator in der KI, bietet Katar wertvolle Partnerschaften zur Förderung seiner Vision 2030. KI kann in Bereichen wie Smart Cities, Energieeffizienz und digitaler Infrastruktur eingesetzt werden. Kreative Geschäftsmodelle, etwa datengetriebene Plattformen, ermöglichen zudem die effiziente Integration von Innovationen in verschiedene Industrien. Diese Zusammenarbeit fördert nicht nur wirtschaftliche Diversifizierung, sondern bietet auch Lösungen für globale Herausforderungen wie Klimawandel und digitale Transformation.

#### **Wie trägt das BVMW GCC Headquarter Office in Doha zur Förderung dieser Zusammenarbeit bei?**

Das BVMW GCC Headquarter Office in Doha ist eine zentrale Schnittstelle für die Förderung der Zusammenarbeit zwischen deutschen Mittelständlern und katarischen Partnern. Es agiert als wichtiger Vermittler, der Synergien schafft und potenzielle Kooperationen identifiziert. Das Büro organisiert regelmäßig Wirtschaftsdelegationen und Networking-Events, um den Austausch von Know-how, Technologien und Geschäftsmöglichkeiten zu fördern und somit die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und Katar zu stärken.

#### **Was ist die Vision von Seiner Hoheit dem Emir von Katar in Bezug auf Investitionen in den deutschen Mittelstand?**

Seine Hoheit der Emir von Katar verfolgt eine klare Vision, die auf wirtschaftlicher Diversifikation und nachhaltiger Entwicklung basiert. Ein Fokus liegt auf Investitionen in den deutschen Mittelstand, da dieser Zugang zu fortschrittlichen Technologien und bewährten Praktiken ermöglicht, die das wirtschaftliche Wachstum för-

dern. Die Kooperation mit dem deutschen Mittelstand ist ein wichtiger Bestandteil der Strategie Katars zur Modernisierung seiner Wirtschaft. Gleichzeitig werden dadurch die bilateralen Beziehungen zwischen Katar und Deutschland gestärkt, was für beide Länder von großem Vorteil ist.

#### **Wie wichtig ist Ihnen der kulturelle Dialog und das gegenseitige Verständnis?**

Für den Aufbau stabiler und friedlicher Beziehungen sind ein kultureller Dialog sowie ein gegenseitiges Verständnis von entscheidender Bedeutung. Die Anerkennung der Vielfalt unserer Kulturen und die Wertschätzung gemeinsamer Werte sind wesentliche Voraussetzungen für den Abbau von Vorurteilen und die Schaffung einer Grundlage für eine nachhaltige Zusammenarbeit. Deshalb sind wir bestrebt, durch kulturelle Veranstaltungen das gegenseitige Verständnis zu vertiefen und die Wertschätzung der jeweiligen Kulturen zu fördern. Eine wichtige Plattform dafür ist unter anderem Der Divan – Das Arabische Kulturhaus in Berlin sowie das Divan Centre, die sich insbesondere für den kulturellen und den politischen Dialog auf unterschiedlichen Ebenen einsetzen.



**S.E. Abdulla bin Ibrahim Al Hamar**, Botschafter des Staates Katar, diente in Syrien, Thailand, Vietnam, Singapur und Spanien.

Er hat einen Abschluss in Bauingenieurwesen (Arizona University) und über 30 Jahre diplomatische Erfahrung.

[www.berlin.embassy.qa](http://www.berlin.embassy.qa)

# Mittelstand trifft Lateinamerika



Becken für die Gewinnung von Lithium in Salinas Grandes, Jujuy, Argentinien.

Die Mittelstandsinitiative Lateinamerika (MIL) fördert die Vernetzung von Unternehmen aus Lateinamerika und Europa, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen. Denn in einer Zeit geopolitischer Umbrüche rückt Lateinamerika als strategischer Partner für den deutschen Mittelstand zunehmend in den Fokus.

Im März dieses Jahres wurde die Mittelstandsinitiative Lateinamerika (MIL) des BVMW auf dem Zukunftstag in Berlin in Anwesenheit der Exzellenzen aus Mittel- und Südamerika ins Leben gerufen. Ihre Hauptaufgabe ist die Förderung des Mittelstands in Lateinamerika und die Vernetzung lateinamerikanischer und europäischer Unternehmen. Die MIL setzt sich für den Austausch von Best Practices, die Schaffung von Partnerschaften und die Unterstützung von Unternehmen bei der Erschließung neuer Märkte in Lateinamerika ein. Zudem fördert sie den Dialog zwischen öffent-

lichen und privaten Institutionen sowie die Entwicklung gemeinsamer Projekte, um die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands in beiden Regionen zu stärken. Der Vorsitz der MIL liegt bei Christian Breitenstein, dem ehemaligen Oberbürgermeister und Produktionsminister der Provinz Buenos Aires. Heute ist er Präsident des Deutsch-Südamerikanischen Vereins e.V. (DSV e.V.) sowie Repräsentant des BVMW für Argentinien und Uruguay. Mit seiner langjährigen Erfahrung im öffentlichen und privaten Sektor Lateinamerikas bringt er wertvolle Expertise in die Initiative ein.

## Gut zu wissen

Weitere Informationen finden Sie unter:  
<https://www.bvmw.de/de/aussenwirtschaft/mittelstandsinitiative-lateinamerika>

**Dr. Christian Breitenstein**  
 BVMW-Repräsentant für Argentinien und  
 Uruguay

**[christian.breitenstein@bvmw.de](mailto:christian.breitenstein@bvmw.de)**



### Große Chance für den Mittelstand

Die geopolitischen Veränderungen seit dem Ukrainekrieg und die Notwendigkeit, Wertschöpfungsketten zu diversifizieren, rücken Lateinamerika wieder ins Rampenlicht. Die Region hat ca. 663 Millionen Einwohner und ist mit sechs Prozent des Welthandels sowie elf Prozent des globalen Rohstoffsektors ein bedeutender Akteur. Trotz der Corona-Krise zeigt die Region Stabilität, mit einem voraussichtlichen Wirtschaftswachstum von 2,6 bis 2,7 Prozent in den Jahren 2025 bis 2026.

Lateinamerika ist zudem reich an Rohstoffen (Kupfer, Lithium, Gold, Silber) und hat die größten Shale-Gas- und Öl-Reserven weltweit. Mit einer der höchsten Nutzungen von erneuerbaren Energien ist die Region auch ein führender Anbieter grüner Energie. Die USA sind der wichtigste Handelspartner, jedoch hat China in den letz-

ten Jahren Marktanteile gewonnen. Viele lateinamerikanische Botschafter in Berlin betonen, dass Europa, insbesondere Deutschland, diesen Raum zurückgewinnen muss. Deutschland ist nach wie vor eine treibende Kraft in der Region, mit fast 4.000 Unternehmen und über 100 Jahren Handelsbeziehungen. Lateinamerika macht fast fünf Prozent des deutschen Außenhandels aus, mit einem Exportvolumen von 72 Milliarden Euro, hauptsächlich nach Brasilien und Mexiko.

Die MIL sieht in dieser Entwicklung eine große Chance für den Mittelstand. Sie fördert Partnerschaften zwischen KMU aus beiden Regionen und unterstützt gemeinsame Projekte. Dies geschieht durch den Dialog mit öffentlichen und privaten Institutionen sowie NGOs und durch ihre Auslandsvertreter in fast allen lateinamerikanischen Ländern.



## „Dubai als Logistikhub“

IFZA (International Free Zone Authority) ist eine internationale Freihandelszone mit Sitz in Dubai. Mit maßgeschneiderten Lösungen unterstützt sie kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sowie Startups dabei, die strategische Lage und erstklassige Infrastruktur Dubais effektiv zu nutzen. Ziel ist, deutschen Unternehmen einen unkomplizierten Zugang zu internationalen Märkten zu ermöglichen.

**D**ubai ist ein zentraler Knotenpunkt für weltweiten Handel. Als Drehscheibe zwischen Europa, Asien, Afrika und der arabischen Welt bietet die Stadt eine leistungsstarke Infrastruktur. Der Dubai International Airport (DXB) gehört zu den verkehrsreichsten Passagierflughäfen der Welt, während der Dubai World Central (DWC) führend im Frachtverkehr ist. Moderne Verkehrsnetze und Logistikanlagen unterstreichen Dubais Effizienz als globaler Hub.

### Innovationsstandort für zukunftsorientierte Unternehmen

Mit einer starken Ausrichtung auf Digitalisierung und Technologie hat sich Dubai als führendes Zentrum der MENA-Region etabliert. Deutsche Unternehmen profitieren von ambitionierten Projekten wie der Verdopplung der digitalen Wirtschaftsleistung in den nächs-

ten zehn Jahren. Investitionen in Höhe von 4,3 Milliarden AED in Startups verdeutlichen die Dynamik des Standorts.

### Vielfalt an Talenten und Zugang zu Märkten

Mit einer multinationalen Bevölkerung aus rund 200 Ländern bietet Dubai einen breiten Talentpool. Diese kulturelle Vielfalt fördert kreative Ansätze und unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung innovativer Lösungen. Zugleich erleichtert die Nähe zu dynamischen Märkten in der Region den Marktzugang und die Kundenansprache.

### Effiziente Lösungen mit IFZA

Freihandelszonen wie IFZA bieten deutschen Unternehmen klare Vorteile: Hundert Prozent Eigentumsrechte, flexible Lizenzierungen



IFZA-Zentrale in Dubai.

und unkomplizierte Registrierungen. Mehrere Geschäftstätigkeiten können unter einer einzigen Lizenz gebündelt werden, was für KMU besonders effizient ist. Steuerliche Vorteile und uneingeschränkte Kapitalrückführung schaffen zusätzliche Planungssicherheit.

### Dubai: Logistikhub der Zukunft

Dubai hat sich als unverzichtbarer Knotenpunkt im globalen Handel etabliert. Mit Zugang zu Märkten in Europa, Asien, Afrika und dem Nahen Osten bietet die Stadt optimale Bedingungen für Expansion und Effizienzsteigerung. Deutsche Mittelständler können so Lieferketten optimieren und internationale Märkte erschließen.

IFZA unterstützt Unternehmen mit umfassenden Dienstleistungen und lokalem Knowhow, um eine reibungslose Etablierung in Dubai

zu gewährleisten. Nutzen Sie die Potenziale eines der zukunftsorientiertesten Standorte der Welt und starten Sie jetzt mit IFZA in eine neue Dimension des internationalen Handels. Die IFZA ist offizieller Repräsentant des BVMW in Dubai. Am 7. November fand die feierliche Eröffnung im Kreise hochkarätiger Vertreter statt.

**Angelika Willeke**  
Leiterin  
International Relationships and Cooperations  
IFZA

<https://de.ifza.com/>





## SCHWERPUNKT

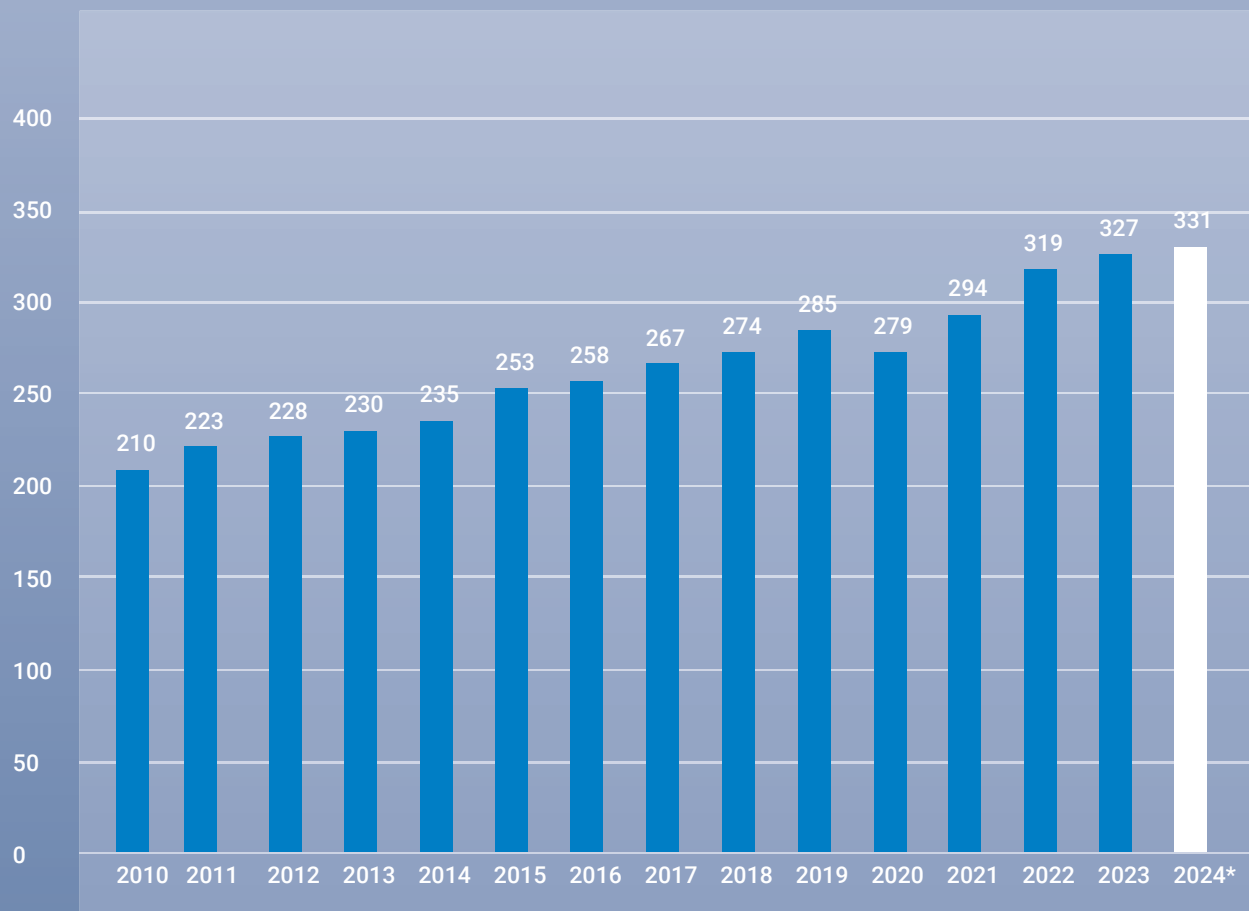
# Verkehr und Logistik

**V**erkehr und Logistik sind zentrale Pfeiler der deutschen Wirtschaft. Ohne reibungslos funktionierende Transportwege und Lieferketten steht alles still – von der Produktion bis zum Handel. Gerade im globalisierten Zeitalter, in dem Warenströme immer schneller und flexibler fließen müssen, sind innovative Lösungen gefragt. Für den deutschen Mittelstand, der oft als „Hidden Champion“ agiert, ist dies eine besondere Herausforderung: Wie lassen sich steigende Kosten, Nachhaltigkeitsanforderungen und der Fachkräftemangel bewältigen, ohne an Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen?

Die Zukunft der Mobilität und Logistik birgt große Chancen – und erfordert zugleich mutige Entscheidungen. E-Mobilität, smarte Lieferketten und effizienter Einsatz von Systemverkehren sind nur einige der Themen, die heute die Weichen für morgen stellen. In dieser Ausgabe beleuchten wir diese Trends ausführlich und zeigen, wie der Mittelstand davon profitieren kann. Ein besonderes Highlight ist der Gastbeitrag von Verkehrsminister Dr. Volker Wissing über die Mobilität der Zukunft. Lassen Sie sich inspirieren und entdecken Sie praxisnahe Lösungen für Ihre logistischen Herausforderungen!

# Umsatz der Logistikbranche in Deutschland von 2010 bis 2023 und Prognose für 2024

(in Milliarden Euro)



\* Prognose Stand 03.06.2024

Quellen:  
Fraunhofer (Fraunhofer SCS); Bundesvereinigung Logistik

© Statista 2024



# Logistik und Güterverkehr innovativ, digital und klima- freundlich gestalten

Bundesverkehrsminister Dr. Volker Wissing erklärt, wie Künstliche Intelligenz und digitale Innovationen die Logistikbranche revolutionieren können. Mit Lösungen für effizientere Lieferwege, E-Mobilität und fortschrittlichen Technologien wie der Digitalen Automatischen Kupplung gestaltet er eine nachhaltige, zukunftsfähige Logistik – und zeigt, welche Chancen uns dabei erwarten.

Und plötzlich ist die Straße gesperrt. Für Paketzusteller und Kuriere ist das eine große Herausforderung. Es bildet sich Stau. Der Lieferplan droht, durcheinander zu geraten. Eine neue Route muss schnell her. Was Menschen den Schweiß auf die Stirn treiben kann, ist für die Künstliche Intelligenz nahezu ein Kinderspiel. In Echtzeit und auf Basis von aktuellen Verkehrs- und Fahrzeugdaten analysiert sie rasch die Lage und schlägt eine neue Strecke vor. So kommen die Lieferungen pünktlich zu den Kunden und die Nerven des Fahrers werden geschont. Außerdem ist es gut für den Klimaschutz, weil die KI die effizienteste Route wählt.

## Innovationstreiber Künstliche Intelligenz

Das Planen von optimalen Lieferwegen ist nur ein Beispiel, wie die Digitalisierung und vor allem die Künstliche Intelligenz Logistik und Lieferverkehre schon jetzt beeinflussen – und künftig noch sehr viel stärker prägen werden. KI hilft unter anderem beim Warenmanagement und bei der Stellplatzsuche oder erleichtert das vorausschauende Warten von Fahrzeugen. Eine wichtige Rolle spielt sie zudem bei der Automatisierung, etwa um den Einsatz von autonomen Lieferrobotern und Drohnen voranzutreiben.

Damit KI-Anwendungen noch stärker eingesetzt werden, müssen sie vertrauenswürdig, wertgebunden und sicher sein. Dafür brauchen wir eine passende Regulierung. Der AI Act, die europäische KI-Verordnung, zählt dazu. In den Beratungen haben wir auf eine Balance zwischen Sicherheit und Innovationsfreundlichkeit, zwischen Pflichten und Freiräumen hingewirkt. So gibt der AI Act jetzt einen verlässlichen Rahmen vor und wird dazu beitragen, dass KI noch intensiver angewendet wird – auch in der Logistikbranche. Unterstützt werden Unternehmen dabei etwa durch das Silicon Economy Ecosystem. Diese Plattform bietet Hardware- und Software-Komponenten offen als Open Source an. Unternehmen können diese nutzen, um Produkte und Prozesse zu automatisieren und zu optimieren.

## Nachhaltige Mobilität: Von E-Lkw bis Schienenverkehr

Zu einer modernen Logistik gehören auch klimafreundliche Antriebe – vor allem bei Lkw, die das dominierende Transportmittel sind und bleiben. Deshalb wurde zum Beispiel der Aufbau eines flächendeckenden Schnellladenetzes für batterieelektrische Lkw an den Autobahnen angestoßen. Künftig sollen E-Lkw an rund 350 bewirt-



schafteten und unbewirtschafteten Rastanlagen schnell die Batterie laden können. Diese Standorte decken etwa zwei Drittel des erwarteten Ladebedarfs für den Schwerlastverkehr an den Autobahnen ab. Das verbliebene Drittel wird privatwirtschaftlich aufgebaut. Begonnen wird zunächst mit den unbewirtschafteten Rastanlagen. Hier soll der Aufbau in diesem Jahr starten.

Neben der E-Mobilität mit Batterie gibt es mit der Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie sowie den erneuerbaren Kraftstoffen wie E-Fuels noch weitere Optionen. Jede dieser Technologien sollte so eingesetzt werden, dass sie ihre jeweiligen Stärken ausspielen und optimal wirken kann. Am Ende entscheidet der Markt über die Antriebsfrage – Politik und Behörden gestalten nur den passenden, technologie-neutralen Rahmen.

Parallel dazu müssen wir alles daransetzen, so viele Verkehre wie möglich auf die Schiene zu verlagern. Da sie bereits weitgehend elektrifiziert ist, ermöglicht sie besonders klimafreundliche Transporte. Wir unterstützen das mit unserem Masterplan Schienengüterverkehr, der sehr engagiert umgesetzt wird. Ziel ist es, den Anteil der auf der Schiene transportierten Güter weiter zu steigern.

### Innovative Technologien für eine leistungsstarke Logistik

Ein Baustein dafür ist etwa die Einführung des European Train Control System (ETCS), mit dem Züge effizienter gesteuert und enger getaktet werden können. Ein anderer ist die Digitale Automatische Kupplung (DAK), die künftig beim Rangieren helfen und schnelle-

re Abläufe sowie höhere Kapazitäten ermöglichen soll. Dank dieser Kupplungstechnik können Züge länger und schwerer werden. Die DAK ist damit ein entscheidender Hebel, um die Schiene wettbewerbsfähiger zu machen. Voll entfalten kann die DAK ihre Wirkung allerdings nur, wenn sie überall in Europa eingesetzt wird. Dafür werben wir intensiv.

Wichtig ist natürlich außerdem eine leistungsstarke Schieneninfrastruktur. Deshalb haben wir im vergangenen Jahr den ersten von 41 besonders wichtigen Schienekorridoren auf Vordermann gebracht, also vor allem Gleise und Weichen, Stellwerke, Schwellen und Oberleitungen.

Auch auf den Wasserstraßen sind mehr Gütertransporte möglich. Hier nutzen wir das enorme Potenzial noch nicht gut genug. So könnten etwa schwere und große Güter deutlich häufiger auf Binnenschiffen transportiert werden. Mit Datenbanken für Umschlagstellen und speziellen Förderprogrammen wirkt der Bund darauf hin. Ideal ist die Wasserstraße für den kombinierten Verkehr (KV), also für das Zusammenspiel mit Straße und Schiene. Die Bedeutung und der Bedarf des KV werden weiter zunehmen. Deshalb fördert der Bund Investitionen privater Unternehmen in Neu- und Ausbau von KV-Umschlaganlagen sowie den Ersatz bestehender Anlagen.

Von Innovationen bis Infrastruktur, von Antrieben bis Anreizen: So vielfältig und anspruchsvoll die Aufgaben sind, so groß sind die damit verbundenen Gestaltungschancen – und damit die Chancen für eine zukunftsfähige, leistungsstarke und klimafreundliche Logistik.

*Gastbeitrag von Dr. Volker Wissing MdB, Bundesminister für Digitales und Verkehr*



**Dr. Volker Wissing** ist seit 2021 Bundesminister für Digitales und Verkehr und seit 2024 zusätzlich Bundesminister der Justiz der Bundesrepublik Deutschland. Zuvor war er von 2016 bis 2021 Minister für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau in Rheinland-Pfalz. Wissing studierte Rechtswissenschaften und promovierte in diesem Bereich. Er setzt sich für Digitalisierung, Innovationen und eine nachhaltige Verkehrsinfrastruktur ein.



# KI-Qualifizierung: Unverzichtbar für den deutschen Mittelstand

KI verändert Geschäftsprozesse, eröffnet neue Möglichkeiten für Innovation und Effizienz und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit. Doch dieser Fortschritt ist nur mit qualifizierten Fachkräften möglich, die KI verstehen und anwenden können. Der Geschäftsnutzen liegt in der Mitarbeiterbindung und der internen Mobilität.

**K**unden erwarten digitale Services, Prozesse müssen effizienter werden und neue Wettbewerber setzen traditionelle Unternehmen unter Druck. KI ist keine Option mehr, sondern ein Muss. Doch ohne die richtigen Fähigkeiten in der Belegschaft bleibt die Technologie ungenutzt.

## Drei Wege zum Erfolg:

### 1. Microsoft Learn für Unternehmen

Microsoft Learn bietet kostenfreie Lernpfade zu KI und anderen Themen. Die Inhalte reichen von Grundlagen bis zu technischen Trainings und können individuell auf die Bedürfnisse von Teams abgestimmt werden.



### 2. Berufsspezifische KI-Lernpfade

Für den Einstieg in die KI empfehlen wir:

- **KI-Grundlagen:** Basiswissen für alle Beschäftigten



- **AI Fundamentals:** Grundlagen für IT-Mitarbeitende



- **Generative KI:** Erhalten Sie Einblicke in die Welt der KI



Microsoft bietet gezielte Trainings und Qualifizierungen, die den Mittelstand befähigen, den Wandel aktiv zu gestalten. Unser Ziel: KI-Knowhow demokratisieren und für Unternehmen jeder Größe zugänglich machen.



### 3. Unterstützung durch Microsoft-Partner

Zertifizierte Microsoft-Partner bieten praxisnahe Trainings und Beratungen. Der Mix aus Online-Lernen und Workshops sorgt für eine individuelle Begleitung.

### Die Zukunft gestalten

Der deutsche Mittelstand kann die KI-Transformation aktiv steuern. Microsoft ist dabei Ihr Partner für die nötige Qualifizierung. Starten Sie jetzt, um Ihre Mitarbeitenden fit für die digitale Zukunft zu machen.

### Mehr erfahren

Besuchen Sie unsere Website und entdecken Sie passende Lernressourcen für Ihr Unternehmen. Einfach die QR-Codes scannen!

#### Harald Urban

Commercial Skilling Lead Germany  
Microsoft World Wide Learning

<https://www.microsoft.com/de-de/>



# Unternehmensnachfolge für Speditions- und Logistikunternehmen



Die unternehmerische Nachfolge ist eine der zentralen Herausforderungen für jedes Unternehmen. Und sie kommt unausweichlich – fraglich ist nur, ob in einem gesteuerten und geplanten Prozess oder ungesteuert und willkürlich. Um so wichtiger, sich rechtzeitig mit diesem Thema auseinanderzusetzen.

In familiengeführten Unternehmen werden die Anforderungen einer Nachfolge an Familie, Unternehmen, Mitarbeiter und Kunden häufig unterschätzt – und genauso häufig wird erst im Prozess klar, wie viele Emotionen dieses Thema auslösen kann. Dabei stehen zwei wesentliche Fragen immer am Anfang des Prozesses:

## Was ist das Unternehmen wert?

Ob Übergabe in der Familie oder Verkauf – der Wert des Unternehmens muss fair und transparent ermittelt werden. Neben betriebswirtschaftlichen Größen spielen bei der Bewertung spezifische Faktoren wie nachhaltige Transportverträge, deren Flexibilität z. B. bei Laderaumverfügbarkeit, Diesel- und Energiepreisentwicklungen sowie staatlichen Abgaben eine Rolle.

## Was ist die beste Struktur?

Soll das Unternehmen an die nächste Generation übergeben, extern verkauft oder gar mit einem Partner fusioniert werden? Hier gilt es, alle Optionen zu prüfen: Unter diesem Blickwinkel könnte der stärkste Konkurrent zum attraktivsten Partner werden.

Gerade in Speditions- und Logistikunternehmen gilt es, das Unternehmen für den Generationswechsel fit zu machen: Nur ein zukunftsfähiges Unternehmen kann den Generationswechsel aktiv angehen.

- Ist das Unternehmen so flexibel aufgestellt, dass es bei rasch wandelnden Rahmenbedingungen wie zum Beispiel bei Verwerfungen in den Lieferketten schnell reagieren kann?
- Ist das Unternehmen offen für den technischen Wandel, beispielsweise in der künstlichen Intelligenz oder bei (teil)autonomen Logistiklösungen?
- Ist das Unternehmen als Arbeitgeber nachhaltig so attraktiv, dass es dem Fachkräftemangel etwas entgegensetzen hat?

Dies stellt einen Nachfolger vor besondere Herausforderungen: Er muss nicht nur tiefe Kenntnisse des Geschäfts haben, sondern auch bereit sein, unternehmerische Risiken einzugehen und sich

aktiv im Markt zu entwickeln. Und hier gilt es, rechtzeitig zu starten: Da der Nachfolgeprozess gerne auch mehrere Jahre in Anspruch nehmen kann, sollte man ihn frühzeitig strategisch planen. Es ist sinnvoll, sich in diesem Prozess beraten zu lassen. Der Prozess selbst ist nicht nur völlig anders als das Alltagsgeschäft, sondern auch noch höchst sensibel. Bei der Auswahl eines Beraters sollte darauf geachtet werden, dass dieser neben umfassender Erfahrung in Nachfolgekonzeption, Unternehmensbewertung und Verkaufsprozessen auch über tiefe Kenntnis der Logistikbranche und eine gute Vernetzung im spezifischen Markt verfügt.

## Gut zu wissen

- Speditions- und Logistikunternehmen müssen auf der Höhe der Zeit sein, damit sie werthaltig sind und nachhaltig übergeben werden können. Eine gute Wettbewerbsposition eröffnet attraktivere Optionen in der Nachfolge.
- Ein Berater in einem solchen Prozess sollte nicht nur langjährige Erfahrung in der Nachfolge mittelständischer Unternehmen mitbringen, sondern auch umfangreiches Branchen-Knowhow.

**René Stöcker und Volker Lüdemann** sind vom Beratungsnetzwerk Mittelstand zertifiziert. Informationen für Beratungssuchende und alle Beratenden, die an einer Mitgliedschaft im Beratungsnetzwerk interessiert sind, finden Sie unter: [www.beratungsnetzwerkmittelstand.de](http://www.beratungsnetzwerkmittelstand.de) oder über Nick Willer: [nick.willer@bvmw.de](mailto:nick.willer@bvmw.de)

**René Stöcker**  
Geschäftsführer  
currentis GmbH, Osnabrück  
**BVMW-Mitglied**  
[www.currentis.de](http://www.currentis.de)



**Volker Lüdemann**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
currentis GmbH, Osnabrück  
**Leiter des Kompetenzforums „Unternehmensnachfolge“ im Beratungsnetzwerk des BVMW**  
[www.currentis.de](http://www.currentis.de)





# Mit der Blockchain zu sicheren Liefernetzwerken

Die technischen Hürden für die sichere und transparente Weitergabe von Informationen in komplexen Liefernetzwerken sind für KMU hoch. Förderinitiativen wie das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) oder das Mittelstand-Digital-Netzwerk entwickeln passgenaue Lösungen, um geeignete Technologien in den Mittelstand zu bringen.

Die Weitergabe von Informationen in Liefernetzen ist derzeit ein zentrales Thema großer Förderinitiativen, insbesondere des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). Obwohl die umfassende Umsetzung solcher Ansätze in den bisher fokussierten Branchen, wie der Automobilindustrie, noch nicht realisiert wurde, ist bereits abzusehen, dass eine schnelle Beantwortung von Kapazitätsanfragen bald zur Voraussetzung für Unternehmen wird, die in diesen Liefernetzen tätig sein wollen.

Für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind die in diesen Förderprojekten entwickelten Ansätze jedoch oft schwer zugänglich. Die hohe technische Komplexität und die damit verbundenen Kosten stellen eine erhebliche Hürde dar. Diese Hürden können jedoch überwunden werden, indem genau auf die spezifischen Anforderungen zugeschnittene Lösungen entwickelt werden. An solchen pragmatischen Lösungen arbeiten Netzwerke, die durch das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) gefördert werden, wie zum Beispiel das Netzwerk „Digital Production Networks“.

Ein entscheidender Bestandteil der Liefernetze der Zukunft ist die effiziente und sichere Kommunikation zwischen den Unternehmen. Es ist wichtig, dass Unternehmen selbst bestimmen können, welche Informationen sie an andere weitergeben wollen. Hier spielt die Blockchain-Technologie eine zentrale Rolle. Trotz mancher Übertreibungen hinsichtlich ihres Nutzens gibt es konkrete Anwendungsfälle, bei denen Blockchain sinnvoll eingesetzt werden kann, um den Informationsaustausch sicherer und transparenter zu gestalten.

## Demonstrator zur beispielhaften Umsetzung

Um anschaulich aufzuzeigen, wie KMU die Blockchain-Technologie in überbetrieblichen Lieferketten praktisch einsetzen können, hat das Mittelstand-Digital Zentrum Hamburg einen Demonstrator entwickelt: „Die smarte Lieferkette“. Am Beispiel des fiktiven Schokoladenherstellers „Eichen-Schokolade GmbH“ wirken Sensorik, IoT, Blockchain und eine offene Datenplattform zusammen, um allen Beteiligten einer intermodalen Transportkette einen sicheren und transparenten Datenaustausch zu ermöglichen, ohne die Hoheit über ihre Daten und die Nutzung der eigenen Informationssysteme aufgeben zu müssen.

Die Eichen-Schokolade GmbH arbeitet mit einer Spedition zusammen, die den Seetransport über eine Reederei bucht, um ihre temperatursensiblen verderblichen Produkte nach Übersee zu exportieren. Dabei kam es in der Vergangenheit vermehrt zu Problemen bei der Auslieferung der Schokolade, was die Bedeutung einer lückenlosen Überwachung des Transports und einer detaillierten Dokumentation des Transportverlaufs verdeutlicht.

Durch die Implementierung einer vernetzten Lieferkette kann die Eichen-Schokolade GmbH folgende Vorteile realisieren:

■ **Echtzeit-Tracking:** Durch die Integration von Tracking-Systemen kann die Eichen-Schokolade GmbH den Transport ihrer Schokolade in Echtzeit verfolgen und jederzeit den aktuellen Standort der



## Gut zu wissen

Der BVMW leitet das Mittelstand-Digital Zentrum Berlin, das KMU gezielte Unterstützung im Bereich KI durch kostenfreie Workshops, Erlebnisräume und individuelle KI-Anwendungsprojekte bietet. Mehr Informationen finden Sie unter [www.digitalzentrum-berlin.de](http://www.digitalzentrum-berlin.de)

Container einsehen. Dies ermöglicht eine proaktive Steuerung des Transports und eine schnelle Reaktion auf mögliche Verzögerungen.

■ **Verbesserte Transparenz:** Die Vernetzung aller Beteiligten in der Lieferkette schafft Transparenz über den gesamten Transportprozess. Die Eichen-Schokolade GmbH hat jederzeit Einblick in den Status der Sendung, den Zustand der Ladung und die voraussichtliche Ankunftszeit.

■ **Reduzierter manueller Aufwand:** Die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen wie der Erstellung und Übermittlung von Transportdokumenten reduziert den manuellen Aufwand und spart Zeit und Ressourcen.

■ **Verbesserte Datenqualität:** Durch die Integration verschiedener Datenquellen und die Nutzung von Sensordaten zur Ladungsüberwachung erhält die Eichen-Schokolade GmbH Zugriff auf qualitativ hochwertige Daten, die eine fundierte Entscheidungsfindung ermöglichen.

Die Implementierung einer vernetzten Lieferkette ermöglicht der Eichen-Schokolade GmbH somit eine effizientere und zuverlässigere Abwicklung ihrer Exporte. Durch die verbesserte Transparenz und Kontrolle über den Transportprozess können Risiken minimiert und die Kundenzufriedenheit gesteigert werden. Weitere Informationen zum Demonstrator finden Sie unter: <https://demonstratoren.gfnet.de/demonstratoren/die-smarte-lieferkette>.

Mit solchen und ähnlichen Fragestellungen, wie digitale Technologien wie Sensorik, IoT, Blockchain, AR/VR oder KI für KMU praktisch nutzbar gemacht werden können, beschäftigen sich die Expertinnen und Experten des Mittelstand-Digital Zentrums Hamburg, das KMU kostenfrei und anbieterneutral bei ihrer digitalen Transformation unterstützt. Wenn auch Sie Unterstützungsbedarfe haben, wenden Sie sich gerne an <https://digitalzentrum-hamburg.de>.

### Steffen Treske

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
FTZ Business Innovation Lab /  
Mittelstand-Digital Zentrum Hamburg

[www.haw-hamburg.de](http://www.haw-hamburg.de)



### Prof. Dr.-Ing. Axel Wagenitz

Professor für Wirtschaftsinformatik  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Hamburg

[www.haw-hamburg.de](http://www.haw-hamburg.de)



# Wasserstoff-Kernnetz: Chancen und Herausforderungen

Mit der Veröffentlichung des Wasserstoff-Kernnetzplans Ende 2023 durch die Bundesnetzagentur (BNetzA) wurde ein wichtiger Schritt hin zu einer nationalen Wasserstoffinfrastruktur gemacht. Ziel ist es, ein Netzwerk für die Lieferung von grünem Wasserstoff aufzubauen, das insbesondere große industrielle Abnehmer versorgen soll. Doch trotz dieses ambitionierten Plans bleibt offen, ob der Mittelstand in absehbarer Zeit von diesem Netzwerk profitieren wird.

Das Wasserstoff-Kernnetz soll eine Grundlage für die Versorgung von Großabnehmern mit grünem Wasserstoff bilden. Es ist darauf ausgelegt, große industrielle Cluster zu verbinden und die nötige Infrastruktur für eine klimaneutrale Industrie bereitzustellen. In der ersten Phase des Ausbaus liegt der Fokus auf großen Verbraucherindustrien wie der Stahlproduktion und der Chemiebranche. Dabei wird vorrangig grüner Wasserstoff benötigt, der aus erneuerbaren Quellen wie Wind- und Solarstrom gewonnen wird.

## Mittelstand bleibt außen vor

Ein zentrales Problem des aktuellen Plans ist die Tatsache, dass der Mittelstand größtenteils vom Wasserstoff-Kernnetz ausgeschlossen bleibt. Viele mittelgroße Unternehmen, die in weniger zentralen Regionen tätig sind oder geringere Mengen an Wasserstoff benötigen, finden sich in der aktuellen Netzplanung kaum berücksichtigt. Für diese Unternehmen, die bislang keine Anbindung an das Wasserstoffnetz haben, wird es zunehmend schwieriger, von den Chancen der Wasserstofftechnologie zu profitieren.

## Unklare Wasserstoffversorgung und Mengenfragen

Ein weiteres zentrales Problem des Wasserstoff-Kernnetzes ist die unklare Frage der Versorgung. Es steht noch nicht fest, woher der grüne Wasserstoff kommen soll und in welchen Mengen er verfügbar sein wird. Die Produktionskapazitäten in Deutschland sind noch begrenzt und der Ausbau der nötigen Infrastruktur kann mit den ambitionierten Zielen der nationalen Wasserstoffstrategie kaum Schritt halten. Auch der Import von Wasserstoff wird eine Rolle spielen, jedoch sind auch hier Verfügbarkeiten und Preise noch unklar. Für den Mittelstand stellt sich daher die drängende Frage, ob und in welchem Umfang er Zugang zu Wasserstoff erhalten wird. Der Markt ist derzeit noch nicht ausreichend ausgebaut, und es ist unklar, ob mittelständische Unternehmen angesichts des knappen Angebots in naher Zukunft mit Wasserstoff beliefert werden können.

## BVMW-Position: Unzureichende Pläne

Bereits im Oktober 2023 äußerte sich der Der Mittelstand. BVMW kritisch zu den Plänen der BNetzA. In einer Stellungnahme betonte der BVMW, dass das Wasserstoff-Kernnetz in seiner derzeitigen Form die Bedürfnisse des Mittelstands nicht ausreichend berücksich-

tigt. Ferner haben wir eine stärkere Einbeziehung mittelständischer Unternehmen in die Wasserstoffstrategie gefordert, insbesondere im Hinblick auf die regionale Anbindung und den Zugang zu Ressourcen.

## Politik muss aktiv werden

Die Politik ist nun gefragt, sicherzustellen, dass die bestehenden Wasserstoffprojekte auch umgesetzt werden können. Es reicht nicht, nur die Planung und den Ausbau der Infrastruktur voranzutreiben – es müssen auch konkrete Maßnahmen ergriffen werden, um



die Versorgung mit Wasserstoff für alle Wirtschaftssektoren zu gewährleisten. Die Politik muss den Mittelstand stärker in den Fokus der Wasserstoffstrategie rücken und dafür sorgen, dass der Zugang zu Wasserstoff zu wettbewerbsfähigen Preisen ermöglicht wird. Neben der Infrastruktur ist es entscheidend, die Produktionskapazitäten für grünen Wasserstoff schnell auszubauen.

### Ambivalentes Potenzial für den Mittelstand

Das Wasserstoff-Kernnetz stellt zweifellos einen wichtigen Schritt in der Umsetzung der Wasserstoffstrategie dar und bietet Poten-

zial für eine klimaneutrale Zukunft. Doch die Chancen für den Mittelstand bleiben derzeit begrenzt. Die unzureichende Einbindung mittelständischer Unternehmen, die Unsicherheiten bezüglich der Wasserstoffversorgung und der Preisgestaltung werfen Fragen auf, die dringend beantwortet werden müssen.

Die Politik muss sicherstellen, dass der Wasserstoffmarkt nicht nur den großen Konzernen zugutekommt, sondern auch den Mittelstand einbezieht. Der Ausbau des Wasserstoff-Kernnetzes sollte nicht nur ein Projekt für große Abnehmer sein – auch der Mittelstand muss von den Chancen der Wasserstoffwirtschaft profitieren.

#### Marie-Theres Husken

Stellvertretende Leiterin Volkswirtschaft,  
Referentin Energie, Nachhaltigkeit, Mobilität  
und Logistik

[marie-theres.husken@bvmw.de](mailto:marie-theres.husken@bvmw.de)



### Gut zu wissen

- Das Wasserstoff-Kernnetz fokussiert auf Industriecluster – Mittelstand bleibt oft außen vor
- Grüner Wasserstoff ist teuer und nur begrenzt verfügbar
- Ohne regionale Anbindung an das Wasserstoffnetz droht dem Mittelstand ein Wettbewerbsnachteil



# Logistik als Schlüsselfaktor zur Unternehmenssanierung

In Krisenzeiten ist eine starke und effiziente Logistik oft das Mittel, um Unternehmen wieder auf den richtigen Kurs zu bringen. Unternehmer und Insolvenzverwalter können durch gezielte Maßnahmen in der Logistik nicht nur Kosten senken, sondern auch die Liquidität verbessern, das Lager optimieren und neue Einnahmequellen erschließen.

**D**ieser Report beleuchtet zentrale logistische Stellhebel und zeigt, wie sie zur erfolgreichen Sanierung von Unternehmen und Projekten beitragen können. Er dient als Leitfaden für Unternehmer und Insolvenzverwalter, die die Potenziale der Logistik zur Sanierung von Unternehmen voll auszuschöpfen wollen.

## Schlüsselfaktor Lagerlogistik

Die Inventur der Logistikprozesse ist der erste Schritt. Im Mittelpunkt stehen die Fragen: Wie effizient sind die Logistik- und Lieferkettenprozesse? Welche Ursachen haben Engpässe oder unnötige Kosten? Wie groß ist das Potenzial?

Letzteres zeigt sich schnell beim Gang durchs Lager. Selbst wenn optisch alles gut aussieht: Hinter den Kulissen binden Engpässe Kapital. Steigende Vorratsquoten verlängern Bilanzen und erschweren die Finanzierung. Außerdem zeigt ein Blick ins Lager, wie Unternehmen oder Projekte geführt werden.

Über den Hebel des Bestandsmanagements lässt sich Liquidität freisetzen, wenn es gelingt, Ladehüter zu verkaufen und Lagerreichweiten zu reduzieren. Für Dienstleister gilt das gleiche, da sie keineswegs vom Lagern leben, sondern von hohen Umschlaghäufigkeiten.

Freie Flächen erzeugen dagegen Leerstandskosten für Miete, Personal, Gerät und IT. In diesem Fall ist das Standortprofiling der Hebel, um die Eignung einer Liegenschaft für bestimmte Projekte oder Unternehmen zu bewerten. Dabei werden neben den klassischen Standortfaktoren auch die standortbezogenen Logistikkosten betrachtet.

## Schlüsselfaktor Mentoring

Wissen, Fähigkeiten und Netzwerke der Beschäftigten sind wichtige Bausteine zur Sanierung. Mentoring teilt und stärkt Erfahrungswissen. Best practices und Techniken werden für Strategien zur Lösung spezifischer logistischer Probleme genutzt. Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten ergeben sich aus gemeinsamen Projekten und praktischen Erfahrungen im Sanierungsprozess.

## Schlüsselfaktor Lieferkettenkosten

Bis zu 60 Prozent der Kosten in Lieferketten von Unternehmen hängen von der Logistik ab. Zum Teil werden 70 Prozent der Logistikaufgaben fremdvergeben. Die Kooperation mit den Dienstleistern ist somit bedeutend, wenn es darum geht, Transporte, Routen,

## Gut zu wissen

- Effiziente Lagerlogistik reduziert Kosten und bindet weniger Kapital durch besseres Bestandsmanagement und Standortprofiling.
- Mentoring stärkt Erfahrungswissen und fördert die Lösung logistischer Probleme.
- Kooperationen und Optimierungen senken Lieferkettenkosten und steigern die Effizienz.

Beladung, Wartezeiten an Rampen und Leerfahrten zu minimieren. Sendungen konsolidieren bedeutet auch, Transportkosten zu senken. In diesem Fall sind Kunden, Lieferanten und auch die Subunternehmen der Dienstleister ins Boot zu holen. Kollaboration ist genauso bei der Überprüfung von Logistikverträgen und deren Anpassung gefragt.

Überdimensionierte Läger binden Kapital und verursachen hohe Fixkosten. Mit neuen Beständen, besseren Daten und Informationen lassen sich Lagerstrategien, Verpackungs- und Sendungsstrukturen verändern, sodass auf weniger Fläche mehr Wirtschaftsleben entsteht.

Immer stellt sich die Frage: Insourcing oder Outsourcing? Die Vergabe an Dritte kann Fixkosten senken und Flexibilität schaffen. Aber auch der andere Weg und hybride Lösungen können die Effizienz der Geschäftsprozesse im Unternehmen verbessern.

### Schlüsselfaktor Einfluss

In Krisensituationen geraten Lieferketten stets unter Druck. Die Lieferkonditionen bestimmen die Schnittstellen der Logistik und damit den Einfluss, den Dritte auf die eigenen Lieferketten und Logistiksysteme haben.

Die Diversifizierung von Lieferanten minimiert die Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten, sodass Lieferketten robuster werden. Neue entstehen, wenn man keinen Einfluss auf die Logistikdienstleister der Lieferanten hat.

Digitalisierung hilft, in Echtzeit auf Engpässe und Probleme in der Lieferkette zu reagieren. Softwarelösungen können die Lagerverwaltung automatisieren und effizienter gestalten, was zu einer besseren Auslastung und weniger Fehllieferungen führt. Tracking-Systeme sorgen dafür, dass Warenbewegungen besser nachvollzogen und Engpässe frühzeitig erkannt werden.

Sie erzeugen aber auch das Gegenteil: Medienbrüche, wenn Inselösungen im Einsatz sind oder Excel-Tabellen als Schnittstellen die-

nen. Vielfach befinden sich Lagerbestände auch nur im Kopf der Lagermeister, insbesondere wenn Außenlager betrieben werden.

### Schlüsselfaktor neue Blickwinkel einnehmen

Logistik ist Organisationsentwicklung. Wie die Geschäftsführung wirkt sie in allen Arbeits- und Geschäftsbereichen. Eine der Hauptaufgaben bei der Sanierung ist die Schaffung flexibler Logistikstrukturen, die schnell auf veränderte Marktanforderungen reagieren. Eng damit verbunden sind „Just-in-Time“- oder „Just-in-Case“-Ansätze.

Aus diesem Blickwinkel kann Logistik Projekte und Prozesse beschleunigen. Vorausgesetzt, dass alle Unternehmensbereiche die Anforderungen an die eigene Logistik sowie deren Wirkungszusammenhänge mit dem eigentlichen Kerngeschäft kennen. Wenn das gelingt, kann Logistik nicht nur Kosten senken, sondern auch neue Umsatzmöglichkeiten schaffen.

### Schlüsselfaktor gesamtlogistische Betrachtung

Unternehmer und Insolvenzverwalter betrachten die Logistik nicht als isolierte Kostenstelle, sondern als strategischen Hebel zur Sanierung und Restrukturierung. Sichtbare Logistikprozesse können erhebliche Einsparungen erzielen, Liquidität freisetzen und neue Geschäftsmodelle erschließen. Effiziente, flexible und nachhaltige Logistikstrategien sind der Schlüssel, um Unternehmen auf Erfolgskurs zu bringen.

#### Roger Heidmann

Geschäftsführer  
LSA Logistik Service Agentur GmbH

#### BVMW-Mitglied

Vorsitzender BVMW-Kommission Logistik  
und Mobilität  
Berater im BVMW-Beratungsnetzwerk

<https://logistik-service-agentur.com/>



# Bürokratie statt Fortschritt: Logistik-Startups in der Warteschleife

Logistik-Startups sehen sich mit bürokratischen Hürden konfrontiert, die ihre Innovationskraft ausbremsen. Welche Veränderungen wären nötig, um neue Technologien schneller voranzubringen? Ein Blick auf die aktuellen Herausforderungen und mögliche Lösungen für einen schnelleren Marktzugang.

**D**er Marktzugang in Deutschland gestaltet sich für Startups im Bereich Mobilität und Logistik oft besonders komplex. Regulatorische Hürden und lange Genehmigungsverfahren stehen schnellen und innovativen Lösungen im Weg. Dies führt dazu, dass vielversprechende Ansätze häufig nicht zur Umsetzung

kommen – ein entscheidender Wettbewerbsnachteil in einer Branche, die für die deutsche Wirtschaft von zentraler Bedeutung ist. Ein Blick auf die spezifischen Herausforderungen und möglichen Lösungsansätze.



## Marktzugang: Eine große Hürde

Eine aktuelle Studie des Bundesverbandes Deutsche Startups zeigt, dass für über 65 Prozent der Startups im Bereich Mobilität und Logistik der Zugang zu regulierten Märkten eine der größten Herausforderungen darstellt. Besonders in der Logistik, einer Branche, die durch Innovationen wie automatisierte Gütertransporte oder KI-gestützte Lieferkettenlösungen erheblich profitieren könnte, blockieren regulatorische Vorgaben oft die Umsetzung neuer Technologien.

Der stark regulierte Ausschreibungsprozess in Deutschland verlangt von Startups umfangreiche technische Nachweise, die oft schon in frühen Entwicklungsstadien vorgelegt werden müssen. Dies ist insbesondere für Logistik-Startups ein Problem, da viele ihrer Technologien, wie zum Beispiel autonome Transportsysteme, erst unter realen Bedingungen getestet und optimiert werden können. Häufig bleibt ihnen daher nichts anderes übrig, als ihre Innovationen auf internationalen Märkten zu erproben, die flexiblere Bedingungen bieten.

## Komplexe Ausschreibungen: Innovationshemmnis

Im Logistiksektor sind öffentliche Ausschreibungen eine entscheidende Möglichkeit, um groß angelegte Projekte umzusetzen. Doch

für Startups stellen die hohen Anforderungen an Dokumentation, Sicherheitsnachweise und marktreife Lösungen erhebliche Hürden dar. Für junge Unternehmen, die sich noch in der Testphase befinden, ist es nahezu unmöglich, diese Anforderungen zu erfüllen. Dies bremst insbesondere technologische Innovationen, die das Potenzial haben, globale Herausforderungen in der Logistik zu lösen, wie etwa die Optimierung von Lieferketten oder die Einführung emissionsarmer Transportsysteme.

Ein agiler, auf die Bedürfnisse von Logistik-Startups ausgerichteter Ausschreibungsprozess könnte hier Abhilfe schaffen. Dieser müsste den Unternehmen ermöglichen, ihre Lösungen in einem geschützten Rahmen zu erproben und schrittweise zu skalieren. Pilotprojekte und gezielte Innovationsförderung könnten ein erster Schritt in diese Richtung sein.

## Reale Testbedingungen: Ein Schlüssel für den Fortschritt

Besonders gravierend ist die Problematik bei der praktischen Erprobung neuer Technologien. Logistik-Startups entwickeln häufig Lösungen, die auf reale Testbedingungen angewiesen sind, wie zum Beispiel autonome Fahrzeuge, innovative Lagerlösungen oder KI-basierte Routenplanungen. In Deutschland scheitern solche Tests jedoch oft an langwierigen Genehmigungsverfahren für den öffentlichen Raum. Hier können private Testumgebungen eine erste Möglichkeit bieten, Projekte anzustoßen und wichtige Daten für die Weiterentwicklung der Technologie zu gewinnen.

Dennoch bleiben öffentliche Infrastrukturen für viele Innovationen unverzichtbar. Insbesondere bei Technologien, die auf Interaktionen mit realen Verkehrsbedingungen oder Infrastrukturen angewiesen sind – etwa bei autonomen Lieferfahrzeugen oder multimodalen Logistikkonzepten – sind öffentliche Testmöglichkeiten entscheidend. Länder wie die USA oder Singapur haben solche Testfelder bereits eingerichtet. Deutschland hingegen riskiert, in diesem Bereich zurückzufallen, wenn nicht verstärkt in öffentlich zugängliche Testumgebungen investiert wird.

## Lösungsansätze: Flexibilität für mehr Innovation

Auf einer Fachtagung in München wurde jüngst diskutiert, wie der öffentliche Beschaffungsprozess gezielt auf die Bedürfnisse von Startups und KMU zugeschnitten werden könnte. Besonders im Bereich Logistik und Mobilität war der Konsens klar: Um Innovationspotenziale nicht zu verpassen, müssen gezielte Maßnahmen ergriffen werden.

Ein „Fast-Track“-Verfahren, das die Prüf- und Genehmigungsprozesse beschleunigt, könnte ein Modell für Deutschland sein. Solche Verfahren ermöglichen es Startups, ihre Lösungen unter realen Bedingungen zu testen und direkt in öffentliche Projekte einzubringen. Ergänzend könnten Pilotprojekte ins Leben gerufen werden, bei denen Startups in Zusammenarbeit mit Behörden und Forschungseinrichtungen ihre Technologien erproben und weiterentwickeln können.

Gerade in der Logistik, wo der Bedarf an effizienteren und nachhaltigen Lösungen immer größer wird, könnten solche Ansätze entscheidend dazu beitragen, Deutschland als Innovationsstandort zu stärken. Startups, die neue Technologien wie autonomes Fahren, Smart Warehousing oder KI-gestützte Supply-Chain-Lösungen entwickeln, brauchen Unterstützung durch einen schlankeren Ausschreibungsprozess und frühzeitige Anwendungsmöglichkeiten.

## Gut zu wissen

- Flexiblere Ausschreibungsprozesse und Testmöglichkeiten im öffentlichen Raum sind entscheidend für Innovationen in der Logistik.
- Private Gelände bieten erste Möglichkeiten, um Technologie zu testen und zu entwickeln, aber langfristig bleibt der Zugang zum öffentlichen Markt wichtig.
- „Fast-Track“-Verfahren und Pilotprojekte könnten neue Technologien schneller in den Markt bringen.

**Philipp Scheler**  
Mitgründer  
ecoro GmbH  
BVMW-Mitglied

<https://ecoro-road.com/de/>



# LKW-Transportmarkt außer Rand und Band

Der Mittelstand sieht sich zunehmend unbeständigen Marktbedingungen ausgesetzt. Das betrifft auch die Logistik. Die Preisvolatilität, Kapazitätsengpässe und unvorhersehbare Laderaumverfügbarkeit im Transportwesen erschweren eine zuverlässige Planung. In dieser Situation bieten Systemverkehre eine Lösung, die sowohl Flexibilität als auch Stabilität gewährleistet.

Systemverkehre bezeichnen standardisierte, regelmäßige Transportdienstleistungen innerhalb eines Netzwerks mit festen Zeitplänen und Routen. Während Einzelladungsverkehre pro Sendung einen separaten Transport benötigen, werden bei diesem Modell verschiedene Aufträge gebündelt, was zu einer Optimierung der Ressourcennutzung führt. Für Industrie und Handel bedeutet dies mehr Planungssicherheit: Die Waren erreichen zuverlässig ihren Bestimmungsort, unabhängig von kurzfristigen Kapazitätsschwankungen auf dem Transportmarkt.

## Kostenoptimierung durch gebündelte Ressourcen

Dank fixer Streckenverläufe können Spediteure ihre Kapazitäten besser auslasten, Leerfahrten reduzieren und ihre Kostenstruktur verbessern. Auftraggeber profitieren von stabileren Preisen, die sich durch die effizientere Nutzung des Laderaums ergeben. Zudem wird dadurch saisonalen Schwankungen entgegengewirkt.

## Risikoabsicherung durch Diversifizierung

Das Netzwerkmodell bietet die Möglichkeit, flexibel auf die Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern zurückzugreifen. Aus Kun-

densicht bedeutet dies eine Unabhängigkeit von einzelnen Spediteuren und eine breitere Auswahl an Transportlösungen. Selbst in volatilen Marktphasen bietet das Netzwerk Alternativen, die Lieferverzögerungen vermeiden und Produktionsausfälle minimieren können.

## Höhere Preisstabilität und Krisenresistenz

Die starke Abhängigkeit des Transportmarktes von Rohstoffpreisen und der Nachfrage führt häufig zu Preisschwankungen. Systemverkehre vermindern diesen Effekt, indem sie durch feste Routen und Abfahrtszeiten kostenseitig für eine höhere Stabilität sorgen. Gerade in Krisenzeiten schützt das Netzwerkmodell die Auftraggeber vor sprunghaften Preisanstiegen und ermöglicht eine verlässlichere Kalkulation der Logistikkosten.

## Positive Nebeneffekte

Die planbaren, festen Routen innerhalb des Systems begünstigen den Einsatz alternativer Antriebe und verbessern in Zeiten des in der Branche üblichen Personalmangels zudem die Arbeitsbedingungen der Lkw-Fahrer.

## Systemverkehre als zukunftsfähiges Modell

In einem zunehmend unberechenbaren Transportmarkt erweist sich dieses Konzept als leistungsstarke und anpassungsfähige Lösung, die dem deutschen Mittelstand hilft, die Herausforderungen der heutigen Logistik zu meistern. Mit einer Mischung aus Effizienz, Stabilität und Flexibilität stellen Systemverkehre eine robuste Grundlage für die Lieferkette der Zukunft dar.

## Gut zu wissen

- Auftraggeber profitieren dank der effizienteren Ausnutzung des Laderaums von stabileren Preisen.
- Netzwerkmodelle ermöglichen eine flexible Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern und reduzieren somit die Abhängigkeit der Auftraggeber von einzelnen Spediteuren.
- Durch eine Kombination aus Effizienz, Stabilität und Flexibilität bilden Systemverkehre eine solide Grundlage für die Lieferkette der Zukunft.

**Nikolja Grabowski**  
Vorstand  
Mitglied Kommission Mobilität und Logistik  
BVMW-Mitglied  
[www.elvis-ag.com](http://www.elvis-ag.com)



# 3 Fragen an unseren Kooperationspartner Mastercard



Schnelle und sichere Zahlungsabwicklung sind essenzielle Prozesse im Alltag mittelständischer Unternehmen. Mastercard ist hierfür ein wichtiger Partner, der mit seinen digitalen Lösungen die Verfahren stetig weiterentwickelt und mittels datengesteuerter Automationen die Effizienz und Sicherheit signifikant verbessert. Der Geschäftsführer von Mastercard Deutschland, Dr. Peter Robejsek, im Interview.

**M**ittelstand.: Herr Dr. Peter Robejsek, bitte stellen Sie sich und Ihr Unternehmen einmal vor.

**Dr. Peter Robejsek:** Gerne. Ich bin Peter, seit drei Jahren gestalte ich gemeinsam mit der deutschen Führungsmannschaft von Mastercard unsere Geschäftsstrategie in Deutschland. Wir sehen uns selbst als 60 Jahre altes Fintech – also ein Technologieunternehmen in der Finanzbranche. Unsere Technologie macht nicht nur schnelles, sicheres und smartes Bezahlen weltweit möglich. Mittlerweile sind wir beispielsweise auch führender Anbieter in Bereichen wie Cyber Security.

**Bei Mastercard denken wir direkt an unsere Kreditkarte. Welche Verbindung gibt es zum deutschen Mittelstand und zum BVMW?**

Dieser Gedanke ist naheliegend durch das alltägliche private Bezahlen mit Debit- und Kreditkarten. Global haben fast drei Milliarden Menschen eine Mastercard von ihrer Bank oder Sparkasse erhalten. Aber wir sind ein Technologieunternehmen. Technologien von denen gerade Unternehmen profitieren können. Payment zwischen Unternehmen ist weit mehr als nur der Austausch von Geld. Hier geht es um Liquidität, Lieferantenbeziehungen und die Effizienz der Abläufe. Unternehmen, die ihre Zahlungsprozesse optimieren, gewinnen an Wettbewerbsfähigkeit. Unsere Technologien können Abläufe vereinfachen, Zeit und Kosten sparen und stärken die finanzielle Kontrolle.

**Was versprechen Sie sich von der Partnerschaft mit dem BVMW?**

Der Mittelstand in Deutschland ist etwas Einmaliges – möglicherweise weltweit. Er eint Unternehmen, mit äußerst heterogenen Branchen und Geschäftsmodellen, in ihrer Leidenschaft, dem Fleiß der Mannschaft, dem Ethos der Sorgfalt und dem Anspruch, die bestmögliche Leistung zu bringen, oft schon seit Generationen. Und diese Mittelständler eint auch das Bedürfnis nach technologischer Modernisierung. Möglicherweise sind wir in Deutschland nicht das Land, in dem die Basisinfrastruktur der Zukunft, zum Beispiel generative KI, von einem Mittelständler gebaut wird. Aber wenn es den Mittelständlern gelingt, die digitale Infrastruktur der Zukunft schnell und flächendeckend für sich nutzbar zu machen, werden sie ihre globale Marktführerschaft in den jeweiligen Segmenten erfolgreich verteidigen. Transaktionen lokal und im Ausland, digitale Währungen oder Cy-



Dr. Peter Robejsek, Geschäftsführer von Mastercard Deutschland

## Gut zu wissen

- 143,2 Milliarden ausgeführte Transaktionen
- 2,94 Milliarden Mastercard Karten
- 150 Millionen Akzeptanzstellen
- 220+ Länder und Territorien

Bei weiteren Fragen wenden Sie sich an Claus-Mario Büschelberger:  
[claus-mario.bueschelberger@mastercard.com](mailto:claus-mario.bueschelberger@mastercard.com)

bersicherheit sind Basistechnologien, bei denen wir helfen können. Es weiß nur niemand – es denken eben alle an kleine Plastikkarten. Das wollen wir ändern und das geht nur mit Partnern. Der BVMW ist eine starke Stimme des Mittelstands, der dessen Interessen bündelt und innovative Impulse für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit setzt. Mit dem BVMW haben wir den idealen Partner an unserer Seite, um eine verantwortungsvolle Rolle in der Entwicklung der Digitalisierung und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen des Mittelstands einzunehmen.

**Das Interview führte die Redaktion Mittelstand.**



# ÖPNV-Taxi: Die Zukunft der Personenbeförderung gestalten

Das ÖPNV-Taxi setzt auf die Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen, um die Personenbeförderung flexibler und nachhaltiger zu gestalten. Wie innovative Ansätze den Nahverkehr verbessern und den Mobilitätsbedürfnissen von morgen gerecht werden.

Es ist kein Geheimnis, dass die Zeiten für das Taxigewerbe hart sind. In den Großstädten machen Uber und Co. den Taxibetrieben das Leben schwer, und auf dem Land wird es durch steigende Kosten immer schwieriger, sich über Wasser zu halten. Aus diesem Grund sucht das Taxigewerbe aktiv nach innovativen Möglichkeiten, seine Einnahmequellen zu diversifizieren. Das ÖPNV-Taxi ist ein gutes Beispiel dafür.

Dieses Modell passt gut zu der Verkehrswende, bei der wir als Gesellschaft weniger auf private Autos und mehr auf „Sharing“ setzen. Für manche ist das eine neue Entwicklung, aber nicht für uns: Taxi ist Sharing Economy seit 1896.

## Wie funktioniert es?

Über eine App (oder per Telefon) kann eine Fahrt mit dem ÖPNV-Taxi bestellt werden, wenn die Verbindung mit dem „normalen“ ÖPNV nicht zumutbar ist. Dafür zahlt der Fahrgast zusätzlich zum ÖPNV-Tarif einen „Komfortzuschlag“. Gut zu wissen: Bisher war Taxi der

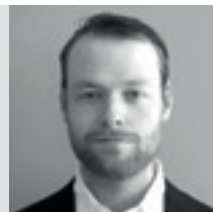
einzigste Teil des ÖPNV, der zu 100 Prozent aus eigenen Einnahmen finanziert wurde.

In den ersten Kreisen, in denen dieses Modell eingeführt wurde, war es ein großer Erfolg. Dort, wo Taxibetriebe früher geschlossen wurden, ermöglicht dieses Modell den Unternehmern, ihre Türen wieder zu öffnen. Nicht nur gut für Unternehmer, sondern auch für die Daseinsvorsorge vor Ort.

### Floris Cooijmans

Referent Governmental Relations & Regulation  
Bundesverband Taxi und Mietwagen  
BVMW-Mitglied

<https://bundesverband.taxi/>





# FLYERALARM

## PARCEL SOLUTIONS



## Ihre Pakete, unsere Konditionen: Der Mittelstand profitiert.

**Versandkosten reduzieren. Service maximieren.**  
**Mit den gängigen Paketdienstleistern, denen Sie vertrauen.**

**Ab 2,79 €  
pro Paket!\***

### IHRE HERAUSFORDERUNG

Die Paketversandlogistik wird immer komplexer: undurchsichtige Zuschläge, jährliche Preiserhöhungen und fehlende Verhandlungsmacht treffen besonders den Mittelstand hart.

### UNSER VERSPRECHEN

Mit der Erfahrung aus täglich 24.000 FLYERALARM-Paketen finden wir den perfekten Paketdienstleister für Ihre Bedürfnisse – zuverlässig, individuell und zu Top-Preisen.

\*Unverbindlicher Beispiel-Paketversandtarif für ein innerdeutsches 2-kg-Paket mit FedEx Priority, zzgl. Zuschläge und gesetzlicher Mehrwertsteuer. Die konkrete Preisgestaltung erfolgt kundenspezifisch und ist von verschiedenen Komponenten abhängig.



### Unsere Lösungen

#### BEZAHLBAR

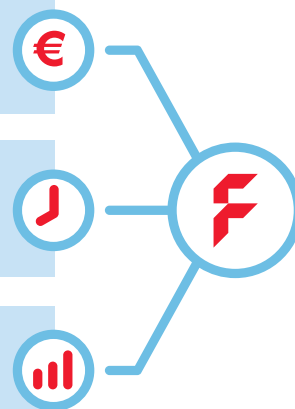
Großkundenkonditionen, die speziell auf die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen zugeschnitten sind.

#### EINFACH

Wir übernehmen die Verhandlungen, die Abrechnung und den Support – Sie sparen Zeit und Nerven.

#### SCHNELL ZUGÄNGLICH

Effizienzsteigerung durch Versandoptimierung und nahtlose Umstellung.



### VERSANDSERVICES

- ✓ Nationale und internationale Sendungen
- ✓ Standard- und Express-Lieferungen
- ✓ Importe und Sonderwünsche

### SICHERN SIE SICH IHR INDIV. ANGEBOT!

+49 931 46584-040

parcel.solutions@flyeralarm.com

**FLYERALARM Parcel Solutions - eine Partnerschaft, die sich auszahlt!**

# Leistungsfähige Logistik im Norden

## Gut zu wissen

- Das größte Containerschiff der Welt ist die MSC Irina mit 24.346 TEU Kapazität (2023), das weltweit erste Containerschiff, die Clifford J, hatte eine Kapazität von 210 TEU.
- Im Jahr 2023 beförderte der Seegüterverkehr in Deutschland knapp 268 Millionen Tonnen, das ist ein Rückgang gegenüber 2022 (275 Mio. t) und 2021 (285 Mio. t).
- Die nördlichen Bundesländer Niedersachsen, Bremen, Hamburg, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern verfügen über 8.350 Kilometer Bahnstrecken zur Verteilung der Seegüter (Stand 2023).

Der Norden Deutschlands weist ein einzigartiges Zusammenspiel in der Logistik auf. Diese Vernetzung bietet vielfältige Chancen für Wachstum und Effizienz, stellt jedoch auch Herausforderungen für Infrastruktur und Nachhaltigkeit. Die Bundesländer Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein, Hamburg und Bremen spielen eine Schlüsselrolle und eröffnen Zukunftsperspektiven.

Im Norden Deutschlands findet sich ein bemerkenswertes logistisches Netzwerk, das die zentralen Verkehrsträger und Infrastrukturen von Hafen, Bahn, Flugzeug und Lkw nahtlos integriert. Diese enge Vernetzung ermöglicht einen effizienten Gütertransport, der sowohl national als auch international von großer Bedeutung ist. Die Aufgabe ist die Verteilung großer Gütermengen bis zum Empfänger – und das bedeutet nicht nur das reine physische Verteilen von Waren, sondern begleitende organisatorisch-administrative Prozesse, um dies in einer angemessenen Zeit zu angemessenen Kosten zu gewährleisten.

Die Häfen der Region dienen als globale Drehscheibe für den Warenumschlag. Allen voran steht der Hamburger Hafen als einer der größten Europas mit einem jährlichen Umschlag von rund 115 Millionen Tonnen oder acht Millionen TEU (Twenty Foot Equivalent Unit, Maß für einen Standard-Container), aber auch andere Häfen müssen sich nicht verstecken. Aus den Seehäfen erfolgt die Güterverteilung per Schiene und Lkw, seltener durch Luftfracht, auch Wasserstraßen haben eine wichtige Funktion innerhalb der Transportkette.

## Große Chancen

Das setzt schnelle, effiziente und flexible logistische Prozesse voraus – und stellt die Logistiker vor diverse Herausforderungen. Die bestehende Infrastruktur muss kontinuierlich modernisiert und erweitert werden. In Niedersachsen beispielsweise wird ein Wachstum des Güterverkehrs um etwa 50 Prozent bis 2030 prognostiziert. Darüber hinaus gewinnt das Thema Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung. Logistikunternehmen nicht nur im Norden sind daher gefordert, umweltfreundliche Technologien zu integrieren und ihren Beitrag zum Klimaschutz zu leisten.

Auf der anderen Seite bieten sich immense Chancen. Die Digitalisierung und Automatisierung der Logistikprozesse können die Effizienz erheblich steigern. Intelligente Transportsysteme und Echtzeit-Tracking optimieren die Routenplanung und -steuerung und reduzieren so Kosten und Lieferzeiten. Ein Beispiel hierfür ist die Erweiterung der Bahnkapazität in Schleswig-Holstein, die bereits zu einer Verringerung der Durchlaufzeiten um 20 Prozent geführt hat. Deutschlandweit hat sich die Verkehrsleistung des Güterverkehrs in den letzten 20 Jahren verdoppelt.

## Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit

Die norddeutschen Bundesländer Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein, Hamburg und Bremen spielen in



Der Haupteingang für internationale Waren: Von den norddeutschen Seehäfen gelangen fast alle internationalen Güter nach Deutschland und in die EU.

diesem Gefüge eine entscheidende Rolle. Ihre geografische Lage als Tor zu Skandinavien und dem Baltikum sowie ihre infrastrukturelle Ausstattung mit wichtigen Verkehrsknotenpunkten und Logistikzentren unterstreichen die strategische Bedeutung dieser Region. Hamburg als Stadtstaat fungiert neben Bremen als maritime Hochburg und technologisches Zentrum zugleich, während Niedersachsen mit seinen 3.000 Kilometern Schienenwegen Möglichkeiten für groß angelegte Logistikprojekte und Güterverkehrszentren bietet. Über den Norden kommen die meisten internationalen Waren ins Land und werden dann bundes- und europaweit verteilt.

Die nachhaltige Entwicklung im Bereich Logistik trägt zur Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands bei. Mit ihrem Engagement und ihrer Innovationskraft gestalten die norddeutschen Länder aktiv die Zukunft der globalen Logistik mit – und auch BVMW-Mitglieder haben ihren Anteil daran. Bereits in Ausgabe 1/2024 hat „Mittelstand.“ das Unternehmen Frachtrasch international aus Braunschweig vorgestellt, das für Verlader Transportkosten analysiert und optimiert, Frachtenprüfung und sendungsgenaues CO<sub>2</sub>-Screening durchführt – und damit die Basis für wirtschaftliche Transporte über alle Verkehrsträger hinweg ermöglicht. Geschäftsführer Eike van Deest ist überzeugt: „Die Logistik leistet ihren Beitrag zur wirtschaftlichen Prosperität und letztendlich auch zum Klimaschutz, muss aber auch kontinuierlich an die sich ändernden Gegebenheiten angepasst werden.“

### Malte Borges

Pressereferent Niedersachsen, Hamburg, Schleswig-Holstein, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern

[malte.borges@bvmw.de](mailto:malte.borges@bvmw.de)





# Dinge voranbringen

Als heute führende europäische Interessenvertretung kämpft der Trailer Industrie Verband (TIV) für seine Kunden und Mitglieder – seit fast zehn Jahren.

**P**KW-Anhänger sind was für Macher – für Leute, die etwas voranbringen wollen. Genau solche finden sich auch im Vorstand des TIV. Hier sind führende Branchenvertreter angetreten, gegen bürokratische Irrwege zu kämpfen, die ihrer Kundschaft das Leben unnötig schwer machen.

Ansässig in Berlin, vertritt der TIV die Interessen seiner Industrie gegenüber Politik und Verwaltung, er bietet an, die gebündelten Erfahrungen aus der Praxis rechtzeitig in europäische Gesetzgebungsverfahren einzubringen.

Der TIV sieht Handlungsbedarf beispielsweise bei der aktuell entstehenden Neuregelung der Führerscheinrichtlinie, der Vereinheitlichung von Sicherheitsbestimmungen wie der technischen Abnahme und regelmäßigen Untersuchung, bei der Normung von Rädern und Reifen sowie bei der Entwicklung einheitlicher Schnittstellen zwischen Fahrzeug und Anhänger. Der Verband forscht zur Zukunft des Anhängers im autonomen Fahren und der Elektromobilität und sieht Anhänger als Beitrag zum Umweltschutz.

Der TIV vertritt europaweit 33 Hersteller und Zulieferer. Er steht für über 70 Prozent der Branche, ca. 11.000 Arbeitsplätze und eine Jah-



(v.l.n.r.): TIV-Vorstand Gunnar Bregler (UNITRAILER Holding), Vorstandsvorsitzender Michael Jursch (STEMA Der Anhänger), Chief Representative Karlheinz Spägle (vormals AL-KO Vehicle Technology) und Vorstand Henk Sturme (Dro-tech BV).

resproduktion von ca. 410.000 Anhängern. Im Januar nahm der erste hauptamtliche Repräsentant des TIV für den Ausbau der Netzwerkarbeit seine Tätigkeit auf. Repräsentant Karlheinz Spägle ist ein ausgewiesener Kenner der Branche.

## Gut zu wissen

Weitere Informationen und Kontakt:  
TIV - Trailer Industrie Verband e.V.  
[kontakt@tiv-ev.eu](mailto:kontakt@tiv-ev.eu), [www.tiv-ev.eu](http://www.tiv-ev.eu)

**Tobias Blaurock**  
Geschäftsführer  
Blaurock Markenkommunikation GmbH

<https://blck.de>





# SCHUTZ FÜR DIE MENTALE GESUNDHEIT

Stärken Sie Ihre Führungskräfte und fördern Sie eine gesunde Führungskultur in Ihrem Unternehmen.

## **Resilienz-Beratung**

Die DAK-Gesundheit unterstützt Unternehmen dabei, die Resilienz ihrer Beschäftigten zu fördern – für eine aktive Stressbewältigung.

Informationen zum Thema sowie zu allen Angeboten erhalten Sie von:

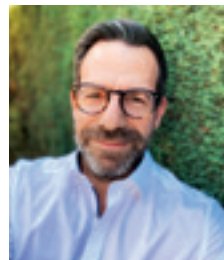


**Christine Endle-Krieger**

Premiumpartner und  
Top-Kooperationen

Mobil: 0172 5216715

[christine.endle-krieger@dak.de](mailto:christine.endle-krieger@dak.de)



**André Verheyen**

Premiumpartner und  
Top-Kooperationen

Mobil: 0172 1368480

[andre.verheyen@dak.de](mailto:andre.verheyen@dak.de)

**DAK**  
Gesundheit  
*Ein Leben lang.*

# Personaleinsatzplanung mit KI

Flexibilität ist für den Mittelstand essenziell, besonders bei komplexer Personaleinsatzplanung. Die SecAnim GmbH, spezialisiert auf Tierkörperverwertung, meisterte diese Herausforderung mit einem KI-gestützten Planungssystem. Es wurde gemeinsam mit dem Mittelstand-Digital Zentrum Berlin entwickelt und berücksichtigt Vorschriften sowie Qualifikationen effizient.

**Z**iel des Projekts war es, die bisherigen manuellen Personalplanungsmethoden durch eine innovative KI-gestützte Lösung zu ersetzen. Die traditionelle Planung über Excel stieß bei SecAnim immer wieder an Grenzen, besonders bei kurzfristigen Änderungen wie Krankmeldungen oder Fahrzeugausfällen. Der Aufwand, flexibel auf solche Veränderungen zu reagieren, war hoch. Deshalb sollte eine KI-betriebene Lösung her, die nicht nur den Einsatz effizienter gestaltet, sondern auch personalisierte und regelkonforme Zuweisungen in Echtzeit ermöglicht.

## Die Lösung: Intelligente Personaleinsatzplanung

In der Umsetzungsphase wurden mit SecAnim zunächst alle Anforderungen gründlich erfasst: Von der Berücksichtigung spezifischer Qualifikationen und gesetzlicher Arbeitszeitvorgaben bis hin zu Fahrzeugkonfigurationen und Mitarbeitervorlieben. Mit diesen Informationen entstand eine „Kosten-Nutzen-KI“, die mithilfe von Algorithmen die optimale Zuordnung von Fahrern und Fahrzeugen vorschlägt. Anders als herkömmliche Systeme analysiert die KI bei jeder Änderung das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis und schlägt dem Disponenten sofort alternative Lösungen vor. So kann das Unternehmen flexibel und in Echtzeit auf unvorhergesehene Änderungen reagieren.

## Der Weg zum Prototyp: Von Workshops zur Design-Entwicklung

Um das System passgenau zu entwickeln, setzte das Mittelstand-Digital Zentrum Berlin auf die „Thinking-Aloud-Methode“: SecAnim-Mitarbeitende testeten den klickbaren Prototypen und gaben währenddessen ihre Gedanken und Eindrücke laut wieder. Diese Methode gewährleistete ein benutzerfreundliches Design und ein optimales Nutzererlebnis. Mithilfe eines Tools wie Figma entstand ein klickbarer Prototyp, der das Design und die Benutzerführung schon vor der eigentlichen Entwicklung anschaulich machte. Die anschließende Testphase zeigte: Die KI erreicht erstaunliche Ergebnisse mit vergleichsweise wenigen Daten und hilft, den Planungsaufwand signifikant zu senken.

Testing-Phase in der SecAnim GmbH.





### Flexibler, effizienter, zukunftsorientiert

Nach erfolgreichem Projektabschluss hat SecAnim nun einen Prototypen, der an einem Standort eingeführt und getestet wird, um schrittweise die traditionelle Personaleinsatzplanung abzulösen. Neben den verbesserten Prozessen und der optimierten Planungszeit hat das Unternehmen zusätzlich wertvolle Einblicke in die Einsatzmöglichkeiten moderner KI erhalten. Diese Erkenntnisse bieten Potenzial für zukünftige KI-Projekte im Mittelstand.

Mit der richtigen Unterstützung kann KI eine echte Chance sein – auch für kleine und mittlere Unternehmen. Sie verbessert nicht nur die Effizienz, sondern ermöglicht es, auf individuelle Herausforderungen schneller und flexibler zu reagieren. Unternehmen, die auf Digitalisierung setzen, sichern sich damit auch eine zukunftsfähige Wettbewerbsposition.

## Gut zu wissen

Der BVMW leitet das Mittelstand-Digital Zentrum Berlin, das KMU gezielte Unterstützung im Bereich KI durch kostenfreie Workshops, Erlebnissräume und individuelle KI-Anwendungsprojekte bietet. Mehr Informationen finden Sie unter:

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

Entdecken Sie weitere KI-Best-Practices aus dem Netzwerk Mittelstand-Digital unter:

<https://dp-plattform.de>

**Alexander Krug**  
Projektmanager Förderprojekte  
[alexander.krug@bvmw.de](mailto:alexander.krug@bvmw.de)



# Lieferketten absichern und Cybersicherheit erhöhen

Die Digitalisierung erhöht die Geschwindigkeit und Internationalität moderner Lieferketten – doch auch die Angriffsflächen für Cyberkriminelle werden größer. Eine erfolgreiche Supply-Chain-Attacke kann Unternehmen lahmlegen und sensible Informationen kompromittieren. So kann die Transferstelle Cybersicherheit im Mittelstand Ihnen helfen, sich zu schützen.

Die Zusammenarbeit von Unternehmen mit ihren Lieferanten und Dienstleistern ist im Zuge der Digitalisierung einfacher, schneller, internationaler – aber auch anfälliger geworden. Die entstandenen Lieferketten-Ökosysteme sind immer wieder von Unterbrechungen, Lieferengpässen oder Cyberangriffen betroffen. Ein prominentes Beispiel dafür ist der Angriff auf die Orion-Software des Unternehmens SolarWinds, der Ende 2020 entdeckt wurde. Die Software ist ein weitverbreitetes Netzwerk- und Systemüberwachungstool, das unter anderem von großen Unternehmen und Regierungsorganisationen genutzt wurde. Cyberkriminelle infiltrierten die Systeme von 18.000 betroffenen Drittparteien durch ein manipuliertes Software-Update und erhielten dadurch Zugriff auf vertrauliche Informationen. Dieser Vorfall ist ein sogenannter Supply-Chain-Angriff. Dabei werden Schwachstellen in der Liefer-

kette ausgenutzt, um sensible Daten abzufangen oder sich Zugang zu ganzen Systemen zu verschaffen.

## Die Schwachstellen einer Lieferkette

Lieferketten basieren auf der gemeinsamen Nutzung personenbezogener Daten. Um dies zu gewährleisten, müssen die Netzwerke der Unternehmen für externe Partner geöffnet werden. Das macht die Zusammenarbeit anfällig im Bereich Cybersicherheit, denn Cyberkriminelle suchen den einfachsten Angriffspunkt mit dem größten Nutzen. Mit einem Supply-Chain-Angriff wird das schwächste Glied in der Lieferkette genutzt, um alle Parteien der Lieferkette zu infiltrieren. Das hat weitreichende Folgen und Konsequenzen für alle Unternehmen in der Lieferkette. Das Tückische dabei ist, dass der

## Gut zu wissen

- Das Ergebnis einer weltweiten Cyber-Security-Studie von PWC (Digital Trust Insights 2024) zeigt, dass 56 Prozent aller Unternehmen Cyberangriffe auf die Lieferkette erwarten.
- Die NIS-2-Richtlinie, die 2025 in Kraft tritt, beschäftigt sich u. a. mit dem Schutz von Lieferketten.
- Unter [www.transferstelle-cybersicherheit.de](http://www.transferstelle-cybersicherheit.de) finden Sie alles rund um Cybersicherheit: einfach, praxisnah und übersichtlich.



Angriff über einen eigentlich vertrauenswürdigen Partner oder Lieferanten erfolgt und dadurch oft lange unentdeckt bleibt. Im Fall von SolarWinds hat es beispielsweise Monate gedauert, bis der Angriff entdeckt wurde. In dieser Zeit hatten die Angreifer Zugriff auf vertrauliche Informationen, wie beispielsweise Teile der E-Mail-Kommunikation.

## Lieferketten absichern

Supply-Chain-Attacken nehmen immer mehr zu. Warum? Die Cybersicherheit in den eigenen Unternehmen wird immer mehr vorangetrieben. Deshalb sind Cyberkriminelle auf andere „Einfallstore“ angewiesen. Außerdem steigt die Nutzung von KI-Tools, Cloud-Services und Service-Providern. So werden mittlerweile unter anderem komplexe Softwarelösungen für den Transport und die Lagerverwaltung benötigt. Dadurch wird die Lieferkette für Unternehmen schwer nachvollziehbar. Die bisherigen wirkungsvollen Schutzmaßnahmen für die eigenen Unternehmenssysteme greifen entsprechend nicht mehr. Wichtig ist, dass Sie Ihre Partner entlang der Lieferkette – nach Möglichkeit – in Ihr eigenes Risikomanagement integrieren. Falls noch nicht geschehen, sollten Sie Ihre eigene IT-Infrastruktur bestmöglich im Bereich Cybersicherheit stärken. Die Leitfäden und Tools der Transferstelle Cybersicherheit im Mittelstand stehen Ihnen online zur Verfügung und helfen Ihnen bei der Umsetzung erforderlicher Maßnahmen.

Diese drei Maßnahmen können Sie jetzt umsetzen:

■ **Risikoanalysen und Partnerüberprüfungen:** Regelmäßige Risikoanalysen der eigenen Systeme sowie eine gründliche Überprü-

fung der Sicherheitspartnerschaften können Schwachstellen frühzeitig identifizieren.

■ **Aufsetzen von Sicherheitsprotokollen:** Entwickeln Sie Sicherheitsprotokolle für den Umgang mit Drittanbietern.

■ **Sensibilisierung von Mitarbeitenden:** Mitarbeitende sollten regelmäßig zu Cybersicherheitsrisiken geschult werden, um potenzielle Bedrohungen zu erkennen und zu melden.

## NIS-2 und die Supply-Chain

Die Absicherung der Lieferkette ist auch Teil der NIS-2-Richtlinie. Ab 2025 müssen Unternehmen ihre Cybersicherheitsmaßnahmen anpassen und höhere Sicherheitsstandards einhalten. Betroffen davon sind vor allem kritische Infrastrukturen, wie beispielsweise Unternehmen aus dem Bereich Energie oder Telekommunikation, aber auch Lieferketten im Transportwesen, Lebensmittelproduktion und -handel. Ein Paragraph der Richtlinie befasst sich explizit mit der Überwachung der Lieferketten.

„Die betroffenen Unternehmen sind zu Risikomanagementmaßnahmen verpflichtet und die Beziehungen der Unternehmen mit ihren direkten Anbietern und Dienstleistern müssen geprüft werden“, erläutert Marc Dönges, Leiter der Transferstelle Cybersicherheit im Mittelstand. „Das Ziel der Maßnahmen ist es, die Cybersicherheit weiter zu erhöhen und Sicherheitsvorfälle zu minimieren.“

Ausfallrisiken reduzieren, reibungslose Abläufe gewährleisten und das Vertrauen der Kunden erhalten – das sind nur einige weitere Faktoren, die neben der NIS2-Richtlinie und den oben genannten potenziellen Konsequenzen eines Cyberangriffs den Schutz der digitalen Infrastruktur bekräftigen. „Cybersicherheit darf in der heutigen digitalen Zeit nicht mehr depriorisiert werden“, ergänzt Dönges. „Schützen Sie Ihr Unternehmen bestmöglich. Schon kleine Maßnahmen können einen großen Effekt haben.“

Auch hier unterstützt die Transferstelle Cybersicherheit Sie bei diesem Vorhaben unter anderem mit Broschüren, Lernspielen oder informativen Papern. Mit dem CYBERSicher Check können Sie zudem schnell und einfach Ihr eigenes Sicherheitsniveau evaluieren und konkrete Handlungsempfehlungen erhalten. In den CYBERDialogen unterhalten Sie sich in einem persönlichen Gespräch mit Cyber-Expertinnen und -Experten über Ihre individuelle Cybersicherheits-Situation.

Packen Sie die Cybersicherheit in Ihrem Unternehmen jetzt an. Schon kleine Maßnahmen können einen großen Unterschied machen. Durch eine gute Sicherung Ihrer digitalen Infrastruktur generieren Sie auch einen Wettbewerbsvorteil, denn ein Cyberangriff auf Ihre Lieferkette kann schnell das wirtschaftliche Aus für mittelständische Unternehmen bedeuten.



Foto: © vachon von stock.adobe.com

### Johanna Baldus

Projektmanagerin Förderprojekte  
Transferstelle Cybersicherheit

[johanna.baldus@bvmw.de](mailto:johanna.baldus@bvmw.de)



# DER BUNDESWIRTSCHAFTSSENAT IM DIALOG

Der Bundeswirtschaftssenat ist das Spitzengremium des BVMW. Ihm gehören rund **400 herausragende Unternehmerpersönlichkeiten** an, darunter zwei Nobelpreisträger und zahlreiche Marktführer. Die Vorzeigeunternehmen stehen für einen Jahresumsatz von etwa **120 Milliarden Euro** und **1,2 Millionen Beschäftigte**.

Im ‚Bundeswirtschaftssenat im Dialog‘ stellen wir Ihnen herausragende Persönlichkeiten des Bundeswirtschaftssenats vor. Wir befragen Unternehmerinnen und Unternehmer, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nach ihren Erfolgsrezepten, Erfahrungen und Erlebnissen im unternehmerischen Alltag.



wirtschaftssenat.de

## Vom Familienbetrieb zum Weltmarktführer

Heiner Wemhöner, geschäftsführender Gesellschafter der Wemhöner Surface Technologies GmbH & Co. KG, spricht im Interview über die Erfolgsgeschichte seines Familienunternehmens, das bald sein 100-jähriges Bestehen feiert. Ein Gespräch über Werte und Kunst, Verantwortung und die Zukunft des Mittelstands.

**Mittelstand.: Ihr Unternehmen feiert bald sein 100-jähriges Bestehen. Welche Meilensteine waren für Sie besonders prägend auf dem Weg zum Weltmarktführer?**

**Heiner Wemhöner:** Grundlage unserer Entwicklung zum erfolgreichen Maschinen- und Anlagenbauer für die Holzwerkstoffindustrie waren die Weichenstellungen der ersten und zweiten Unternehmer-Generation mit Konzentration auf die Möbelindustrie, die nach dem Krieg in Westfalen erstarkte. Schon 1952 wurden pneumatische Pressen für die industrielle Serienfertigung entwickelt, mit denen geleimte Möbelkorpusse zusammengepresst werden. Auch Transportbänder für die Beförderung von Platten waren eine wichtige Neuerung, sie rationalisierten die Möbel-Serienfertigung und sind seitdem nicht mehr wegzudenken. Im Jahr 1960 gelang eine Innovation, die das Unternehmen bis heute prägt: die patentierte Durchlaufpresse mit Bandtablettbeschickung. Sie rationalisierte das industrielle Furnieren nachhaltig, denn sie schuf die Voraussetzung für eine zunehmende Automatisierung und Verkettung einzelner Arbeitsschritte von der Beschickung über das Pressen bis hin zum Ab stapeln. Die Entscheidung, bereits frühzeitig auf internationale Märkte zu blicken, war ein ausschlaggebender Schritt in die richtige Richtung. Ebenso der Mut, schon vor fast 20 Jahren eine Produktionsstätte in China zu gründen.

**Wie haben Sie es geschafft, die Tradition eines Familienunternehmens mit den Anforderungen eines globalen Marktes zu verbinden?**

Unsere Werte – wie Verlässlichkeit, Qualität, langfristiges Denken, die enge Bindung zu unseren Mitarbeitern und der partnerschaftli-

che Kontakt zu unseren Kunden und Lieferanten – haben wir in den Mittelpunkt unserer Unternehmenskultur gestellt.

Gleichzeitig ist es notwendig, Flexibilität und Offenheit für neue Trends und Technologien zu entwickeln. Wir investieren in Innovationen, modernisieren unsere Prozesse und gehen immer wieder neue Wege, um mit zahlreichen Alleinstellungsmerkmalen international wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei ist es wichtig, die Balance zu halten: Traditionen zu bewahren und sie als Stärke und nicht als Einschränkung zu begreifen.

**Sie haben erfolgreich nach China expandiert und dort Produktionsstätten aufgebaut...**

Die Expansion nach China und der Aufbau einer kosteneffizienten lokalen Produktion war für uns eine sehr spannende Phase. China als größter und dynamischster Markt der Welt bietet enorme Chancen. Zudem hat uns die Nähe zu asiatischen Märkten erweiterte Möglichkeiten eröffnet und unsere internationale Präsenz gestärkt. Wir haben so Aufträge im Unternehmen gehalten, die möglicherweise an Wettbewerber verloren gegangen wären.

**Welche Entwicklungen und Trends sehen Sie in der Zukunft der Holzveredelungsindustrie, und wie bereiten Sie Ihr Unternehmen darauf vor?**

Die Möbel- und Einrichtungsbranche entwickelt sich rasant weiter, kleine Losgrößen und maßgeschneiderte Lösungen stehen immer mehr im Fokus, da Kunden zunehmend spezifische Anforderungen an Formate, Designs und Funktionalitäten stellen. Unsere Maschi-



**Heiner Wemhöner**, geboren 1950 in Herford, ist geschäftsführender Gesellschafter der Wemhöner Surface Technologies GmbH & Co. KG. Nach dem Abitur und einem Studium der Wirtschaftswissenschaften in Gießen (Diplom-Ökonom) trat er 1979 in das elterliche Unternehmen ein. Seit 2007 führt er das Familienunternehmen, das heute weltweiter Marktführer für Maschinen zur Holzveredelung ist. Neben seiner unternehmerischen Tätigkeit engagiert er sich als Kunstsammler mit über 1.700 Werken und betreibt das Weinhandelsgeschäft IN VINO.

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

**WEMHÖNER**



Der Standort der Wemhöner Surface Technologies GmbH & Co. KG in Herford.

nen sind darauf ausgelegt, solche Anforderungen effizient umzusetzen und wir arbeiten kontinuierlich daran, diese Fähigkeiten weiter auszubauen.

Ein zentraler Punkt für die Zukunft ist die Frage, wie wir am Standort Deutschland wettbewerbsfähig bleiben können. Um dies zu gewährleisten, müssen unsere Maschinen nicht nur technologisch führend, sondern auch in ihrer Effizienz und Langlebigkeit unschlagbar sein.

Viele der einst von uns gelieferten Maschinen haben mittlerweile ein hohes Betriebsalter erreicht, und die Anforderungen an Sicherheit, Effizienz und Steuerungstechnik haben sich seit Lieferung teils stark verändert.

In den nächsten Jahren stehen unsere Kunden daher vor der Wahl, ihre Anlagen entweder umfangreich zu erneuern oder durch neue Systeme zu ersetzen. Um diesen Bedarf zu decken, werden wir unsere Serviceleistungen weiter ausbauen.

#### **Was hat Sie dazu inspiriert, eine so umfangreiche Kunstsammlung aufzubauen?**

Ich komme aus einem Elternhaus, in dem Kunst kaum eine Rolle gespielt hat. Es war eher Zufall, dass ich die Kunst für mich entdeckt habe. In den 1980er-Jahren habe ich beruflich viel Zeit in Italien verbracht und dort die ersten Werke erworben. Damals waren es vorrangig kleinformatige, farbenfrohe Gemälde, die es mir ermöglichten, das italienische Lebensgefühl, das ich auf Reisen spürte, im übertragenen Sinn mit nach Herford zu bringen.

Was ich mir aber bis heute erhalten habe, ist, Werke zu sammeln, die für mich Geschichten erzählen oder mich an Stationen oder Situationen in meinem Leben erinnern. Ein sehr persönlicher Zugang zur Kunst also und in gewisser Weise unvorhersehbar. Das macht das Sammeln von Kunst aber auch so spannend für mich.

#### **Gibt es ein Kunstwerk in Ihrer Sammlung, das für Sie eine besondere Bedeutung hat?**

Da gibt es sogar einige. Ein gutes Beispiel ist „Ten Thousand Waves“ von Isaac Julien. Bei diesem Werk handelt sich um eine Videoinstallation, die ich 2010 zufällig in Shanghai gesehen habe.

Sie müssen sich die Wirkung vorstellen, wenn Sie einen abgedunkelten Raum betreten, in dem neun große Leinwände von der Decke hängen, auf die der Film projiziert wird, und der Ton aus allen Richtungen schallt.

Noch mehr als die Präsentation hat mich aber berührt, wie es Isaac Julien gelang, bewegende und ästhetische Bilder für die Tragödie zu finden, die im Zentrum dieses Werkes steht: 23 junge chinesische Migranten ertranken vor der englischen Küste, weil ihnen aus Gründen ungeklärter Zuständigkeiten nicht geholfen wurde.

Das Werk war ein Erweckungserlebnis für mich. Seither hat sich die Videokunst zu einem wichtigen Schwerpunkt der Sammlung entwickelt.

#### **Was bedeutet für Sie persönlich, ein Familienunternehmen in der dritten Generation zu führen?**

Ein Familienunternehmen zu führen ist für mich mehr Teil meiner Identität. Es geht nicht nur um wirtschaftlichen Erfolg, sondern um Werte, über die wir uns als Familie und als Unternehmen definieren. Das Vertrauen unserer Mitarbeiter, Kunden und Partner, das über Generationen aufgebaut wurde, ist für mich ein kostbares Gut.

Ich sehe es als meine Verantwortung, dieses Vertrauen zu bewahren und demnächst an die vierte Generation weiterzugeben. Ich möchte das Unternehmen nicht nur für meine eigene Familie, sondern auch für alle, die über die Jahre ein Teil von „Wemhöner“ geworden sind, zukunftsfähig halten.

#### **Welche Unterstützung wünschen Sie sich von der Politik, um den Mittelstand und die Familienunternehmen zu stärken?**

In erster Linie wünsche ich mir von der Politik faire, verlässliche und mittelstandsfreundliche Rahmenbedingungen, die langfristige Investitionen in Unternehmen, Arbeitsplätze und die jeweilige Region fördern. Auch steuerliche Belastungen müssen planbar und nachvollziehbar sein, um Investitionsentscheidungen nicht zusätzlich zu erschweren.

Nicht zuletzt wünsche ich mir eine stärkere öffentliche Anerkennung der besonderen Rolle von Familienunternehmen – damit der Mittelstand auch in Zukunft seine tragende Rolle für unsere Wirtschaft und Gesellschaft ausfüllen kann.

# Tradition bewahren, Zukunft gestalten

Auerbachs Keller Leipzig ist eines der bekanntesten und traditionsreichsten Gasthäuser der Welt. Seit 500 Jahren verbindet das historische Restaurant Geschichte, Kultur und kulinarische Erlebnisse. René Stoffregen, Geschäftsführer und kreativer Kopf hinter der Weiterentwicklung des legendären Hauses, spricht im Interview über die Herausforderungen, ein kulturelles Wahrzeichen zeitgemäß zu führen und über seine Visionen für die Zukunft von Auerbachs Keller.

**Mittelstand.:** Herr Stoffregen, Auerbachs Keller feiert sein 500-jähriges Jubiläum. Wie bewahren Sie die reiche Geschichte des Hauses und bleiben dennoch zeitgemäß?

**René Stoffregen:** Auerbachs Keller ist ein halbes Jahrtausend alt. Ein großartiges Erbe, aber auch ein historischer Auftrag als gesellschaftlicher Mittelpunkt der Stadt Leipzig. Mit dem Universitätsprofessor Dr. Heinrich Stromer aus Auerbach begann eine einzigartige Erfolgsgeschichte. Er schenkte erstmalig im Keller seines Hauses Wein an Studenten aus. Das durch ihn als Mediziner ausgewiesene Prophylaktikum – ein überaus interessanter Ansatz für mich als Gastronom (*lacht*) – erwies sich als Glücksbaustein für eines der berühmtesten Gasthäuser weltweit. Auerbachs Keller befindet sich

mit der Jubiläumskampagne und den Jubiläumsaktivitäten im Prozess der Analyse und der Erarbeitung einer neuen Markenstrategie, die sich nicht auf Tradition ausruhen will.

**Welche Rolle spielt die Verbindung zu Goethes „Faust“ für das heutige Image von Auerbachs Keller?**

Eine unverzichtbare. Als Student inspiriert durch die mystische Keller- und Gelageatmosphäre setzte er uns mit der Auerbachs-Keller-Szene ein literarisches Denkmal im Faust-Drama. Es ist der Geist der Jahrhunderte und der „Zauberhauch“ von Goethes Werk, der unser Haus bis heute unverkennbar umweht. Wir arbeiten täglich mit dem „Genius Loci“.

Christoph Ahlhaus, Bundesgeschäftsführer des BVMW, überreicht René Stoffregen, Geschäftsführer von Auerbachs Keller Leipzig, die Ernennungsurkunde zum Senator h.c.



**René Stoffregen – Geschäftsführer von Auerbachs Keller Leipzig**

René Stoffregen, geboren in Wittenberg, ist seit über 20 Jahren in der Gastronomie tätig. Nach seiner Ausbildung zum Kellner und dem Abschluss als Betriebswirt für Hotellerie und Gastronomie begann er 1994 als Aushilfe in der legendären Mephisto Bar von Auerbachs Keller. Ab 2000 übernahm er leitende Positionen, darunter Sommelier und Restaurantleiter. Seit 2018 ist er Geschäftsführender Gesellschafter und sieht es als historische Verantwortung, das 500-jährige Jubiläum des Hauses mit visionären Ideen zu gestalten.

[www.auerbachs-keller-leipzig.de](http://www.auerbachs-keller-leipzig.de)



### **Im April 2025 steigt die große Jubiläumsparty. Was dürfen die Gäste erwarten?**

Auerbachs Keller Leipzig wird Sie zum Jubiläumshöhepunkt am 15. April begeistern. So viel sei verraten: Um 15:25 Uhr beginnt ein großartiger Festakt im historischen Fasskeller, der dann übergeht in ein „Großes Gelage“. Krüge füllen Weinbecher, ein einzigartiges Jubiläumsmenü trägt zur Gelagestimmung bei, unzählige Live-Acts und Überraschungsgäste sind vor Ort. Wer einmal Auerbachs Keller erlebt hat, weiß, dass ihn ein unvergesslicher Abend erwartet.

### **Auerbachs Keller ist als kulturelles Wahrzeichen Leipzigs auch weit über die Stadtgrenzen hinaus bekannt. Wie fördern Sie diese überregionale und internationale Bekanntheit?**

Wichtige Bausteine sind der unbedingte Qualitätsanspruch, das Novum von Audioguides in unserem weltoffenen Gasthaus und auch Geschichtspflege durch einen akribisch überarbeiteten Wikipedia-Eintrag. Außerhalb des Hauses spielen Social Media, hochgeschätzte Kooperationspartner und ein zeitgemäßes Recruiting eine immense Rolle; auch äußere Zeichen wie die reich illustrierte Straßenbahn oder unser neuer oberirdischer Pop-up-Store in der Mädler-Passage. „Auerbachs Keller Leipzig“ soll weiter zur Marke entwickelt werden.

### **Welche aktuellen Trends in der Gastronomie beeinflussen Ihre strategischen Entscheidungen für Auerbachs Keller?**

Gästebedürfnisse haben sich, besonders mit der Corona-Pandemie, verändert. Heute machen Essen und Trinken „nicht mehr satt“. Die Branche sieht sich neuen Herausforderungen an Essgewohnheiten, Esskultur und Erlebnishwünschen gegenüber. Das heißt auch für Auerbachs Keller, die Traditionsmarke auf den Prüfstand stellen. Innerhalb der Jubiläumskampagne entstehen innovative neue Veranstaltungsformate wie „Der große Knall“, „Faust für Kleine“ oder der Poetry Slam, die Gäste begeistern und Mitarbeitende motivieren. So werden Gäste und Mitarbeitende zu Markenbotschaftern.

### **Nutzen Sie digitale Technologien, um das Gästerlebnis zu verbessern und betriebliche Effizienz zu steigern?**

Ja. Da sind unsere populären Abräum-Roboter im Service, hochmodernste Spülmaschinentechnik im Stewarding, digitalisierte Dienstpläne für die 120 Mitarbeitenden und ein Zeiterfassungssystem sowie permanente Schulungsmaßnahmen zu E-Rechnungen im Accounting. Info-Screens und QR-Codes als Marketinginstrumente kommen dazu, ein andauernder Lernprozess.

### **Als Mitglied des Bundeswirtschaftssenats: Mit welchen Ihrer spezifischen mittelständischen Anliegen fühlen Sie sich, besonders im Hinblick auf die Gastronomiebranche, vertreten?**

Es gibt natürlich bei den Exklusiv-Veranstaltungen von Unternehmer zu Unternehmer, von Mensch zu Mensch, einen branchenübergreifenden Austausch. Perspektivisch könnte die deutsche Umsatzsteuerpraxis in einen europäischen Kontext gebracht werden, das heißt, indem wir die Besteuerung von Gastronomieumsätzen in anderen EU-Mitgliedsstaaten diskutieren. Diese Erfahrungen über die Auslandsbüros des BVMW sind generell möglich und enorm hilfreich. Die Netzwerke greifen auch beim Thema Recruiting und beim Abbau von Bürokratie.

### **Was sollte die Politik tun, um die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Gastronomiebetriebe wie Auerbachs Keller zu fördern?**

Für mich als Geschäftsführenden Gesellschafter von Auerbachs Keller waren die vorübergehenden Umsatzsteuersenkungen bis Ende 2023 von extremer Bedeutung für die wirtschaftliche Gesundheit meines Unternehmens. Die finanzielle Dimension solcher Ausgleichseffekte wurde im Angesicht der vorausgesagten Insolvenzen in der Gastronomie für 2024 – einem Anstieg von über 30 Prozent im Vergleich zum Vorjahr – deutlich. Die anhaltend hohe Inflation, durchweg gestiegene Kosten, der Fachkräftemangel und der Bürokratieberg tun ihr Übriges. Es darf keine unterschiedlichen, politisch motivierten Ansichten zum Existenzverbleib von gesellschaftlich gelebter Geselligkeitskultur geben.

### **Was sind Ihre Pläne für die Zukunft von Auerbachs Keller und welche neuen Ideen möchten Sie in den nächsten Jahren umsetzen?**

Auerbachs Keller hat die Pest, Kriege und Diktaturen überdauert, also werden wir auch die kommenden Herausforderungen wirtschaftlich und geopolitisch bewältigen; mit unserem Gründer und Unternehmervorbild Dr. Heinrich Stomer und Johann Wolfgang von Goethe als Quellen der Inspiration. In den nächsten drei Jahren rollen wir die Jubiläumsaktivitäten weiter aus, schärfen unser Image als Tourismusmagnet (Leipzig als Top-Ziel/Rang 1 bei „Lonely Planet“) und entdecken in unseren historischen Kellern noch mehr Raum für Exklusivität. Und da gibt's ja noch als klare und lohnende Herausforderung das Münchner Hofbräuhaus an der Spitze der berühmtesten Restaurants der Welt.

# Veranstaltungen des Bundswirtschaftssenats 2025


[wirtschaftssenat.de](https://wirtschaftssenat.de)

## Neujahrskonzert des Bundswirtschaftssenats



**A**m 05. Januar 2025 lud Senator a.D. Christoph Ahlhaus, Vorsitzender der Bundesgeschäftsführung des BVMW, die Mitglieder des Bundswirtschaftssenats mit deren Begleitung und viele weitere Gäste zum Neujahrskonzert des Bundswirtschaftssenats mit dem Deutsch-Französischen Chor ein.

Das Konzert fand am schönsten Platz Berlins, dem Gendarmenmarkt, im Französischen Dom statt. Zahlreiche Vertreter des Diplomatischen Corps nahmen ebenfalls teil.

Ein anschließender Empfang rundete das Programm des traditionellen Konzerts zum Jahreswechsel ab.

### Weitere spannende in 2025 geplante BWS-Veranstaltungen

06. - 09.03.2025	Rostock	<b>Besuch innovativer Unternehmen in der Wirtschaftsregion Rostock</b>
09.04.2025	Berlin	<b>Zukunftstag Mittelstand</b> Die größte Veranstaltung des deutschen Mittelstands
09. - 11.05.2025	Schwäbische Alb	<b>Oldtimer Rallye</b>
16. - 17.06.2025	Leipzig	<b>Bachfest Leipzig</b> 500 Jahre Auerbachs Keller
27. - 29.06.2025	Kiel	<b>Kieler Woche / Windjammerparade</b>
September 2025	Berlin	<b>Diplomatischer Tag</b>
03. - 05.09.2025	Brüssel	<b>Besuch der Europäischen Kommission</b>
13. - 15.09.2025	London	<b>5 Jahre Brexit und die Folgen</b> Night of the Proms
16. - 19.10.2025	Bozen	<b>Wirtschaftsforum Südtirol</b> auf Schloss Korb bei Bozen
05.12.2025	Berlin	<b>Adventsgala Berlin</b>

Änderungen sind vorbehalten

# Bozener Appell des europäischen Mittelstands

Der BVMW, unter Einbindung vieler Mitglieder des Bundeswirtschaftssenats, gemeinsam mit dem italienischen Partnerverband CONFAPI und mit der Unterstützung vonseiten der Dachverbände European Entrepreneurs CEA-PME und International Network for SME (INSME), hat im Oktober 2024 den Bozener Appell veröffentlicht – als Ausdruck der tiefgreifenden Besorgnis des Mittelstands wegen der derzeitigen Wirtschaftspolitik Brüssels.

In ihrem Appell fordern Unternehmen und deren Verbände, dass ab jetzt Bürokratieabbau erste EU-Kommissarspflicht sein muss. Die Vereinfachung und auch die Rücknahme von Auflagen sei als erste Priorität wahrzunehmen, seien es bei Berichtspflichten oder bei Zulassungen, die die EU verlangt. Das Prinzip solle sein, erst zwei EU-Auflagen abzuschaffen, bevor eine neue vorgeschlagen werden dürfe.

Dazu müsse ein allumfassendes „Once Only“-Prinzip dringend einklagbares Recht von EU-Unternehmen und Bürgern sein: was in einem Mitgliedsland im Einklang mit EU-Gesetzgebung gilt, muss in jedem anderen EU-Land gelten, ohne weitere Zusatzaufgaben. Gleiches bei Berichtspflichten: was für ein Unternehmen in einem Land rechtlich gelte – in neun von zehn Fällen aufgrund europäischen Rechts –, müsse nicht nochmal vom Unternehmen per Bericht bestätigt werden. Indem man davon ausgeht, dass Unternehmer die Gesetze beachten, drücke man der Wirtschaft sein Vertrauen aus.

An zweiter Stelle wünschen sich die Unternehmen mehr handelspolitische Offenheit: Europa bräuchte nicht weniger, sondern mehr Partner in der Welt. Handelskriege, Verschleppung oder Vermeidung von Freihandelsabkommen wären genau das Gegenteil von dem, was man brauche. Europas Wohlstand hänge zu 40 Prozent vom Export ab. Von daher fordern sie zum Beispiel ein entschiedenes „Ja“ zu Mercosur, aber auch die Rücknahme der Strafzölle auf chinesische E-Autos. Europa müsse von selbst wettbewerbsfähiger werden, anstatt andere für seine Versäumnisse zu bestrafen.

An dritter Stelle der Priorität stehe der immer dramatischere Arbeits- und Fachkräftemangel, der uns derzeit ca. 1,5 Prozent oder 200 Milliarden Euro nicht-produziertes Wachstum koste. Hier muss

durch bessere berufliche Bildung mit mehr praktischem Anteil, bei der Erleichterung der Bewegungsfreiheit innerhalb Europas und durch automatische Anerkennung von Ausbildungsabschlüssen sehr viel mehr geschehen, um das Potenzial des europäischen Arbeitsmarktes voll auszuschöpfen.

Widersprüchliche und „selbstzerstörerische“ Gesetze sollten weitestgehend vermieden bzw. korrigiert werden. So kann zum Beispiel das Ende des Verbrennungsmotors ein Ziel sein, aber das Jahr 2035 sollte dabei keine Glaubensfrage werden. Ein weiteres Beispiel: Datenschutz könne nicht ohne Risiko sein, wenn wir gegenüber den USA und China in Sachen Digitalisierung und KI aufholen wollen.

Für die Unterzeichner sei die nachhaltigste Investition die in den Mittelstand, der in den Regionen bleibe, Arbeitsplätze schaffe, in Krisenzeiten durchhalte, Innovationen produziere und Zusammenhalt bewahre, als Basis von Wohlstand, Demokratie und Freiheit.

## Stefan Moritz

Leiter der BVMW-Geschäftsstelle Brüssel/  
Verbandsorganisation  
Generalsekretär von European Entrepreneurs  
CEA-PME

[www.european-entrepreneurs.org](http://www.european-entrepreneurs.org)





STARKE FRAUEN

# Zukunftsfähige Logistik

Isabell Kochan, Gründerin und Geschäftsführerin der Happy Squirrels GmbH und Mitglied beim logistic-natives e. V. spricht über smarte und nachhaltige Logistik der Zukunft und über Frauen in einer männerdominierten Branche.

**M**ittelstand.: Die Logistik gilt oft als traditionell, wenig divers und eine Männerdomäne mit Imageproblem. Was sind aus Ihrer Sicht die besonderen Herausforderungen, die Frauen in der Branche erleben und welche Maßnahmen können diese abbauen?

**Isabell Kochan:** Meiner Meinung nach liegt das vor allem an der mangelnden Aufklärung über ihre Bedeutung. Logistik wird oft auf

stereotype Bilder wie staubige Lagerhallen und Lastwagen reduziert, dabei umfasst sie weit mehr: Planung, Strategie und spannende Einblicke. Die Branche wird bislang von Männern dominiert, oft verbunden mit veralteten Klischees wie einem rauen Umgangston in Speditionen. Doch diese Vorstellungen entsprechen nicht mehr der Realität. Logistik bietet vielfältige Möglichkeiten, und moderne Themen könnten helfen, die Branche sichtbarer und attraktiver zu machen – etwa, wie Pakete hinter die Kulissen von Influencern gelangen.

Auch die Jobs in der Logistik werden unterschätzt. Sie reichen von Einkauf und Prozessmanagement bis hin zur Führung multikultureller Teams. Frauen bringen hier oft wichtige Fähigkeiten wie emotionale Intelligenz und eine Balance aus Nähe und Autorität mit, was entscheidend für den Erfolg sein kann.

**Welche Rolle spielt die Digitalisierung in der Logistikbranche, insbesondere in der Optimierung von Arbeitsprozessen und der Schaffung neuer Arbeitsmodelle? Wie können Unternehmen diese Entwicklungen nutzen, um sich als moderne Arbeitgeber zu positionieren?**

Die Digitalisierung ist zentral für die moderne Logistik. Viele Arbeitsprozesse wie mehrfaches Abtippen von Daten oder manuelle Excel-Tabellen sind ineffizient und zeigen Optimierungspotenzial. Warum nicht Mitarbeitende schulen, BI-Systeme oder EDI-Prozesse gezielt einsetzen? Auch die Digitalisierung von Zolldokumenten könnte Prozesse beschleunigen und remote umsetzbar machen.

Es geht nicht nur um Modernität, sondern um nachhaltige Arbeitsweisen. Arbeitgeber sollten die Erfahrung ihrer Mitarbeitenden nutzen, um Dopplungen zu vermeiden. Gezielte Digitalisierung kombiniert mit smarter Ressourcennutzung steigert Effizienz und Zufriedenheit nachhaltig.

**Inwiefern denken Sie, profitieren Unternehmen und ihre Kunden von vielfältigen Führungsteams in der Logistikbranche? Was muss aus Unternehmenssicht geschehen, um diesen Wandel zu fördern?**

Blickwinkel und Erfahrung sind Schlüsselfaktoren für eine zukunftsfähige Logistik. Die Branche sollte offener für Veränderung sein, denn Vielfalt in Teams signalisiert Weltoffenheit und bringt Unternehmen voran. Insights von Mitarbeitenden aus verschiedenen Ländern sind unschätzbar wertvoll – sei es für den Marktzugang oder die Kommunikation in multikulturellen Teams. Sprachliche und kulturelle Nähe schafft Vertrauen und verbessert den Dialog, wie ich selbst erlebt habe. Frauen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle: Sie fördern den Austausch und stärken die Offenheit durch unterschiedliche Perspektiven. Die Logistik kann ihre globale Verbindungsfunktion durch mehr Vielfalt und Offenheit weiter ausbauen – eine Chance, die es zu nutzen gilt.

**Sie haben selbst ein duales Studium mit der Fachrichtung Spedition und Logistik absolviert und waren danach viele Jahre in der operativen und strukturellen Lagerführung tätig. Was würden Sie jungen Frauen raten, die in einer männerdominierten Branche eine Karriere anstreben?**

Ich hatte einen Vorteil: Meine Eltern führten eine Spedition. Mein Vater fuhr Anfang der 1990er-Jahre Lkw, während meine Mutter das Unternehmen leitete – von Preisverhandlungen bis Tourenplanung, oft mit mir auf dem Arm. Anfangs wurde sie belächelt, doch schnell wurde erkannt, dass sie es ernst meinte. Die Logistik ist eine Branche, die immer gebraucht wird und nie vollständig digitalisiert sein

wird. Wer Führung lernen will, findet vor allem in der Lagerlogistik eine ideale Umgebung mit multikulturellen Teams. Eine Karriere in der Logistik bringt Hürden mit sich, wie jede Branche. Doch Wissbegierde, die Bereitschaft, sich mit Lieferketten, globalen Veränderungen und Kulturen auseinanderzusetzen, macht sie spannend und herausfordernd. Mit Eigenmotivation kann jedes Geschlecht in dieser Branche erfolgreich sein.

**Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung der Logistikbranche und welche Strategien sind Ihrer Meinung nach entscheidend, um sich darauf vorzubereiten und als Unternehmen zukunftsfähig zu bleiben?**

Mehr Sichtbarkeit für die Logistikbranche. Die Logistik ist mehr als Lkw und Schiffe – sie umfasst Einkauf, CO<sub>2</sub>-Reduktion und globale Lieferketten. Doch diese Komplexität bringt Verantwortung mit sich. Die Branche steht vor tiefgreifenden Veränderungen durch Umweltauflagen, politische Regulierungen und gesellschaftliche Erwartungen.

Die Frage ist also nicht ob, sondern wann Herausforderungen kommen. Wer jetzt handelt, wird resilienter und zum Vorreiter einer nachhaltigen und verantwortungsbewussten Logistikbranche.

**Das Interview führte Anna Maria Wetzig, Referentin Politik Inland & Koordinatorin der Initiative „Starke Frauen – Starker Mittelstand“.**



**Isabell Kochan**, geboren 1990 in Brühl, ist Betriebswirtin (B.A.) mit umfangreicher Erfahrung in Logistik und Operations Management. Nach Führungspositionen bei Kaufland und Les Lunes ist sie aktuell Head of Fulfillment bei FulFill.One. Zudem war sie Mitgründerin mehrerer Unternehmen und berät seit 2024 im Bereich Operations Management.

# Leidenschaft für Logistik

Warum braucht es besonderes Engagement, um in der Logistikbranche Geschlechterbewusstsein voranzutreiben? Als eine der drei Preisträgerinnen des Preises „Logistik ist weiblich“ 2024, verliehen durch die Bayerische Staatsregierung, berichtet uns die Berufskraftfahrerin Ann-Katrin Gleinig der Amm GmbH & Co. KG Spedition von ihrer Motivation, ihrem Engagement für mehr Gleichstellung in der Branche und davon, wie sie als Vorbild für Diversität neue Perspektiven eröffnet.

**M**ittelstand.: Frau Gleinig, Sie haben sich als Lagermitarbeiterin für eine Ausbildung zur Berufskraftfahrerin entschieden. Was hat Sie zu diesem Schritt motiviert, und welche Herausforderungen sind Ihnen dabei begegnet?

**Ann-Katrin Gleinig:** Meine Entscheidung, mich von meiner Tätigkeit als Lagermitarbeiterin in Richtung einer Ausbildung zur Berufskraftfahrerin zu entwickeln, entstand aus meiner Leidenschaft für Logistik und Begeisterung fürs Fahren. Ich wollte aktiv am Transportprozess teilnehmen und Verantwortung für die sichere und pünktliche Lieferung von Waren übernehmen. Der Beruf der Kraftfahrerin bringt technische Anforderungen und organisatorische Präzision mit sich – Fähigkeiten, die ich gezielt weiterentwickeln möchte. Zugleich sind Berufskraftfahrerinnen oft mit Klischees und Vorurteilen konfrontiert. Die Branche, lange von Männern dominiert, fordert Frauen heraus, sich in einem teils schwierigen Umfeld zu behaupten. Auch die Infrastruktur ist nicht optimal: Saubere und sichere Rastplätze sowie geeignete sanitäre Anlagen fehlen oft. Hinzu kommen Herausforderungen wie die Akzeptanz bei Kollegen und Kunden oder die Sicherheit auf einsamen Strecken. Lange Abwesenheiten und unregelmäßige Arbeitszeiten erschweren die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, besonders da Frauen häufig einen Großteil der Care-Arbeit übernehmen. Trotz der Herausforderungen gibt es viele Frauen, die den Beruf mit Leidenschaft ausüben. Unterstützungsmaßnahmen wie Mentoring, bessere Infrastrukturen und gezielte Förderung können die Bedingungen verbessern. Ein gesellschaftlicher Wandel zur Überwindung von Stereotypen ist dabei unerlässlich.

**Heute sind Sie nicht nur operativ in verschiedenen Logistikbereichen tätig, sondern betreuen auch die Social-Media-Kanäle Ihrer Firma. Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach digitale Präsenz in der Logistikbranche und welche Botschaften möchten Sie dabei vermitteln?**

Die digitale Präsenz gewinnt in der Logistikbranche zunehmend an Bedeutung. Sie bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre Leistungen



**Ann-Katrin Gleinig** (Jahrgang 1988) ist gelernte Einzelhandelskauffrau und war zuvor stellvertretende Leitung eines Modegeschäfts. Im Jahr 2019 startete sie zunächst klein bei der Amm Spedition, sie machte ihren Staplerschein und wurde Berufskraftfahrerin. Als verheiratete Mutter von zwei Kindern managt sie neben ihrer festen Tour als Fahrerin außerdem die Social-Media-Kanäle der Firma.

[www.amm-spedition.de](http://www.amm-spedition.de)

und Kompetenzen sichtbar zu machen, potenzielle Kunden und Partner gezielt anzusprechen und wichtige Werte wie Transparenz, Innovation und Zuverlässigkeit zu vermitteln. Unser Ziel ist es, durch eine gezielte digitale Kommunikation ein modernes, lösungsorientiertes Bild unserer Firma zu präsentieren. Indem wir aktuelle Trends, erfolgreiche Projekte und Einblicke in unseren Arbeitsalltag teilen, möchten wir unsere Expertise unterstreichen und zugleich die menschliche Seite unserer Arbeit sichtbar machen. So bauen wir Vertrauen auf und stärken unsere Position als verlässlicher Partner in der Branche.

**In Ihrem Einsatz für mehr Geschlechterbewusstsein schlagen Sie eine wichtige Brücke zwischen verschiedenen Berufsgruppen in der Logistik. Was bedeutet für Sie couragiertes Handeln zur Gleichstellung und wie unterstützt die Amm GmbH & Co. KG Spedition das konkret im Arbeitsalltag?**

**„Für mich bedeutet couragiertes Handeln, zu zeigen, dass Frauen in der Logistik, insbesondere als Berufskraftfahrerinnen, genauso kompetent und wertvoll sind wie Männer.“**

Ich möchte alte Rollenbilder aufbrechen, jungen Frauen Mut machen und zeigen, dass Vielfalt ein Gewinn ist.

Mein Arbeitgeber unterstützt mich, indem er Chancengleichheit aktiv lebt: von zugänglicher Ausstattung bis hin zu gleichen Karrierechancen. 40 Prozent der Belegschaft bei der Amm Spedition sind Frauen – ob kaufmännisch, im Lager oder auf der Straße. Das motiviert mich, weiter für Vielfalt einzustehen.

**Sie sind ein Best Practice dafür, wie man durch persönliche Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung neue Perspektiven in einem traditionell männlich dominierten Berufsfeld schafft. Was könnte Ihrer Meinung nach noch getan werden, um Frauen den Einstieg in die Branche zu erleichtern?**

Um mehr Frauen für den Beruf der Berufskraftfahrerin zu gewinnen, sind gezielte Aufklärungskampagnen gegen Stereotypen, die Präsentation erfolgreicher Fahrerinnen in den Medien, der Aufbau von Netzwerken und Mentorenprogrammen, die Schaffung sicherer und gut ausgestatteter Lkw-Parkplätze, familienfreundliche

Maßnahmen wie Kinderbetreuungsangebote sowie eine attraktive und transparente Vergütung unerlässlich.

**Wie erleben Sie den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Berufsgruppen bei der Amm Spedition? Welche Ansätze oder Erfahrungen könnten Ihrer Meinung nach auch andere Unternehmen übernehmen, um die Zusammenarbeit und das Miteinander zu stärken?**

Die Zusammenarbeit bei der Amm Spedition ist sehr positiv geprägt von Respekt und klarer Kommunikation. Alle Abteilungen – ob Büro, Disposition, Werkstatt oder FahrerIn/Fahrer – arbeiten eng zusammen und lösen Probleme direkt. Regelmäßige Besprechungen und Schulungen fördern das Verständnis für die Arbeit anderer und stärken das Teamgefühl. Ich schätze besonders, dass ich als FahrerIn auch Einblicke in die Planung bekomme und meine Perspektiven einbringen kann.

Andere Unternehmen könnten von dieser offenen Kommunikation und gemeinsamen Aktivitäten profitieren, wie etwa „Jobtausch-Tagen“, um das gegenseitige Verständnis zu fördern. Insgesamt bin ich überzeugt, dass Wertschätzung, Kommunikation und Mitgestaltung der Schlüssel für ein starkes Team sind.

**Abschließend: Welche Vision haben Sie für die Logistikbranche in Bezug auf Diversität und Gleichstellung?**

Meine Vision für die Logistikbranche ist eine, die Diversität nicht nur akzeptiert, sondern aktiv fördert. Ich sehe eine Arbeitswelt vor mir, in der Menschen unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Alter, Religion, sexueller Orientierung oder körperlicher Verfassung gleiche Chancen auf Karriere haben und sich respektiert fühlen. Unternehmen sollten gezielt eine vielfältige Belegschaft aufbauen, diskriminierungsfreie Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse etablieren und Programme für unterrepräsentierte Gruppen anbieten. Eine inklusive Unternehmenskultur, die unterschiedliche Perspektiven fördert, steigert die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Logistikbranche. Diversität und Gleichstellung sind entscheidende Erfolgsfaktoren, um die Branche zukunftssicher zu machen.

**Das Interview führte Anna Maria Wetzig, Referentin Politik Inland & Koordinatorin der Initiative „Starke Frauen – Starker Mittelstand“.**



# Im Porträt: **Monika Dammann**

Wie wird man Unternehmerin? Welche Erfahrungen kennzeichnen diesen Weg? Darüber spricht Monika Dammann, geschäftsführende Mitgesellschafterin von Wege im Wandel GbR.

**M**ittelstand.: Wie sind Sie dazu gekommen, Unternehmerin zu werden?

**Monika Dammann:** Nach 17 Jahren Tätigkeit in internationalen Konzernen fühlte ich mich immer mehr in diesen Strukturen eingengt, als würde ich unter einer gläsernen Decke leben. Der starke Wunsch, mich zu entfalten und etwas selbst zu gestalten, führte mich in meine erste Selbstständigkeit. Ich habe mittels einer Anzeige in der FAZ eine Geschäftsbeteiligung gesucht und gefunden – und bin dann in einer externen Nachfolge als geschäftsführende Mitgesellschafterin in ein kleines Familienunternehmen eingestiegen. Heute bringe ich fast 20 Jahre Erfahrung in und mit Familienunternehmen bei Wege im Wandel GbR in der Begleitung von Unternehmensnachfolge und Kulturwandel ein. Das Unternehmen leite ich zusammen mit meinem Mann als geschäftsführende Mitgesellschafterin.

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

Mit starken Frauen im Zusammenhang mit Führung – zum Beispiel in meinem kommenden Podcast „Was hat Führung mit Tango tanzen zu tun?“ – sowie mit weiteren aktuellen Themen, beispielsweise der Frage, ob Frauen anders mit Digitalisierung und KI umgehen. Und natürlich mit Frauen in Nachfolge bei Familienunternehmen: Wie kommen sie zu in diese Positionen?

**Wodurch erfahren Sie besondere Wertschätzung für Ihre Arbeit?**

Wenn meine Kundinnen und Kunden ihre Ziele erreichen, auch wenn es mitunter so aussieht, als könnte es niemals gelingen und es auch ein längerer, unter Umständen harter Prozess ist. Wenn der Übergabe ein gesichertes Unternehmen hinterlässt und gelassen in die Zukunft blickt. Wenn die Nachfolgerin in der Führungsrolle angekommen ist und eine gute Balance zwischen dem Unternehmen und ihrer Familie gefunden hat. Besonders große Freude und zugleich Anerkennung für mich ist immer wieder ein glückliches Lächeln in den Gesichtern der Beteiligten.

**Welche Botschaft möchten Sie frischgebackenen Unternehmerinnen oder Gründerinnen/Führungskräften mitgeben?**

Ob du glaubst (vielleicht unbewusst), du wirst versagen, oder ob du glaubst, Erfolg zu haben, du wirst dabei immer Recht behalten.



**Monika Dammann** (Jahrgang 1960) ist gelernte Industriefachwirtin und seit 1995 geschäftsführende Mitgesellschafterin bei Wege im Wandel GbR. Gemeinsam mit ihrem Ehemann Franz Neumeyer führt sie das Unternehmen, das Familienunternehmen in ihren unterschiedlichen Wandlungsprozessen begleitet – ob nun Unternehmensnachfolge, digitale Transformation, Führungswechsel oder sonstige Veränderungen in der Unternehmenskultur.

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

Überprüfe ständig deine möglichen inneren Saboteure. Nimm es an, wenn in einer schwierigen Situation WUT hochkommt – erkenne, dass darin auch eine starke positive Energie liegt, aus der viel MUT entstehen kann!

**Mit welchen wesentlichen Maßnahmen fördern Sie in Ihrem Unternehmen gezielt Female Empowerment und geben Ihren Mitarbeiterinnen Rückenwind?**

Ich schenke meiner Mitarbeiterin Zeit, in der ich ihr zuhöre, gebe ihr wertschätzende Rückmeldung zu ihrer Arbeit, ermutige sie, sich mit ihren Ideen einzubringen und Mitgestalterin zu sein.

Das Interview können Sie in voller Länge auf unserer Website lesen: <https://www.bvmw.de/de/unternehmertum/news/monika-dammann>

# Mit fairer Betriebskultur stark in die Zukunft!

Unsere Handreichung gegen Sexismus in Mittelstand und Handwerk.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie Handwerksbetriebe verfügen oft nicht über die nötigen Ressourcen oder Strukturen, um bereits bekannte Ansätze gegen Sexismus und Diskriminierung umzusetzen. Dazu unterscheiden sich die Arbeitsabläufe in KMU häufig von denen in Großunternehmen oder dem öffentlichen Dienst.

Das Bündnis „Gemeinsam gegen Sexismus“ hat deshalb in Zusammenarbeit mit Partner\*innen aus Mittelstand und Handwerk 15 Maßnahmen gegen Sexismus und Diskriminierung am Arbeitsplatz entwickelt, die gezielt auf Handwerksbetriebe sowie KMU zugeschnitten sind. Die Handreichung **„Mit fairer Betriebskultur stark in die Zukunft – 15 Maßnahmen für respektvolles Arbeiten in Mittelstand und Handwerk“** steht ab sofort zum Download oder zur Bestellung bereit.

Die gedruckte Version können Sie kostenfrei bestellen. Senden Sie dafür eine Mail mit dem Stichwort „Handreichung Mittelstand“ und der gewünschten Zahl (Obergrenze 20 Stück) und Adresse (kein Postfach) an [bestellungengegens sexismus@eaf-berlin.de](mailto:bestellungengegens sexismus@eaf-berlin.de).

<https://gemeinsam-gegen-sexismus.de/materialien/>



Hier die Handreichung herunterladen:

Anzeige

## Das Büro von morgen steht von heute auf morgen

Unsere flexiblen Interimsgebäude können schnell gebaut, vergrößert, verkleinert, verändert oder zurückgebaut werden. Sie sind nachhaltig und wiederverwendbar. Mehr noch: Unsere Raumlösungen binden bei Miete kein Kapital. [adapteo.de](https://adapteo.de)

# Adapteo.





SERVICE

# Tiny Houses für den Mittelstand

Die Suche nach geeigneten Fachkräften ist schwierig. Hat man eine geeignete Arbeitskraft gefunden, scheitert es meist am bezahlbaren Wohnraum in der Nähe der Arbeitsstätte. Hier könnte sich etwas ändern: Tiny Houses bieten Alternativen.

**D**eutschlandweit werden Zehntausende Baulücken nicht genutzt. Die unbebauten Grundstücke dienen oftmals als Geldanlage oder als potenzielles Bauland für Enkelkinder. Mithilfe der rückbaubaren Tiny Houses (auch Modulhäuser genannt) sehen mittlerweile private Arbeitgeber, aber auch Kommunen die Chance, schnell bezahlbaren Wohnraum zu schaffen.

Das in Singen am Hohentwiel beheimatete BVMW-Mitglied Vilcomo berät sowohl Kommunen als auch private Grundstücksbesitzer. Ein Beispiel: Eine 70-jährige Baulückeneigentümerin möchte ihr Bauland für die dreijährige Enkelin zurückhalten. Vilcomo hat die Baulücke für 15 Jahre gepachtet, mit der Gemeinde ein Konzept für sechs

Mikroeinheiten (ca. 30 Quadratmeter) inklusive Finanzierung abgestimmt und das Grundstück entwickelt. Nach 15 Jahren lassen sich Bauten problemlos ab- und an anderer Stelle wieder aufbauen. Die 70-Jährige erwirtschaftet monatlich 1.000 Euro Pachtgebühren, die Enkelin kann mit 18 Jahren bauen, die Gemeinde hat über 15 Jahre bezahlbaren Wohnraum zum Beispiel für die Krankenschwester oder die Lokführerin.

Seit einiger Zeit bemerkt der aus der Kommunalplanung kommende Fabian Müller, Geschäftsführer bei Vilcomo, dass sich deutschlandweit etwas bei Baugenehmigungen für Tiny Houses ändert.



## Gut zu wissen

- Der Trend zum Ein-Personen-Haushalt nimmt stetig zu
- Tiny Houses gelten als „Bewegliches Wirtschaftsgut“ und sind deshalb steuerlich interessant

Nachdem die ersten Wohnquartiere mit diesen kleinen Modulbauten (meist zwischen 15 und 40 Quadratmetern) entstanden sind, ist die Nachfrage deutlich gestiegen und die Baugenehmigungen werden schneller bewilligt.

### Pachten statt verkaufen

Der Vorteil für Kommunen mit Bauland liegt auf der Hand: Sie müssen ihre Grundstücke nicht mehr verkaufen, sondern nur für eine gewisse Zeit verpachten, bleiben somit Besitzer der Grundstücke und erzielen obendrein Pachteinahmen.

Nach Ende der Pacht kommen die Modulbauten wieder auf den Lkw. Auch für mittelständische Betriebe auf der Suche nach Wohnraum für neue Mitarbeiter haben diese Tiny Houses steuerliche Vorteile und bessere Abschreibungsmöglichkeiten, weil sie als „Bewegliches Wirtschaftsgut“ anerkannt werden.

Selbst in Gewerbegebieten gibt es mittlerweile die ersten Baugenehmigungen für die Modulbauten, in denen Mitarbeiter übernachten können, die von entfernten Orten kommen. Die Tiny Houses haben Küche, Bad, Wohnzimmer und ein Schlafzimmer. Meist mit Wärmepumpe oder Infrarotheizung. So ein möbliertes, vollständig

ausgebautes 30-Quadratmeter-Haus kostet rund 100.000 Euro.

Interessant ist das Konzept Tiny House auch vor dem Hintergrund, dass die Tendenz beim Wohnraum zum Ein-Personen-Haushalt stark steigt: 1870 lebten noch durchschnittlich 4,5 Personen in einem Haushalt, 1970 noch drei Personen und dieses Jahr sind es im Schnitt nur noch zwei Personen. Jede zweite Wohnung wird nur von einer Person genutzt.

Für den Mittelstand könnten die in weniger als drei Monaten errichteten Tiny Houses vor allem im Hinblick auf die Gewinnung von Fachpersonal Chancen bieten. „Hier könnte man beweisen, dass es mit dem Abbau von bürokratischen Hürden ernst gemeint ist“, betont Müller. Dann würde alles sehr schnell gehen.

#### Herbert Beinlich

Pressereferent Berlin, Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Hessen, Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Saarland

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



# Nachfolge stärken

Wie kann Weiterbildung die Führung in Familienunternehmen transformieren? Ein innovatives Programm der Steinbeis School of Management and Technology – eng verknüpft mit dem BVMW – verbindet Theorie und Praxis. Es bereitet Führungskräfte darauf vor, Tradition und moderne Anforderungen zu vereinen – mit Fokus auf Soft Skills und Familienwerte.

Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Sie zeichnen sich durch langjährige Traditionen und tief verwurzelte Werte aus, doch um langfristig erfolgreich zu bleiben, brauchen sie nicht nur eine starke Nachfolge aus der Familie, sondern auch kompetente Führungskräfte. Doch wie gelingt der

Übergang an die Spitze eines Familienunternehmens? Welche Herausforderungen müssen dabei gemeistert werden und wie kann der passende Zertifikats- oder Studienlehrgang diese Führungskräfte optimal vorbereiten?



Marco Henry Neumueller, Experte für Familienunternehmen und Führungskräfteentwicklung, weiß aus erster Hand, dass die Integration von externen Führungskräften in Familienunternehmen eine besondere Herausforderung darstellt. „In vielen Fällen wird in Familienunternehmen primär auf eine familieninterne Nachfolge gesetzt. Doch auch die Integration von externen, familienfremden Führungskräften wird immer wichtiger. Die zentrale Herausforderung hierbei ist nicht nur das fachliche Knowhow, sondern vor allem die Fähig-

keit, die Unternehmenskultur zu verstehen und authentisch in einer familiären Struktur zu agieren.“

Familienunternehmen unterscheiden sich erheblich von rein kapitalmarktorientierten Unternehmen. Die Werte, die über Generationen hinweg geprägt wurden, spielen eine zentrale Rolle für den Erfolg des Unternehmens. Externe Führungskräfte müssen diese Werte nicht nur erkennen, sondern auch leben, um das Vertrauen der Familie und der Mitarbeiter zu gewinnen.

Die Antwort auf diese Herausforderungen liefert das neue Angebot der Steinbeis School of Management and Technology, welches gezielt auf Führungskräfte, die sich auf Top-Positionen in Familienunternehmen vorbereiten möchten, zugeschnitten ist. Besondere Anforderungen, die Familienunternehmen an ihre Führungskräfte stellen, stehen im Fokus. Die Leistung geht über klassische Management-Ausbildungen hinaus. Neben den allgemeinen betriebswirtschaftlichen Inhalten umfasst der Studiengang spezielle Module zur Vertrauensbildung, zur Kommunikation und zum Umgang mit den Dynamiken zwischen Familie und Unternehmen.

### Steinbeis School of Management and Technology meets BVMW

Das Highlight des Programms ist die enge Zusammenarbeit mit dem BVMW. Dr.-Ing. Walter Beck, Direktor der Steinbeis School of Management and Technology, erklärt: „Die Zusammenarbeit mit dem BVMW ermöglicht uns, Theorie und Praxis optimal miteinander zu verbinden. Die Hochschule liefert das wissenschaftliche Fundament, während der BVMW uns den direkten Zugang zur mittelständischen Wirtschaft bietet.“

Führungskräfte werden systematisch auf die Anforderungen vorbereitet, die an Verantwortung Tragende gestellt werden. Auch ein wesentlicher Beitrag zur Professionalisierung der Führung in Familienunternehmen kann durch das Angebot geleistet werden. „Unser Ziel ist es, die nächste Generation von Führungskräften optimal auf die Herausforderungen in Familienunternehmen vorzubereiten.“

Die enge Verzahnung von Theorie und Praxis, kombiniert mit einer fundierten Ausbildung in Soft Skills, die für verantwortungsvolle Arbeit in Familienunternehmen entscheidend sind, macht das Angebot zu einer zukunftsweisenden Weiterbildungsmöglichkeit für Führungskräfte.

## Gut zu wissen

- Für weitere Informationen zum Zertifikats- und Studienprogramm besuchen Sie die Website der Steinbeis School of Management and Technology und erfahren Sie mehr über das Angebot für die Führungskräfte der Zukunft: [www.steinbeis-smt.com](http://www.steinbeis-smt.com)

#### Dr.-Ing. Peter Schupp

Geschäftsführung  
Steinbeis School of Management and  
Technology

[www.steinbeis-smt.com](http://www.steinbeis-smt.com)



# Mit Generation Z gegen den Fachkräftemangel

Die Generation Z stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen, birgt jedoch enormes Potenzial, den Fachkräftemangel zu bekämpfen. Wie Unternehmen die jungen Talente verstehen, überzeugen und langfristig binden können.

Die Generation Z – junge Menschen, die zwischen 1997 und 2012 geboren wurden – bringt völlig neue Dynamiken in die Arbeitswelt. Studien zeigen, dass diese Generation einen kritischen Blick auf ihre Arbeitsumgebung hat. Laut der Deloitte-Studie „Global 2022 Gen Z and Millennial Survey“ legen sie besonderen Wert auf Purpose (Grund, Mission), Nachhaltigkeit und eine klare Vision des Unternehmens, mit der sie sich identifizieren können. Ohne diese Identifikation verlieren Unternehmen schnell ihre Attraktivität für junge Talente.

Im Gegensatz zu früheren Generationen, die sich oft ohne Fragen in bestehende Strukturen einfügen, möchte die Generation Z das „große Warum“ hinter ihrer Arbeit verstehen. Dies zeigt sich besonders deutlich in der Studie „Future of Work“ der Boston Consulting Group (2023), die betont, dass Gen Z nach Sinnhaftigkeit und sozialer Verantwortung in ihrem beruflichen Umfeld sucht. Für Unternehmen bedeutet dies, dass oberflächliche Marketingfloskeln nicht ausreichen – sie müssen authentisch leben, was sie versprechen.

## Die größten Hürden für Unternehmen

Viele Mittelständler scheitern daran, die Generation Z zu begeistern, weil sie deren Bedürfnisse nicht verstehen. Ohne ein greifbares und überzeugendes Ziel fühlen sich die jungen Talente nicht motiviert. Ein weiteres Hindernis liegt in den unterschiedlichen Lebensrhythmen der Generationen. Untersuchungen der University of California (2021) zeigen, dass Gen Z später am Tag produktiver ist. Dies stellt traditionelle Arbeitsmodelle infrage, die für viele Unternehmen immer noch das Maß der Dinge sind. Flexible Arbeitszeiten und hybride Modelle sind daher kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit, um die Produktivität der jungen Talente optimal zu nutzen.

## Die Rolle von Social Media bei der Ansprache

Die Generation Z liest keine Stellenanzeigen in Zeitungen. Sie lebt digital – auf Plattformen wie Instagram, TikTok und LinkedIn. Laut einer Untersuchung von „Statista Digital Market Outlook“ verbringen Gen-Z-Nutzer im Durchschnitt drei bis vier Stunden täglich auf Social Media. Um diese Zielgruppe zu erreichen, reicht klassische Werbung nicht aus. Hier sind subtilere Ansätze gefragt:

**Natives Marketing:** Unternehmen sollten regelmäßig authentischen Content teilen, der ihre Werte und Kultur widerspiegelt, anstatt rein

werbliche Inhalte zu posten. Beispiele wären Einblicke in den Arbeitsalltag, Erfolge von Mitarbeitenden oder soziale Projekte.

**Visuelle Kommunikation:** Studien zeigen, dass Gen Z visuelle Inhalte wie Videos oder Reels bevorzugt, da sie komplexe Informationen schnell konsumieren können.

**Employer Branding:** Überzeugungskraft entsteht, wenn ein Unternehmen als „cool“, wertebasiert und zukunftsorientiert wahrgenommen wird. Dies kann durch kollaborative Social-Media-Kampagnen oder Kooperationen mit Influencern geschehen.

Ein hervorragendes Beispiel bietet die Social-Media-Strategie eines großen österreichischen Einzelhandelsunternehmens, das gezielt junge Mitarbeitende in Videos einbindet, um den authentischen Arbeitsalltag zu zeigen. Solche Inhalte erzeugen nicht nur Aufmerksamkeit, sondern auch Vertrauen.

## Wie man Gen Z langfristig bindet

Die Generation Z erwartet von Unternehmen nicht nur spannende Aufgaben, sondern auch ein Arbeitsumfeld, das sie fördert und fordert. Einmal gewonnen, braucht diese Generation eine kontinuierliche emotionale Bindung an das Unternehmen.

■ **Flexibilität:** Anpassbare Arbeitszeiten und hybride Modelle sind zentrale Wünsche der Generation Z.

■ **Mentoring statt Hierarchie:** Führungskräfte müssen als Coaches agieren, die Mitarbeitende fördern und deren Talente entwickeln.

■ **Kritisches Denken fördern:** Diese Generation liebt es, Ideen zu hinterfragen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Unternehmen, die diesen Input schätzen, binden Talente langfristig.

■ **Weiterbildung:** Laut einer Umfrage von LinkedIn Learning (2023) wünschen sich 76 Prozent der Generation Z regelmäßige Weiterbildungsmöglichkeiten, um sich weiterzuentwickeln. Unternehmen, die dies aktiv fördern, steigern nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit, sondern auch die Loyalität.

Die Generation Z ist keine „schwierige“ Generation – sie ist eine Generation mit klarem Anspruch. Unternehmen, die bereit sind, ihre Werte und Visionen authentisch zu kommunizieren, schaffen nicht nur eine Lösung gegen den Fachkräftemangel, sondern bereiten



sich auf eine nachhaltige und innovative Zukunft vor. Wer sich darauf einlässt, wird erleben, wie diese jungen Talente den Mittelstand transformieren können – mit neuen Ideen, Energie und kritischem Denken.

**Franz Löbling**  
Pressereferent  
Vedran Zolota  
BVMW-Mitglied

<http://vedran-zolota.de/>



## Gut zu wissen

- Generation Z bevorzugt Unternehmen mit klarer Vision und starkem Purpose
- Produktivität von Gen Z variiert stark im Tagesverlauf
- Erfolgreiche Ansprache gelingt durch native Social-Media-Strategien statt klassischer Werbung
- Weiterbildungsmöglichkeiten sind ein Schlüssel zur langfristigen Bindung

# Innovationsförderung für den Mittelstand



ZIM und die steuerliche Forschungszulage gelten als die beiden beliebtesten Innovationsförderungen im Mittelstand. Beide Programme haben in 2024 bedeutende Änderungen erfahren. Doch welches dieser beiden Programme eignet sich nun besser für Ihr geplantes Innovationsprojekt?

Das Wachstumschancengesetz vom 27. März 2024 hat mit der Erhöhung der Förderquoten für die steuerliche Forschungszulage neue Weichen für die Innovationsförderung im deutschen Mittelstand gestellt. Zusätzlich wurde die Kostenstruktur im Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) an europäische Beihilferegeln angepasst. Welches Programm für Innovationsprojekte heute optimal ist, muss neu bewertet werden.

Die steuerliche Forschungszulage ist eine wichtige Ergänzung für KMU, die ihre Forschungs- und Entwicklungsaufwände geltend machen wollen. Mit einer Erhöhung der Förderquote auf 35 Prozent für unternehmensinterne Produktentwicklungen wurde die Forschungszulage attraktiv gestaltet. Neben den Personalkosten und der Auftragsforschung werden nun auch Investitionen auf projektrelevante Wirtschaftsgüter gefördert.

Im ZIM-Programm wurden neue Regelungen aus der europäischen Beihilferegulierung (AGVO 07/2023) umgesetzt: Neben den Personalkosten konnte bisher 50 Prozent des Projektvolumens pauschal abgerechnet werden. Mit der Anwendung der neuen Regelung sind nur noch 20 Prozent der Kosten pauschal abrechenbar. Will man höhere Kosten als die 20-prozentige Pauschale zum Ansatz bringen, sind diese im Einzelfall nachzuweisen. Für Antragsteller im ZIM-Programm bedeutet das bürokratischen Mehraufwand in der Kostenaufstellung und in der Abrechnung.

Die zeitliche Planung mit den beiden Förderlinien bleibt erhalten: die Forschungszulage kann als einziges Fördermittel im Bereich Innovation und Produktentwicklung rückwirkend bis zu fünf Jahre nach Projektstart beantragt werden. In der ZIM-Förderung kann das Entwicklungsprojekt kurzfristig nach Antragstellung begonnen werden, sofern ein vorläufiger Bewilligungsbescheid erteilt wird. Damit verkürzt sich die Vorlaufzeit im Vergleich zu anderen Fördermitteln um mehrere Monate.

Für Ihre Entscheidung zwischen der Forschungszulage und ZIM nutzen Sie die folgenden Fragen als Hilfestellung:

- Welchen zeitlichen Ablauf planen Sie?
- Können und wollen Sie Ihr Projekt heute schon inhaltlich genau und konkret festlegen?
- Wie lange können oder wollen Sie mit den Projektkosten in Vorleistung gehen?

Die erhöhte Förderquote durch das Wachstumschancengesetz macht die steuerliche Forschungszulage attraktiver für den Mittelstand. Trotzdem ist die Wahl zwischen ZIM und Forschungszulage noch von weiteren Faktoren abhängig, die genau betrachtet werden müssen. Sprechen Sie dazu gerne unsere Kollegen im BVMW-Kompetenzforum „Fördermittel und Energieeffizienz“ an.

## Gut zu wissen

- Innovative Produktentwicklungen im Mittelstand werden seit 2024 durch die steuerliche Forschungszulage mit 35 Prozent Förderquote gefördert.
- Die ZIM-Förderung bietet ein breites Spektrum an Fördermöglichkeiten für verschiedene Stadien der Produktentwicklung an.
- Welches Fördermittel besser passt, muss gezielt für das Projekt und das Unternehmen entschieden werden.
- Mehr Informationen dazu erhalten Sie im BVMW Beratungsnetzwerk-Kompetenzforum „Fördermittel und Energieeffizienz“.

**Dr. Monika Radloff** ist vom Beratungsnetzwerk Mittelstand zertifiziert. Informationen für Beratungssuchende und alle Beratern, die an einer Mitgliedschaft im Beratungsnetzwerk interessiert sind, finden Sie unter: [www.beratungsnetzwerkmittelstand.de](http://www.beratungsnetzwerkmittelstand.de) oder über Nick Willer: [nick.willer@bvmw.de](mailto:nick.willer@bvmw.de)

**Dr. Monika Radloff**  
Inhaberin  
Creative Technical  
Mitglied BVMW Beraternetzwerk und  
Kompetenzforum „Fördermittel“ und  
Energieeffizienz  
**BVMW-Mitglied**

<https://beratungsnetzwerkmittelstand.de/>



# Arbeiten im Ruhestand: Lösung für den Fachkräftemangel

Letztes Jahr konnten hierzulande rund 600.000 Stellen nicht besetzt werden. Eine Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft belegt, dass jährlich Produktionskapazitäten von knapp 50 Milliarden verloren gehen. Viele ältere Fachkräfte wollen ihr Wissen teilen: Die Plattform Sentaris verbindet Rentnerinnen und Rentner mit Unternehmen auf der Suche nach flexibler Projektarbeit.

Nicht nur die Wirtschaftsforschungsunternehmen betonen, dass es besonders effektiv sei, wenn ältere Beschäftigte länger arbeiten würden. Unternehmen sollten versuchen, erfahrene Mitarbeitende mit passenden Angeboten im Betrieb zu halten. Doch die große Mehrzahl der Beschäftigten will lieber in Rente gehen.

Studien der Universitäten Furtwangen und Stuttgart kamen aber zu folgenden interessanten Ergebnissen. Schon bald nach dem Renteneintritt verspüren viele wieder Lust, bei ausgewählten Projekten mitzuarbeiten. Überraschenderweise ist Geld nicht die Antriebskraft – weit vorne stehen, Wissen weiterzugeben und geistig und körperlich fit zu bleiben. Es gibt aber zwei Prämissen: Eine 40-Stunden-Woche lehnen sie kategorisch ab – genauso wie die gesamte Bürokratie, die mit einer Projektarbeit verbunden ist.

## Unruhe statt Ruhestand

Oliver Schubotz, Manager und Business Creator aus dem baden-württembergischen Singen, verfolgt dieses Phänomen schon seit mehr als zehn Jahren. Sein Fazit: „Viele der älteren Damen und Herren befinden sich nicht im Ruhestand, sondern eher im Unruhestand.“ Gemeinsam mit seinem Partner Dr. Michael Käßberger gründete er vor zwei Jahren Sentaris, die Plattform, die Bedürfnisse von Unternehmen und Rentnerinnen und Rentnern aktiv zusammen bringt.

Die ältere Generation kann sich kostenfrei auf der Plattform des BVMW-Mitglieds anmelden und offen ihre Fähigkeiten und Wünsche beschreiben. Zum Beispiel: „Mittwochs und donnerstags könnte ich regional begrenzt im Finanzwesen mithelfen“. Daneben sammelt Sentaris die Bedürfnisse von potenziellen Arbeitgebern. Im Hintergrund sucht eine KI nach passenden Auftraggebern und bringt diese zusammen.

## Hilfe für die Jüngeren

Die Ruheständler werden bei Sentaris nicht sozialsteuerepflichtig als Freiberufler angestellt. Sobald es ein „Match“ gibt, kümmert sich das Unternehmen um die vollständige Prozessabwicklung: vom Erstkontakt bis zur Endabrechnung und Qualitätskontrolle. Sie beantworten organisatorische und steuerliche Fragen und sind der Ansprechpartner bei Fragen jeglicher Art, bis das Projekt abgeschlossen ist.

Das Angebot erfreut sich wachsender Begeisterung sowohl bei Frauen als auch bei Männern. „Es ist nicht so, dass wir eine Rentnergang zum Möbelpacken herumschicken“, erläutert Schubotz und lacht. Vielmehr verfüge die große Anzahl der Registrierten über ein hohes Bildungsniveau und ist bereit, jegliche Art von Wissen weiterzugeben, als Beratende oder Projektmitarbeitende.

Überraschend sei allerdings die steigende Nachfrage nach IT-Experten bei Rentnerinnen und Rentnern. Die meist ältere Software in vielen Betrieben sei für viele junge IT-Fachkräfte ein Brief mit sieben Siegeln. Tatsächlich helfen hier die „Alten“ den „Jungen“ bei den nicht mehr ganz taufrischen Computern – und die nehmen das auch dankbar an.

## Gut zu wissen

- 600.000 Stellen waren im vergangenen Jahr in Deutschland unbesetzt
- Viele Rentnerinnen und Rentner wollen Wissen weitergeben und sind für Unternehmen besonders für zeitbegrenzte Projektarbeit ansprechbar

### Herbert Beinlich

Pressereferent Berlin, Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Hessen, Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Saarland und Baden-Württemberg

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





# Steuerfallen bei Charity-Events

Wer mit Charity-Events Spenden sammelt, sollte sich der steuerlichen Herausforderungen bewusst sein. Von der richtigen Trennung von Spenden und Einnahmen bis hin zu behördlichen Genehmigungen: Wer Fehler vermeidet, sorgt nicht nur für den Erfolg der Veranstaltung, sondern schützt auch die Gemeinnützigkeit seiner Organisation.

**S**pendengalas, Charity-Events und Tombolas sind beliebte Mittel, um Spenden für gemeinnützige Zwecke zu generieren. Sie bieten nicht nur eine Plattform, um finanzielle Unterstützung zu sammeln, sondern auch, um die Öffentlichkeit über die Ziele der Organisationen zu informieren. Dennoch bergen diese Veranstaltungen erhebliche steuerliche Risiken, die beachtet werden müssen, um unangenehme Überraschungen zu vermeiden.

## Das richtige Label für die Spendenveranstaltung

Zunächst stellt sich die Frage, ob solche Veranstaltungen als wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb oder als Zweckbetrieb zu klassifizieren sind. Ein Zweckbetrieb ist sozusagen der steuerbegünstigte, wirtschaftliche Geschäftsbetrieb. Er dient direkt dazu, die satzungsmäßigen Zwecke der Organisation zu verwirklichen. Wohingegen ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb einer selbstständigen nachhaltigen Tätigkeit nachgeht, durch die Einnahmen generiert oder andere wirtschaftliche Vorteile erzielt werden, die über den Rahmen einer Vermögensverwaltung hinausgeht. Die Einordnung entscheidet über die steuerlichen Konsequenzen, da wirtschaftliche Geschäftsbetriebe der Körperschaft- und Gewerbesteuer unterliegen. Eine Benefizveranstaltung, die primär der Einnahmenerzielung dient, unterliegt folglich der Besteuerung.

## Steuerrechtliche Beratung von Vorteil

Bei der Durchführung von Tombolas oder Versteigerungen, die zusätzliches Spendengeld generieren sollen, sind weitere Vorschriften zu beachten. Tombolas gelten als öffentliches Glücksspiel und bedürfen einer behördlichen Genehmigung. Zudem unterliegen sie der Lotteriesteuer, sofern bestimmte Freigrenzen überschritten werden. Auch hier muss die Trennung von Einnahmen und Spenden klar erfolgen, um steuerliche Nachteile zu vermeiden. Für gemeinnützige Organisationen ist es daher entscheidend, sich vor der Durchführung solcher Veranstaltungen umfassend steuerrechtlich beraten zu lassen. Fehler in der Zuordnung der Einnahmen oder der Ausstellung von Zuwendungsbestätigungen können nicht nur zu steuerlichen Nachzahlungen führen, sondern auch die Gemeinnützigkeit der Organisation gefährden.

Abschließend bietet eine Checkliste Hilfestellung:

- Trennung von Eintrittsgeldern und Spenden
- Vermeidung von Mindestspenden und „freiwilligen Teilnahmegebühren“

## Gut zu wissen

- Klare Kommunikation, was Eintrittsgelder und was Spenden sind.
- Nur die tatsächlichen Spenden sind steuerlich abzugsfähig.
- Einnahmen aus Versteigerungen/Tombolas müssen versteuert werden, sofern sie nicht klar als Zweckbetrieb klassifiziert sind.

■ Prüfung von behördlichen Genehmigungen und Berücksichtigung von Umsatz- und Lotteriesteuer.

So können Organisationen sicherstellen, dass ihre Veranstaltungen nicht nur erfolgreich, sondern auch steuerrechtlich einwandfrei sind. Mit einer sorgfältigen Planung und Durchführung sind Spendengalas oder ähnliche Events ein wertvolles Instrument zur Unterstützung gemeinnütziger Zwecke.

**Dr. Katja Bär**  
Gründerin und Geschäftsführerin  
FOB  
BVMW-Mitglied  
[www.fob-familyoffice.de](http://www.fob-familyoffice.de)



Anzeige

**KLEUSBERG** 

MODULINE® KONFIGURATOR

# PLANEN SIE IHR BAUPROJEKT

Kombinieren Sie verschiedene Modulgrößen und -typen und gestalten Sie Ihr individuelles ModuLine® Gebäude.

Jetzt konfigurieren:  
[moduline-konfigurator.kleusberg.de](http://moduline-konfigurator.kleusberg.de)

ZUR MIETE  
UND ZUM  
KAUF!



# Bürokratiewahn oder Chance für den Mittelstand?

Steigende ESG-Anforderungen fordern den Mittelstand heraus: Mit über 1.000 Datenpunkten, komplexen Berichtsstandards und strengen Analysen wachsen Aufwand und Kosten. Doch wer die Herausforderung annimmt und strategisch handelt, kann nicht nur Regularien erfüllen, sondern auch Wettbewerbsvorteile sichern.

Die Anforderungen im Bereich ESG („Environment, Social, Governance“) haben in den letzten Jahren enorm zugenommen. Wo früher freiwillige Berichte ausreichten, gibt es heute ein regelrechtes Feuerwerk an Regularien. Für den Mittelstand bedeutet das zunächst: steigender Verwaltungsaufwand und höhere Kosten.

## Anforderungen der ESG-Berichtspflicht

Insbesondere die Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) stellt Unternehmen vor Herausforderungen, da sie für ca. 15.000 Unternehmen in Deutschland ab 2025 gilt und ab 2026 auch börsennotierte KMUs einbezieht. Für deren Umsetzung hat die EU einen eigenen Reporting-Standard entwickelt: Die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) – ein komplexes Regelwerk mit mehr als 300 Seiten Umfang, das neben Kennzahlen auch viele textliche Angaben zum Beispiel zu Strategien und Zielen erfordert (sogenannte „Narrative“).

## Gut zu wissen

- **CSRD & ESRS:** Ab 2025 gelten die neuen EU-Regeln für ca. 15.000 deutsche Unternehmen, ab 2026 auch für KMU
- **Berichtspflichten:** Über 1.000 Datenpunkte, darunter Kennzahlen und textliche Angaben, basierend auf den European Sustainability Reporting Standards (ESRS)
- **Doppelte Wesentlichkeit:** Verpflichtende Analyse zur Eingrenzung der Berichtsthemen, mit strengen Vorgaben
- **ESG-Softwarelösungen:** Automatisieren Datenerfassung und Berichterstellung, reduzieren Aufwand und sorgen für mehr Effizienz

Bei vollständiger Anwendung handelt es sich um über 1.000 Datenpunkte. Allerdings können Unternehmen durch die sogenannte Doppelte Wesentlichkeitsanalyse ihre Berichtspflichten reduzieren. Sie ist verpflichtend und ermöglicht es, bestimmte Themenbereiche auszuklammern, weil dort weder signifikante Auswirkungen noch relevante finanzielle Chancen und Risiken zu erwarten sind. Allerdings ist auch diese Analyse an strenge Vorgaben geknüpft und erfordert oft erhebliche Ressourcen.

## Fehlende Daten, Ressourcen und Tools

Die wenigsten Mittelständler haben Strukturen für ein effizientes ESG-Reporting aufgebaut. Lückenhafte Daten, begrenzte Ressourcen und fehlende Tools stellen eine erhebliche Hürde dar. Klar ist aber auch: Gerade kleine Unternehmen können sich oft keine umfassende Nachhaltigkeitsabteilung leisten. Wie kann man mit diesem Dilemma umgehen?

Zum einen sollten Unternehmen die Herausforderungen nicht allein lösen – die Materie ist zu komplex. Ohne externe Beratung wird es nicht funktionieren, diese sollte aber pragmatisch und lösungsorientiert arbeiten. Beraten, um zu befähigen, sollte hier das Motto sein. Zum anderen sollten Unternehmen frühzeitig in ESG-Software-Lösungen investieren, die Datenerfassung und Berichterstellung automatisieren. Das reduziert den Aufwand drastisch.

Ergeben sich dadurch am Ende für den Mittelstand sogar Chancen? Nicht automatisch, denn eine Berichtspflicht dokumentiert zunächst nur den Status quo. Wer diese aber zum Anlass nimmt, das Unternehmen nachhaltig zu transformieren, kann dadurch auch wirtschaftlich erfolgreich sein. Dafür gibt es zahlreiche Beispiele.

### Dr. Christian Reisinger

Geschäftsführer  
ConClimate | Substain

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



# Vertriebsteams fit für die Zukunft machen

Die schwache Konjunktur und die Sorge vor einer tiefen Stagnation plagten die deutsche Wirtschaft. Bruttoanlageinvestitionen nahmen im zweiten Quartal 2024 deutlich ab. Im Verkauf wächst der Wettbewerbs- und Umsatzdruck.

**D**urch KI, Green Deal und Generationenwechsel findet derzeit unter anderem ein Strukturwandel statt, der in der momentanen Dimension nur alle vier bis sechs Jahrzehnte vorkommt. Wirtschaftliche Einschnitte brechen das Altbewährte disruptiv auf. Doch die veränderten Rahmenbedingungen und die temporär ruhigere Phase bieten sich an, die freien Kapazitäten im Vertrieb zur Neuausrichtung und für strategische Themen zu nutzen, bevor die Wirtschaft wieder in Schwung kommt.

## Tiefer schürfen statt an der Oberfläche kratzen

Deshalb geht es darum, systemisch die notwendigen Rahmenbedingungen im Vertrieb neu auszurichten: Braucht es andere Organisationsstrukturen? Sind die Vergütungsregelungen noch stimmig? Lassen die gegebenen Prozesse und die Meetingkultur genug Raum für ein Miteinander? Wenn Vertrieb und interne Nahtstellenpartner lernen, Hand in Hand zu arbeiten, dann profitieren alle. Das ist auch eine Chance, um während der momentanen Rezession die Partnerschaften zu festigen. Dafür ist es wichtig, sich auf die Gestaltung eines vertrauensvollen Verhandlungsprozesses zu konzentrieren.

Es braucht eine innere Haltung, die auf ein kreatives Miteinander ausgerichtet ist. Im Key Account Management, der Königsdisziplin des Vertriebs, sind individuelle Konzepte für eine zukunftsstarke Geschäftsbeziehung entscheidend: auf Augenhöhe, von Mensch zu Mensch, empathisch und ganzheitlich gedacht. Wir haben in den letzten Jahrzehnten im Verkauf und Einkauf auf Konzernebene selbst erlebt, wie bereichernd und erfolgversprechend eine enge Zu-

sammenarbeit zwischen Vertrieb, Einkauf und den Geschäftspartnern ist. Im Ideenaustausch werden oft völlig ungenutzte Potenziale entdeckt, die gewinnbringend für beide Seiten sind.

Der Schlüssel zum Erfolg ist dabei die Arbeit am Mindset. Bei der Teamentwicklung von mindful deals geht es darum, die Werte und Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters zu erkennen und damit zu arbeiten. Ohne individuellen Fortschritt ist kein kollektiver Wandel möglich. Gedankenstrukturen und neuronale Netzwerke zu verändern braucht jedoch etwas Geduld. Nur wenn die Mitarbeiter den neuen Ansatz authentisch leben, führt das Team Verhandlungen glaubwürdig. Das zahlt sich aus.

## Gut zu wissen

- **Nutze diese Krise zur Neuausrichtung mit deinem Team.**
- **Jetzt tiefer schürfen statt an der Oberfläche kratzen.**
- **Richte dein Mindset auf neue Chancen aus.**

**Erika Kriechbaumer**  
Geschäftsführerin  
TheMove OG  
(Kooperationspartner von mindful deals)  
[www.mindfuldeals.de](http://www.mindfuldeals.de)



**Michael Albrecht**  
Inhaber  
Michael Albrecht Unternehmensberatung  
(Kooperationspartner von mindful deals)  
[www.mindfuldeals.de](http://www.mindfuldeals.de)



# Die Zukunft des Personalmanagements

Eine Investition in die Aus- und Weiterbildung bringt Unternehmen Fachkräfte und Umsatz. Wie verhindern Unternehmen allerdings „Geldgräber des Lernens“? Nicht allein durch Effizienzmanagement, sondern mit einem cleveren und gezielten Controlling.

In den nächsten Jahren werden viele qualifizierte Mitarbeitende in Rente gehen. Aber nicht nur daran tragen Unternehmen schwer. Die neue Generation muss beim Arbeitsantritt heute mehr wissen und können. Unternehmen, die sich nicht systematisch vorbereiten, riskieren viel. Personalmanagement und Personalarbeit werden sich verstärkt der Aus- und Weiterbildung zuwenden müssen.

Eine Investition in die eigene Aus- und Weiterbildung hilft, um sich für die Zukunft zu rüsten und im Betrieb für Fachkräfte zu sorgen. Mit einer Ausbildung werden junge Menschen fachlich qualifiziert, mit einer Weiterbildung Erwachsene gezielt in die Arbeit gebracht. Der eigene Betrieb als Lernort bietet für die Aus- und Weiterbildung oft beste Möglichkeiten. Es kommt darauf an, diese im Unternehmen zu nutzen und den Betrieb lerntechnisch effizient zu gestalten.

## Lernmanagement schafft kompetente Fachkräfte

Modernes Personalmanagement gestaltet Arbeit und verwaltet nicht Mitarbeitende. Zentral für die Personalarbeit ist heute, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Selbstwirksamkeit zu stärken. Mitdenkende und selbstständig handlungsfähige Mitarbeitende sind das Ziel. Aus- und Weiterbildung ist gut, wenn sie zum Fach- und Berufswissen und auch zum lösungsorientierten und selbstständigen Arbeiten verhilft. Erfahrene Fachkräfte vermitteln diese Kompetenz als Trainerinnen und Trainer, Mentorinnen und Mentoren und Ausbildende in der realen Arbeit.

Der Betrieb als Lernort heißt also, Lernen in der Arbeit zu ermöglichen. Erfahrene Fach- und Führungskräfte leiten an, ermöglichen die Lernchancen in der Arbeit und fördern den Erwerb von Kompetenzen und Wissen – vor allem von informellem Wissen. Reale Arbeitsaufgaben werden in der Aus- und Weiterbildung zu Lernaufgaben. Lernen wird zum Produktivfaktor. Auch schwächere Jugendliche und Erwachsene können so zum Abschluss und zur erfolgreichen Arbeitsaufnahme geführt werden – und diese Zielgruppe ist für die Strategie der Fachkräftesicherung besonders interessant.

## Investitionsschutz sichert Erfolge und Umsätze

Investitionsschutz bedeutet für Unternehmen, ihre Aus- und Weiterbildung anhand von Kennzahlen zu kontrollieren. Kennzahlen fokussieren drei Aspekte: Sie machen die Lernbedingungen, die Prozessqualität des Lernens und die Personalkompetenzen sichtbar. Anhand der Kennzahlen lässt sich im Unternehmen die gesamte Infrastruktur der Aus- und Weiterbildung erkennen, kontinuierlich verbessern und umsatzbeitragend entfalten. Die Kennzahlen können zudem zur Leistungsbewertung externer Bildungsdienstleister genutzt werden. Die eigene Aus- und Weiterbildung wird so zum Gewinn für Unternehmen.

## Gut zu wissen

- Der eigene Betrieb als Lernort bietet für die Aus- und Weiterbildung oft beste Möglichkeiten.
- Reale Arbeitsaufgaben werden in der Aus- und Weiterbildung zu Lernaufgaben.
- Auch schwächere Jugendliche und Erwachsene können im Betrieb besser zum Abschluss und zur erfolgreichen Arbeitsaufnahme geführt werden.

**Dr. Frank Ragutt**  
Geschäftsführer  
abakomm.gmbh  
Mitglied der BVMW-Bildungskommission

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

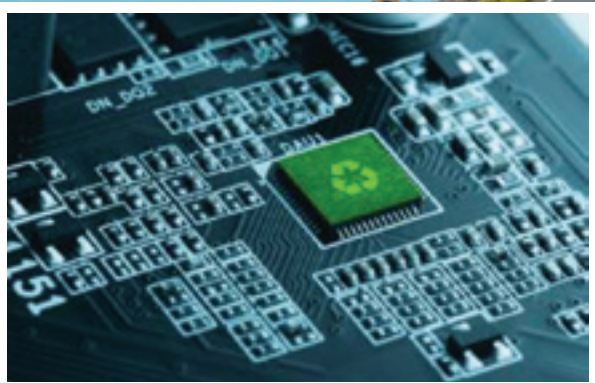


# 10 Jahre "Make in India"

## Indiens Transformation zur Werkbank der Welt



Die Indische Botschaft in Berlin bietet Ihnen als weltmarktorientiertes mittelständisches Unternehmen eine kostenlose Informations- und Kontaktplattform zur erfolgreichen Umsetzung Ihrer Investitionspläne in Indien an.



**Treffen Sie uns auf unserer Jahreshauptveranstaltung am  
06. Februar 2025**

(Registrieren Sie sich für weitere Informationen über den QR-Code)



Programme Partners:

Rödl & Partner



+49-30-25795514

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

[miim@indianembassy.de](mailto:miim@indianembassy.de)

[@eoiberlin](mailto:@eoiberlin)

[@MakeInIndiaMittelstand \(MIIM\)](https://www.linkedin.com/company/@MakeInIndiaMittelstand)

[@IndiaInGermany](https://www.facebook.com/@IndiaInGermany)

# Die ePA ist da – das ist neu ab 2025

Innovative digitale Lösungen sollen die Versorgung und die Forschung im deutschen Gesundheitswesen weiter verbessern. Das Kernelement dieser neuen Digitalstrategie ist die „ePA für alle“. Ab 2025 legen Krankenkassen die ePA automatisch für alle Versicherten an.

Wer die Neuerung nicht in Anspruch nehmen möchte, kann der Anlage jederzeit widersprechen. Daten, die in der ePA liegen, können ab 15. Januar 2025 von behandelnden Leistungserbringern eingesehen werden. Versicherte müssen dabei nicht jeden Zugriff auf die ePA einzeln freigeben, denn durch das Einlesen der Gesundheitskarte in der Praxis entsteht diese Möglichkeit automatisch. Ebenso müssen alle Leistungserbringer ihre Dokumente aus aktuellen Behandlungen der ePA hinzufügen. Voraussetzung ist auch hier, dass die Patientinnen und Patienten dem Einsehen der ePA und dem Einstellen neuer Dokumente nicht widersprochen haben. Diese neuen Möglichkeiten bestehen ab dem 15.01.2025 in Modellregionen – später dann bundesweit.

## Einfach, schneller, günstiger

In der ePA werden Ihre Gesundheitsinformationen gespeichert – mit der ePA-App haben Sie alles auf einen Blick. Das verbessert Ihre Versorgung. Ihre Ärztinnen und Ärzte können sich zum Beispiel schneller einen Überblick über Ihre Krankengeschichte machen. Das Besorgen von früheren Befunden entfällt, und Doppeluntersuchungen können vermieden werden. Ein Arztwechsel, zum Beispiel

nach einem Umzug, wird einfacher. Die ePA spart allen Beteiligten Kosten und Zeit – wertvolle Zeit, die für Ihre Behandlung zur Verfügung steht.

## Höchste Datensicherheit

Weil Ihre Gesundheitsdaten höchst sensibel sind, hat auch der Datenschutz höchste Priorität. Deswegen werden die modernsten Sicherheitsstandards verwendet. Ihre Daten werden nur verschlüsselt in die ePA übertragen und liegen auf zentralen, hochgesicherten Servern in Deutschland, auf die nicht einmal Ihre Krankenkasse Zugriff hat. Wer auf welche Daten zugreifen kann, bestimmen die Versicherten selbst in den ePA-Einstellungen.





### Besser versorgt

Der schnelle und einfache Zugriff auf Ihre vernetzten Gesundheitsdaten ermöglicht es Ärztinnen, Apothekern oder Pflegekräften, Sie besser zu behandeln. Weil auf Basis der gebündelten Infos zum Beispiel schneller Diagnosen gestellt oder Therapien besser auf Vorerkrankungen abgestimmt werden können.

### Kontrolliert und freiwillig

Sie haben jederzeit die volle Kontrolle über Ihre sensiblen Gesundheitsdaten. Sie entscheiden ganz individuell, ob und wie die „ePA für alle“ von Arztpraxen, Apotheken oder Kliniken genutzt werden darf.

## Gut zu wissen

### Vorteile der DAK ePA-App:

- **Selbst verwalten:** Sie können selbst den Inhalt Ihrer elektronischen Patientenakte einfach einsehen und verwalten.
- **Transparenz und Überblick:** Sie sehen übersichtlich, welche Infos zu Ihrer Gesundheit vorliegen und worauf Ärzte und andere Einrichtungen zugreifen können.
- **Volle Kontrolle:** Mit der App können Sie Berechtigungen für einzelne Dokumente und Einrichtungen detailliert einstellen.
- **Zentrales Werkzeug:** Sie können über die DAK ePA-App auch E-Rezepte ansehen und einlösen sowie Ihre Erklärung zur Organspende verwalten.
- **Echt fair:** Die DAK ePA-App ist kostenlos, werbefrei, freiwillig und sicher.

**Jetzt kostenlos die DAK ePA-App im App Store oder bei Google Play herunterladen.**

#### Christine Endle-Krieger

Premiumpartner und Top-Kooperationen  
Mobil: 0172 52167 15

[christine.endle-krieger@dak.de](mailto:christine.endle-krieger@dak.de)



## Steuern auf den Punkt

# Die steueroptimierte Immobilieninvestition

Der Wohnungsmarkt bleibt angespannt. Die Politik hat zwar das selbst gesteckte Ziel verfehlt, für den Neubau von 400.000 Wohnungen pro Jahr zu sorgen. Die verfügbaren Förderprogramme sind aber einen Blick wert.

Die Förderprogramme für den Erwerb eines privaten Eigenheims beschränken sich im Wesentlichen auf zinsgünstige Kredite, die teilweise auch mit Teilschulderlassen ausgestattet sein können. Gerade die Vornahme energieeffizienter Umbau- und Sanierungsmaßnahmen wird durch Zuschüsse unterstützt. Die Förderungen haben in der Regel gemeinsam, dass notwendige Anträge vor Investitionsbeginn zu stellen sind und die Förderungswürdigkeit der Maßnahmen durch Experten bescheinigt werden muss. Einen Überblick über verfügbare Förderprogramme liefert ein Blick auf die Homepage des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz unter dem Stichwort Förderdatenbank.

Aus steuerlicher Sicht ist beim Erwerb eines Eigenheims ratsam, dass miterworbene Einzelwirtschaftsgüter (z. B. Sauna, Markise, Einbauküche) im Notarvertrag explizit genannt und bepreist werden. Insoweit reduziert sich die für die Grunderwerbsteuer maßgebliche Bemessungsgrundlage. Bei der Eigenheimsanierung ist mitzunehmen, dass energetische Maßnahmen zu einer Reduktion der Einkommensteuer von bis zu 40.000 Euro führen können. Voraussetzung für die Steuerbegünstigung ist insbesondere, dass die Immobilie älter als zehn Jahre ist, zu eigenen Wohnzwecken genutzt wird, die Maßnahmen einem gesetzlich geregelten energetischen

Zweck dienen und dessen Einhaltung durch das ausführende Fachunternehmen bescheinigt wird. Können die Voraussetzungen nicht eingehalten werden, bleibt die Steuerbegünstigung für haushaltsnahe Handwerkerleistungen.

Vor dem Hintergrund der Wohnungsneubauziele der scheidenden Bundesregierung wurde in der letzten Legislaturperiode insbesondere der Mietwohnungsneubau steuerlich incentiviert. Erstens wurde die lineare Gebäudeabschreibung für Immobilien, die nach dem 31.12.2022 fertiggestellt worden sind, von zwei auf drei Prozent erhöht. Zweitens wurde – als Alternative zur linearen Abschreibung – für Wohnungsneubauten, die ab dem 01.10.2023 hergestellt oder angeschafft werden, eine degressive Abschreibung von jährlich fünf Prozent des Gebäuderestwerts in das Gesetz aufgenommen. Drittens ist aktuell für neugeschaffenen Wohnraum eine Sonderabschreibung von insgesamt 20 Prozent, verteilt auf die ersten vier Jahre, verfügbar. Die Sonderabschreibung – die neben der regulären Gebäudeabschreibung Anwendung findet – ist allerdings vor dem Hintergrund der folgenden Einschränkungen zu sehen: Der energetische Gebäudestandard muss der Effizienzhausstufe 40 entsprechen, die Gebäudekosten dürfen pro Quadratmeter 5.200 Euro nicht übersteigen, wobei maximal 4.000 Euro je Quadratmeter der Sonderabschreibung zugänglich sind, und die Immobilie muss mindestens zehn Jahre der langfristigen Vermietung zu Wohnzwecken dienen. Alles in allem ist festzuhalten, dass die verbesserten Abschreibungsbedingungen einen erheblichen Anreiz für Neubauinvestitionen darstellen.

### Gut zu wissen

**Die Höhe der Gebäudeabschreibung ist der Renditetreiber für Immobilieninvestitionen. In diesem Sinne sollte im Notarvertrag ein möglichst hoher Kaufpreisanteil dem Gebäude zugewiesen und der gutachterliche Nachweis einer geringeren Gebäudenutzungsdauer erwogen werden.**

#### Dr. Sebastian Krauß

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

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





# Kompetenzforum Digitalisierung – Expertise für die Transformation

Digitalisierung ist ein komplexer Prozess, welcher oftmals mit starker Veränderung einhergeht. Der Markt für Anbieter und Tools entwickelt sich rasant und wird zunehmend unübersichtlicher. Das Kompetenzforum Digitalisierung bietet Ihnen genau die Expertise, die auf Ihre spezifischen Anforderungen zugeschnitten ist.

**W**arum ist das Kompetenzforum Digitalisierung sinnvoll? An der Digitalisierung kommt kein Unternehmen mehr vorbei. Aufgrund der Vielschichtigkeit des Prozesses und der Vielzahl an Lösungen greifen viele Unternehmen auf externe Hilfe zurück. Doch welche Beratung passt und bringt Sie ans Ziel?

■ **Unabhängigkeit und Neutralität:** Viele Anbieter und Beratungen verfolgen Eigeninteressen – sei es durch die Platzierung bestimmter Softwarelösungen, Provisionsvereinbarungen oder den Fokus auf Förderprogramme. Das Kompetenzforum Digitalisierung setzt bewusst auf neutrale, unabhängige Beratung.

■ **Fachlicher Austausch:** Im Rahmen des Beratungsnetzwerks des BVMW wurde das Kompetenzforum Digitalisierung ins Leben gerufen. Hier prüfen ausgewiesene Expertinnen und Experten aktuelle Tools und Trends daraufhin, ob sie für mittelständische Unternehmen wirklich praktikabel sind.

■ **Vertrauenswürdige Anlaufstelle:** Das Kompetenzforum ist die richtige Adresse, wenn Sie fundierte Antworten und individuelle Begleitung für Ihre digitale Transformation suchen.

## Was tut das Kompetenzforum Digitalisierung?

Es bietet vielfältige Kompetenz für passgenaue Digitalisierung. Das Kompetenzforum Digitalisierung ist eines der größten seiner Art im Beratungsnetzwerk des BVMW. Mitglieder aus verschiedenen Fachbereichen bringen gebündeltes Expertenwissen zusammen,

um Ihnen ganzheitliche und maßgeschneiderte Lösungen zu bieten. Diese Wissensvielfalt ermöglicht Ansätze, die genau zu Ihren Anforderungen und Rahmenbedingungen passen.

## Praxisorientierte und ergebnisorientierte Beratung

Das Forum analysiert konkrete Fallbeispiele und diskutiert passende Lösungsansätze. Ergebnisorientiert und aus dem Blickwinkel des Unternehmens. Hier sprechen wir von Effizienzsteigerung, verkürzten Durchlaufzeiten und optimierten Prozessen. Einer nachhaltigen Verbesserung der Rentabilität. Erfolge werden messbar und greifbar gemacht.

## Die Menschen mitnehmen

Die besten digitalen Lösungen entfalten nur dann ihre Wirkung, wenn sie von den Mitarbeitenden angenommen werden. Daher liegt ein zentraler Fokus des Kompetenzforums darauf, die Führung dabei zu unterstützen, Mitarbeitende von Anfang an einzubinden. Gemeinsam werden individuelle Lösungen entwickelt, die alle Beteiligten mitnehmen und fördern.

## Gut zu wissen

Fragen aus dem BVMW-Mitgliederkreis zum Thema Digitalisierung nimmt Thomas Apollonio, der Leiter des Kompetenzforums, gerne unter [thomas.apollonio@123c.digital](mailto:thomas.apollonio@123c.digital) entgegen.

**Thomas Apollonio**  
Geschäftsführer  
123C Digital Consulting  
**Leiter der Kompetenzforum Digitalisierung**  
[www.123c.digital](http://www.123c.digital)



**Thomas Apollonio** ist vom Beratungsnetzwerk Mittelstand zertifiziert. Informationen für Beratungssuchende und alle Beratenden, die an einer Mitgliedschaft im Beratungsnetzwerk interessiert sind, finden Sie unter: [www.beratungsnetzwerkmittelstand.de](http://www.beratungsnetzwerkmittelstand.de) oder über Nick Willer: [nick.willer@bvmw.de](mailto:nick.willer@bvmw.de)



Mit rund 300 Geschäftsstellen sind unsere Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in den Wirtschaftsregionen des BVMW vertreten:

- |                                  |                           |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1 Schleswig-Holstein             | 17 Nordhessen             |
| 2 Hamburg                        | 18 Thüringen West         |
| 3 Mecklenburg-Vorpommern         | 19 Thüringen Ost          |
| 4 Bremen/Oldenburg               | 20 Chemnitz               |
| 5 Berlin/Brandenburg Nord-Ost    | 21 Dresden                |
| 6 Berlin/Brandenburg Süd-West    | 22 Köln/Rhein-Erft-Kreis  |
| 7 Niedersachsen-West             | 23 NRW Südwest            |
| 8 Hannover                       | 24 Rheinland-Pfalz        |
| 9 Münsterland/Ostwestfalen-Lippe | 25 Rhein-Main             |
| 10 Sachsen-Anhalt                | 26 Mainfranken            |
| 11 Brandenburg Süd-Ost           | 27 Bayern Nord            |
| 12 Ruhrgebiet                    | 28 Saarland               |
| 13 Leipzig                       | 29 Nordbaden-Rhein-Neckar |
| 14 Düsseldorf                    | 30 Württemberg            |
| 15 Südliches NRW                 | 31 Schwarzwald/Bodensee   |
| 16 Südwestfalen                  | 32 Bayern Süd             |

**AUS DEN REGIONEN**



**Südwestfalen**

# Ausweg aus dem „Datenchaos“

Um ein mittelständisches Unternehmen gut zu führen, benötigt man aktuelle Daten, denn auf dieser Grundlage können fundierte Entscheidungen getroffen werden. „FTSolutions“ aus Wetzlar feiert 20-jähriges Jubiläum und sieht im IT-Bereich mittelständischer Unternehmen jede Menge Verbesserungspotenzial.

**A**ngefangen hat alles im Jahr 2005. Der Unternehmensberater Volker Tabel konnte sich über Auftragsmangel nicht beschweren. Ein großes mittelständisches Unternehmen aus der Industrie brauchte Hilfe. Die Aufgabe bestand darin, Daten zusammenzuführen, aufzubereiten und der Geschäftsleitung zu präsentieren. Doch was Tabel vorfand, machte ihn stutzig. Eine halb gefüllte Excel-Liste über Bestand, mehrere Listen über Wareneingang, Auftragsbestand zwischen 200 und 300, genauere Daten existierten nicht. Als er die Geschäftsführung auf die Defizite

ansprach, bekam er zur Antwort: „Deshalb haben wir sie ja beauftragt – um Ordnung in dieses Chaos zu bringen.“

## Datensalat in mittelständischen Unternehmen

Tabel sprach mit Baldur Fürchau, einem Programmierer und Softwareentwickler, und schilderte ihm die wiederkehrenden Probleme in fast allen Unternehmen aus der Region. Die beiden gründeten FTSolutions, um ein IT-Programm zu entwickeln, das digitale Struktur



## Visitenkarte

### FTSolutions OHG

Gründung: 2005

Firmensitz: Wetzlar

Geschäftsführer: Baldur Fürchau, Volker Tabel

Anzahl Mitarbeitende: 12

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



in die Daten bringen soll. Ein halbes Jahr später präsentierte Tabel eine Vorstufe des „selbstgestrickten Programms“ der Geschäftsleitung. „Würden sie für ein solches Programm 5.000 Euro bezahlen?“, fragte er fast kleinlaut. Die Antwort überraschte: Natürlich. Am besten, Sie bauen das gleich ein.

Als die Nachfrage immer größer wurde, hat die auf heute zwölf Mitarbeitende angewachsene FTSolutions ihre Web-Tools vollkommen erneuert und auf eine neue browserorientierte Basis gestellt. Erschreckend ist laut Tabel, dass immer noch viele mittelständische Firmen „Datensalat“ produzieren. Aber nicht nur die private Wirtschaft hat Probleme mit Datenzusammenführung und Auswertung. Beispiel: das Kommunale Jobcenter Lahn-Dill.

### Geringe Wertschätzung der IT

Am Monatsende müssen Daten immer an das Bundesamt übermittelt werden. Wie viel Mitarbeitende arbeiteten wie viele Stunden, Fallzahlen etc. Danach berechnet sich dann die finanzielle Ausstattung des Jobcenters. Mehrere Mitarbeitende versuchen tagelang Daten aufzuarbeiten und zusammenzuführen. Daraufhin fragte das Jobcenter bei FTSolutions an, ob es dafür eine digitale Lösung gebe.

Die Lösung gab es. Heute dauert es 15 Minuten und der Stress bei den Mitarbeitenden hat sich verflüchtigt.

Was Tabel bemängelt, ist die oftmals geringe Wertschätzung der IT-Bereiche in den Betrieben. Frei nach dem Motto: „Die kümmern sich um die Drucker.“ Lieber werden die modernsten Maschinen vorgestellt, ein Top-Invest, mit dem drei Mitarbeitende ersetzt werden können. Dabei müsste die größte „Maschine“ die IT sein. Wenn die nicht funktioniert, dann geht nichts mehr.

Auf die Zukunft seines Unternehmens angesprochen ist Tabel nicht bange. Ein Großteil der Unternehmen arbeite heute noch mit Listen, die nicht kompatibel sind. Manche noch mit Excel-Tabellen. Da dieser Bedarf sehr sichtbar ist, möchte er mit FTSolutions bis 2030 auf insgesamt 30 Mitarbeiter wachsen. „Nur finden müssen wir sie.“

### Herbert Beinlich

Pressereferent Berlin, Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Hessen, Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Saarland und Baden-Württemberg

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





Bremen/Oldenburg

# Ein Lebenslauf mit Ecken und Kanten

Manchmal führt ein Umweg zum Ziel – Heidi Kuls wagte den Sprung in die Selbstständigkeit: Der Kauf eines Fitnessstudios war ihr Startpunkt. Nach dem Verkauf begann eine vielseitige Reise durch verschiedene Branchen.

**A**ngefangen als Redakteurin, arbeitete sie anschließend als Content Creatorin und über ein Jahrzehnt als Inhaberin mehrerer Beauty-Filialen. Parallel dazu machte sie sich als internationale Trainerin und Marketingberaterin einen Namen, führte zwei Unternehmen in 23 Jahren zu Millionenumsätzen – und entschied sich schließlich für eine grundlegende Wende.

## Verständnis und Respekt

Aus persönlichen Gründen wechselte sie zu einem Finanzdienstleister und übernahm dort die Führung mehrerer Teams. Eine Erkenntnis prägte diese Zeit: „Ich war als Unternehmer-Chefin nicht besonders „nett.“ Mit dieser ehrlichen Selbstkritik entwickelte sie ein neues Führungsverständnis. Die Formel: Verständnis, Respekt und ein stärkenorientierter Ansatz als Grundlage für erfolgreiche Unternehmen. Sie erkannte, dass Skalierung und Wachstum nicht nur Zahlen, sondern vor allem den Menschen dahinter benötigen. Seit 2020 ist Heidi Kuls Unternehmensberaterin sowie Mentorin für Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Führungskräfte. Ihr Motto dabei: „Sei Diener deiner Mitarbeitenden – Menschen führen Menschen“. Für sie bedeutet das, Perspektiven zu verändern – zugunsten aller Beteiligten. Ihre Erfahrung zeigt, dass dieser Ansatz Unternehmen nicht nur kulturell transformiert, sondern auch wirtschaftlich und im Mittelstand zu Mehrumsätzen in sechs- bis siebenstelligen Bereichen führt.

## Frauenförderung an erster Stelle

Besonders am Herzen liegt ihr die Förderung von Frauen. „Viele weibliche Führungskräfte unterschätzen ihre Leadership-Fähigkeiten“,

## Visitenkarte

**HK Unternehmensberatung**

Gründung: 2020

Firmensitz Oldenburg

Geschäftsführerin: Heidi Kuls

BVMW-Mitglied

[www.heidi-kuls.de](http://www.heidi-kuls.de)



erklärt sie. „Sie ducken sich in einer männerdominierten Welt, fühlen sich verantwortlich und übernehmen Aufgaben, die nicht ihre sind. 80 Prozent der Führungskräfte in vielen Branchen sind Frauen, doch 80 Prozent der Geschäftsführer sind Männer“, stellt sie klar. Heidi Kuls will daran künftig weiterarbeiten, um dieses Missverhältnis langfristig zu verändern. Einen Teil ihrer Zeit widmet sie Projekten zur Frauenförderung und kostenloser Startup-Beratung. Sie setzt sich für eine neue Arbeits- und Führungskultur ein, in der Menschen im Mittelpunkt stehen. Ein längst überfälliger Wandel, den sie mit Leidenschaft vorantreibt.

## Malte Borges

Pressereferent Niedersachsen, Hamburg, Schleswig-Holstein, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern

[malte.borges@bvmw.de](mailto:malte.borges@bvmw.de)





**Heidi Kuls** startete 1978 mit einer Ausbildung zur Justizfachangestellten. Im Jahr 1993 gründete sie das Sport- und Freizeitland Ilsfeld. Durch Umzug und Trennung begann sie 2001 ihre Tätigkeit als Marketingassistentin des SFC Wolfsburg. Von 2006 bis 2019 war sie Inhaberin der Xtremelashes Shops Hannover und Wolfsburg. Sie betreute von 2007 bis 2018 1.700 Unternehmerinnen in der Beauty-Branche in den Themen Technik und Marketing. Anschließend leitete sie das Marketing bei einem Oldenburger Personaldienstleister und wechselte von 2020 bis 2021 in die Finanzbranche. Seit 2020 betreibt Sie die HK-Unternehmensberatung und Training.



Düsseldorf

# Genuss trifft Innovation

„Gelato de Luxe“ statt Speiseeis – schon der Klang des Angebots macht klar: Hier geht es um Spitzenklasse aus der Manufaktur. Firmenchef Jörg Fischer erläutert: „Wir schaffen ein einzigartiges Geschmackserlebnis, das Menschen zusammenbringt und begeistert.“ Aber von Anfang an.

Italienisches Gelato unterscheidet sich bei den Zutaten und im Herstellungsprozess von klassischen Eissorten. So wird weder Sahne noch Ei, sondern Milch verwendet. Das Gelato wird beim Gefrieren langsamer geschlagen, es entsteht eine dichtere, weichere Textur für einen intensiven, langanhaltenden Geschmack.

Qualität zählt: Alle Ragouts und Saucen werden in der Kieler Manufaktur hausgemacht, fertige Pasten und Pulver kommen nicht ins Eis, dafür frische Weidemilch. Auch auf Aromen, Farb- und Konservierungsstoffe verzichtet Giovanni L.

Der Firmenname „Giovanni L.“ geht auf den Großvater Giovanni Lasagna zurück – aus dem Jahr 1961, mit einer Eisdiele am Steinhuder Meer und einem Eiskarren. Die Gastronomiekarriere vom Inhaber Jörg Fischer begann mit 14 Jahren als Aushilfe in einer Eis-

diele. 2005 öffnete er das erste Giovanni-L.-Eiscafé im Zentrum von Hannover. 2006 folgte die Einweihung des Eiscafé im Kieler CITTI-PARK als großzügige Gastronomiefläche. Es ist der Start für eine Erfolgsgeschichte mit vielen Eisstationen in Deutschland und international.

## Wachstum mit Partnern

Im Jahr 2009 folgte der Aufbau eines Franchisesystems. Das erfolgreiche Giovanni-L.-Konzept bildet die Grundlage für weitere Unternehmer, die die Produkte und den Marktauftritt für eigene Angebote nutzen wollten. Im gleichen Jahr öffnete die erste Filiale auf Mallorca. 2010 ein besonderer Ritterschlag: Die Sorte „Sizilianische Pistazie verde“ wurde in Rimini Gelato-Weltmeister, ein Erfolg, den Giovanni L. 2014 noch einmal einfahren konnte. Ein weiterer



## Visitenkarte

**Giovanni L. Produktions- & Handelsgesellschaft mb H& Co. KG**

Gründung: 1961

Firmensitz: Kiel

Mitarbeitende: 50

Geschäftsführender Gesellschafter: Jörg Fischer  
BVMW-Mitglied

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

Höhepunkt: 2011 entstand mit der Produktionszentrale in Kiel das Zentrum für die weitere Geschäftsentwicklung. Heute nutzt die Produktion mehr als 4.000 Quadratmeter, lieferbar sind 60 Eissorten, rund zwei Millionen Liter Gelato werden pro Jahr ausgeliefert – bis in die Vereinigten Arabischen Emirate und nach Skandinavien.

2020 endete das Franchise-System und wurde in ein Partnersystem überführt. „In der Corona-Phase hatten unsere Franchise-Partner viele Probleme. Unser System basiert jetzt auf freien Partnerschaften, wir unterstützen diese mit Praxistipps, Schulungen, Marketingmaßnahmen, Technik und natürlich unseren Eissorten“, erläutert Jörg Fischer. Heute nutzen rund 500 Verkaufsstellen – vom Flagship-Store bis zum Shop-in-Shop-System in Bäckereien oder Restaurants – die Produkte und die Partnerunterstützung von Giovanni L. Unter anderem Hapag Lloyd, Sea Cloud, Café del Sol, der Vertriebspartner Backring Nord oder die Frischdienst Union zählen zu den Kunden.

### Roboter ergänzen Servicepersonal

Während der Pandemie waren Fachkräfte Mangelware – und sind es auch heute noch. Giovanni L. suchte nach innovativen digitalen Lösungen und kam auf Roboter. „Wir kennen die Bedürfnisse von

Gastronomie und Serviceeinrichtungen sehr genau, haben eigene Locations und konnten schnell die passenden Systeme identifizieren“, erläutert Dennis Dehring, Executive Board Member bei Giobotics.

Nach umfangreichen Feldtests entschied sich Giovanni L. für Service-Roboter des Herstellers Pudu Robotics und gründete den Firmenzweig Giobotics. Dennis Dehring hatte die Aufgabe, den Roboter Einsatz in eigenen Lokalitäten zu optimieren, den Kontakt zu Pudu zu halten, Impulse beizusteuern und ein deutschlandweites Service-Netz für die Kunden aufzubauen. Giobotics schlägt nach einer Vor-Ort-Aufnahme geeignete Modelle vor, übernimmt die Inbetriebnahme und unterstützt die Anwender auch im laufenden Betrieb.

Bereits im Dezember 2022 erhielt Giobotics die Auszeichnung „Pudu Best Partner & Excellent Service Partner“. Neue Systempartner für Installation, After Sales Service und die Erprobung neuer Einsatzgebiete wurden an Bord geholt. 2023 wurde Giobotics „Best Partner of the Year“. Pudu und Giobotics konnten auf der Hannover Messe 2024 gemeinsam einen innovativen Transportroboter mit einer Lastaufnahme bis zu 300 Kilogramm präsentieren. Mittlerweile stattet Giobotics Roboter mit speziellem Zubehör aus und liefert Sonderausführungen. Das bestätigt die Sonderstellung von Giobotics in der Pudu-Familie.

Aktuell gibt es Roboter für die Bereiche Reinigung, Service, Marketing und Lagerlogistik. Sie unterscheiden sich nach Anwendungsgebiet, aber auch nach Kommunikationsschnittstellen, Tragfähigkeit und „Intelligenz“.

Ein aktueller Kontakt mit dem Institut für Ernährungswissenschaften und Ökotrophologie der Europa-Universität Flensburg untersucht Service-Robotic in der Gastronomie – ein weiterer Schritt digitaler Ergänzung von Service-Dienstleistungen.

Serviceroboter für Gastronomie, Hotellerie und im Gesundheitswesen sind Stand der Technik und tauchen immer häufiger im Alltag auf. Roboter lösen den innerbetrieblichen Verkehr und fegen und wischen Ihre Lager-, Produktions- und Verwaltungsräume. In der Produktion helfen Roboter zum Beispiel beim Zusammentragen unterschiedlicher Artikel, können aber mittlerweile auch Lasten bis zu 300 Kilogramm autonom zum Ziel bringen.

#### Malte Borges

Pressereferent Niedersachsen, Hamburg, Schleswig-Holstein, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern

[malte.borges@bvmw.de](mailto:malte.borges@bvmw.de)



30

## Württemberg

## 30 Jahre Binderpreis: Auszeichnung für innovative Augenoptik

Seit drei Jahrzehnten wird der Hochschulpreis der Binder Optik GmbH verliehen, ein Meilenstein für die Augenoptikbranche und die Hochschule Aalen. Der mit 3.000 Euro dotierte Preis, der von Dr. Helmut Baur, Geschäftsführer von Binder Optik und Präsidiumsmitglied des BVMW, überreicht wurde, würdigt die herausragenden Leistungen von Absolventen des Studiengangs Augenoptik/Optometrie.

Die diesjährige Preisträgerin, Tamara Beil, überzeugte mit ihrer Bachelorarbeit, die sich mit der Übernahme traditioneller Augenoptik-Fachgeschäfte befasst. Ihre praxisnahe Analyse liefert wertvolle Handlungsempfehlungen für Geschäftsinhaber, die ihre Betriebe übergeben möchten. Die Arbeit basiert auf Experteninterviews mit Nachfolgern und bietet wichtige Einblicke in die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Unternehmensübergaben.

Mit dem Binderpreis unterstreicht Binder Optik ihr Engagement für die Nachwuchsförderung in der Augenoptik. Seit 30 Jahren unterstützt das Unternehmen die Hochschule Aalen, fördert die Anerkennung akademischer Leistungen und demonstriert die Verbindung von Wirtschaft und Wissenschaft. „Die enge Zusammenarbeit mit der Hochschule Aalen ist ein zentrales Anliegen von Binder Optik“, betonte Dr. Helmut Baur, der auch als Ehrenszenator der Hochschule wirkt.

[www.binder-optik.de](http://www.binder-optik.de)

Dr. Helmut Baur, Geschäftsführer von Binder Optik und Präsidiumsmitglied des BVMW, überreicht Absolventin Tamara Beil den Binderpreis.



Christoph Ahlhaus dankt Rüdiger Muth bei der Bundestagung 2024 für sein Engagement.

## Vielen Dank, Rüdiger Muth!

Mit großer Anerkennung möchten wir unseren geschätzten Kollegen Rüdiger Muth würdigen, der in seiner langjährigen Tätigkeit in verschiedenen Schlüsselpositionen maßgeblich zur Weiterentwicklung des BVMW beigetragen hat.

Rüdiger Muth startete Anfang 2007 beim BVMW als Leiter des Kreisverbandes Vogelsberg. 2010 übernahm er die Leitung der Wirtschaftsregionen Rhein-Main/ Nordhessen und wurde parallel Leiter des Landeswirtschaftssenats in Hessen, wo er wichtige Impulse für die dortige Wirtschaftspolitik setzte. Von 2011 bis 2021 war er als Landesbeauftragter für Politik tätig. Die Rolle als Gebietsleiter übernahm Muth 2017 und förderte zahlreiche neue Projekte. Darüber hinaus war er zwischen 2013 und 2022 als Pressesprecher aktiv und leitete 2023/2024 die Verbandsorganisation in der Bundeszentrale in Berlin, wo er interne Strukturen optimierte.

Wir danken Rüdiger Muth für sein Engagement, seinen Einsatz und die Leidenschaft, die er in all seinen Tätigkeiten eingebracht hat.

26

## Mainfranken

## Zu Gast in der Mainfranken-Kaserne

Mehr als 130 Gäste folgten im Oktober der Einladung von Christian Göwecke und Diana Dümmler (BVMW) in die Mainfranken-Kaserne nach Volkach im Landkreis Kitzingen. Matthias Kampf, Kommandeur des Logistikregiments 4, machte deutlich, welche Funktionen und Aufgaben der von ihm verantwortete Truppenteil im regionalen und überregionalen Wirtschaftsraum wahrnimmt. Mit Chefvolkswirt Dr. Hans-Jürgen Völz, selbst Offizier der Reserve, war auch die Bundeszentrale des BVMW an diesem Abend prominent vertreten. Top-Speaker Sebastian Wächter legte den Fokus seiner Keynote auf Führung in herausfordernden Zeiten, und die Sponsoren EAA/ IFD Würzburg, AOK Bayern/Direktion Schweinfurt und FMP design engineering GmbH aus Schweinfurt und natürlich die Soldatinnen und Soldaten des LogRgt 4 trugen dazu bei, dass der Abend ein voller Erfolg wurde.

32

## Bayern Süd

## Roundtable im Bayerischen Landtag: Brandschutztüren im Fokus

Im Bayerischen Landtag diskutierten Vertreter des Mittelstands und Experten sowie Abgeordnete der Freien Wähler die Herausforderungen beim Einbau von Brandschutztüren in Altbauten. Im Zentrum der Diskussion stand eine fehlerhafte Formulierung in der Zulassung für Brandschutztüren. Diese führt zu erheblichen Schwierigkeiten für Metallbauer und Hersteller beim Einbau in Bestandsgebäuden.

Die Experten kritisierten unnötige Kostensteigerungen und erhöhten bürokratischen Aufwand durch Einzelfallgenehmigungen. Die anwesenden Politiker zeigten sich überrascht und kündigten an, das Thema auf Bundesebene voranzubringen. Ziel ist es, eine praxisnahe Lösung zu finden, um Bauherren und Handwerker zu entlasten.

v. li.: Martin Behringer (MdL), Michael Koller (MdL), André Porombka (Vertreter Systemhersteller), Kornelia Kirchnermeier (BVMW), Heinz Bender (Heinz Bender GmbH & Co. KG) und Dr. Martin Brunnhuber (MdL).



32

## Bayern Süd

## Tradition trifft auf Moderne – die Tölzer Löwen

Das neue BVMW-Mitglied Tölzer Löwen ist ein traditionsreicher Eishockeyclub aus der bayerischen Kurstadt Bad Tölz. Gegründet im Jahr 1928 stehen sie für Leidenschaft, Teamgeist und eine enge Verbindung zur Region. Besonders bekannt ist der Verein für seine hervorragende Nachwuchsarbeit: Sieben aktuelle A-Nationalspieler wurden in Tölz ausgebildet. Damit genießt der Club auch international einen ausgezeichneten Ruf als Talentschmiede. Sportlich treten die Löwen in der Oberliga Süd an, wo sie regelmäßig um Erfolge kämpfen und mit einer Mischung aus erfahrenen Spielern und jungen Talenten pro Saison zehntausende Fans begeistern. Die Tölzer Löwen sind eine feste Größe im deutschen Eishockey und ein Symbol für traditionsreiche Sportkultur.

[www.toelzer-eissport.de](http://www.toelzer-eissport.de)



v. li. Fabian Schlager (Geschäftsführer Tölzer Löwen), Mechthild Heppe (BVMW), Mannschaftsspieler Alexander Fichtner und Markus Stromenger (Geschäftsführer E.M.E.).

12

## Ruhrgebiet

## Expansion erfolgreich umsetzen: Rückblick auf das BVMW-Event

Im November 2024 lud der BVMW in Bochum rund 30 Unternehmer und Experten zur Veranstaltung „Internationale Erfolgsgeschichten – Best Practice der BVMW-Außenwirtschaft“ ein. Gastgeber war die Volkswagen Infotainment GmbH.

Britta Möller und Helga Ranft moderierten den Abend, bei dem BVMW-Berater und Unternehmen wie ITB Ingenieurgesellschaft, STEINCO und Route Digital erfolgreiche Expansionsprojekte vorstellten. Die Teilnehmenden waren beeindruckt von der schnellen Umsetzung und den moderaten Kosten.

Lars Kiera (RTS-Electronic) lobte die Veranstaltung als Impulsgeber für neue Märkte. Ein Rundgang mit Volkswagen-Infotainment-Direktor Tobias J. Nadjib rundete das Event ab.



## Hamburg

### Außenwirtschaftstag Nord – Erfolgreich global agieren

Rund 50 Unternehmen trafen im Oktober auf BVMW-Repräsentanten aus mehr als 20 Auslandsvertretungen. Neben einem fantastischen Ausblick beim Gastgeber FAIRFAMILY konnten die Besucher spannende Vorträge und einen intensiven Austausch beim strategischen Netzwerken genießen.

„Wir öffnen die Türen zu unserem Netzwerk im Ausland, und die anwesenden Unternehmen haben die Möglichkeit zum direkten Austausch eifrig genutzt“, freut sich Hans Kemeny, LWR für den Bereich Hamburg/Schleswig Holstein. Die Dimension der Außenwirtschaft wurde durch die große Anzahl der BVMW-Repräsentanten deutlich, und jeder Teilnehmer konnte seine persönlichen Fragen im direkten Gespräch klären. Zufriedene Gesichter – bei den Besuchern und den BVMW-Auslandsrepräsentanten.



## Hamburg/Schleswig-Holstein

### Mac City holt Azubis aus China

Mac City Education GmbH begleitet Kandidaten aus China umfassend: von Deutschkursen (A1 bis B1) im Heimatland über Unterstützung bei Zeugnisanerkennung, Wohnungssuche und Verwaltungsschritten bis zur Integration in Deutschland. Das Hamburger BVMW-Mitglied unter Leitung von Chenxi Lin vermittelt Auszubildende und betreut sie während der gesamten Projektlaufzeit. Arbeitgeber finden passende Kandidaten im Bewerberpool und führen Auswahlverfahren durch. Mac City übernimmt dann die Weiterqualifizierung und begleitet bis zum Ausbildungsantritt und darüber hinaus. Aktuell bereiten sich rund 40 Schüler in China auf die B1-Prüfung vor, um ab Frühjahr 2025 in Branchen wie Logistik, IT, Technik oder Gastgewerbe zu starten.

[www.maccity-education.de](http://www.maccity-education.de)



## Mecklenburg-Vorpommern

### 3. Personalforum des BVMW-MV

Fachkräftemangel – eine Herausforderung und ein wichtiges Thema für den BVMW. Doris Schultz, Leiterin des Kreisverbands Rostock, nahm sich dieses Themas auf dem 3. Personalforum in Gut Gremmelin an. „Wir helfen unseren Mitgliedern und Interessenten aus dem Mittelstand: Mit einem B2B-Marktplatz für die Beschaffung und Entwicklung des Personals.“ Das Forum behandelte unterschiedliche Themenkreise „Von der Unternehmensstrategie zum Personalbedarf“, „Recruiting optimieren“ und „Mitarbeiter auf dem Weg zur Führungskraft“, jeweils mit mehreren Workshops.

Beim anschließenden Grillen war Zeit zum Netzwerken mit den Referenten und in Einzelgesprächen. Doris Schultz ist überzeugt: „Das machen wir wieder – die Rückmeldungen der Teilnehmer zeigen, dass wir den Bedarf erkannt und wertvolle Impulse gegeben haben.“

Doris Schultz leitet das 3. Personalforum des BVMW-MV ein.



### AI Officer (Kurs & Zertifikat) & Digital Pioneers Network

Der Digitalverband BVDW kommt gleich mit zwei Highlights. Unternehmen und Mitarbeitende müssen KI-Fachkunde laut Artikel 4 KI-Verordnung nachweisen. Das gelingt über den AI-Officer-Kurs mit Zertifikat. Für alle Young Digital Talents (von 16 bis 30 Jahren) bietet der BVDW ein neues Netzwerk. Kostenlose Teilnahme für Studierende & Young Professionals.

Jetzt AI Officer und/oder Digital Pioneer @ BVDW werden!

[www.bvdw.org](http://www.bvdw.org)



Hannover

## Herausragende Leistungen und Innovationsgeist gewürdigt

Schon zum zehnten Mal war die Emil Frey GmbH, Göttingen, Gastgeber für die Jahresabschlussveranstaltung in Süd-Niedersachsen. LWR Jörn Kater: „Beim Business-Meeting ehren wir langjährige Mitglieder und präsentieren einen spannenden Keynote-Referenten.“

Der Unternehmerpreis 2024 ging an die Pro Basketball Göttingen GmbH. Sie hat durch Engagement und Innovationsgeist überzeugt und wichtige Impulse in der Region gegeben. Mit der Keynote gab Kriminal- und Geheimdienstanalyst Mark T. Hofmann den Gästen Hinweise, wie sie menschliches Verhalten durchschauen und die verborgenen Motive dahinter verstehen – das kann beim Verkauf, in Verhandlungen oder der Führung den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen.



Berlin/Brandenburg Süd-West

## Unwissenheit schützt vor Strafe nicht

Es gibt immer mehr Gesetze und Verordnungen, von denen die Verantwortlichen im Mittelstand nichts wissen, gegen die sie aber tagtäglich verstoßen. Diese These vertritt der Potsdamer Rechtsanwalt Ronald Ziegler, der einige dieser Gesetze in Kurzform im Berliner Goerzwerk auf einer gemeinsamen Veranstaltung von BNI und BVMW vortrug. Es ging um das Whistleblower-Gesetz, Familienstartzeitgesetz, Einwegkunststofffondsgesetz oder auch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Wie heißt es im Volksmund: „Unwissenheit schützt vor Strafe nicht.“ Der Versicherungsmakler Joachim Sturmhöfel von der „Ihre Allianz Wölfl & Sturmhöfel oHG“ gab Einblicke in das Thema Unternehmerhaftung und kam zu dem Fazit, dass es ohne externen Rechts-Beistand für die größeren Unternehmen kaum möglich ist, alle Gesetzesinhalte regelkonform zu handhaben.



Die Gewinner der ersten drei Plätze des BVMW Innovation-Pitches wurden auf der Veranstaltung gebührend gewürdigt.

22 Köln/Rhein-Erft-Kreis

## Innovative Ideen für den Mittelstand

Vor 120 Gästen fand der erste BVMW Innovation-Pitch im Design Office im Kölner Mediapark statt. In kurzen 10-Minuten-Pitches präsentierten neun ausgewählte junge Unternehmer ihre innovativen Ideen für den Mittelstand. Mit Hilfe einer App wurden die ersten drei Sieger vom Publikum ausgewählt. Den ersten Platz mit einem Preisgeld von 1.000 Euro belegte „Schattensprung“, die ein neues Programm zur Integration von Obdachlosen und zur Fachkräftesicherung vorstellten. Die weiteren Preisträger waren „bovest“ (Vernetzung von Schulen und Unternehmen) und „Urban Ray“ (Zukunft der städtischen Logistik mit Drohnen-Lieferungen). Die BVMW-Leiterin für Köln und den Rhein-Erft-Kreis, Margit Schmitz, war begeistert: „Ein inspirierender Abend, der gezeigt hat, was möglich ist, wenn der Mittelstand Innovation und Engagement zusammenbringt.“



Brandenburg Süd-Ost

## Die Zukunft des Wassers sichern

Wie können wir die gute Wasserqualität auf Dauer sichern? Damit beschäftigte sich ein Zukunftskongress des Innovationsclusters Wasserwirtschaft Brandenburg in Finsterwalde (Elbe-Elster-Kreis), an dem mehr als 70 Vertreter von Wirtschaft, Wissenschaft und Behörden teilnahmen. „Als existenzielle Ressource bedarf Wasser eines besonderen Schutzes und hoher gesellschaftlicher Aufmerksamkeit“, betonte Thomas Ebert, Geschäftsführer des BVMW-Mitglieds Schönborner Armaturen GmbH Doberlug-Kirchhain, gleichzeitig Initiator des Kongresses. Dies betreffe sowohl die Schonung von Wasserressourcen durch Reduktion des Verbrauchs als auch die Sicherstellung hoher Wasserqualität durch digital vernetzte Versorgungssysteme und Behandlungsverfahren.



## Bayern Süd

### Auszeichnung als TOP-Unternehmen Niederbayern

Die dab:Daten Analysen & Beratung GmbH aus Deggendorf (BVMW-Mitglied) wurde im Oktober als TOP-Unternehmen Niederbayern 2024 ausgezeichnet. Der Preis wird vom Landkreis Deggendorf und der Initiative „Niederbayern – schafft Zukunft“ verliehen und würdigt Unternehmen, die nicht nur wirtschaftlich stark sind, sondern auch durch soziale Verantwortung, ökologische Nachhaltigkeit und regionale Verbundenheit glänzen.

v. li. Stefan Wenig (Geschäftsführer), Florian Popan (Prokurist), Victoria Eckl, Daniela Damoune, Sabrina Marchl, Michael Paternoster und Robert Galetzka.



## Bayern Süd

### 11. Frauenforum des BVMW – „Starke Frauen – starke Brands“

Das 11. Frauenforum des BVMW, organisiert von Mechthild Heppe und Angelika Kapfer, war erneut ein Highlight für Unternehmerinnen. Rund 90 Teilnehmerinnen diskutierten Themen wie Gleichstellung, Frauen in Führungspositionen und Personal Branding. Bayerns Sozialministerin Ulrike Scharf betonte in ihrer Eröffnungsrede die Bedeutung von Netzwerken: „Gleichstellung ist ein Recht.“ Olympiasiegerin Natalie Geisenberger inspirierte mit ihrer Lebensgeschichte, während Birgit Weber die Bedeutung einer klaren Personal Brand hervorhob. Das Forum bot wertvolle Impulse, Austausch und Strategien für beruflichen Erfolg.

(v. li.): Angelika Kapfer, Birgit Weber, deutsche Rennrodlerin Natalie Geisenberger, Katja Lino Roeber, Staatsministerin Ulrike Scharf und Mechthild Heppe (BVMW).



## Mecklenburg-Vorpommern

### H2APEX: BVMW-Mitglied treibt Wasserstoffmobilität voran

Unser Mitglied H2APEX setzt Maßstäbe in der Wasserstofftechnologie: Im Landkreis Rostock nahm das Unternehmen zwei Wasserstofftankstellen in Betrieb, die eine neue Flotte von 15 Wasserstoffbussen des Verkehrsunternehmens Rebus versorgen. Die lokal CO<sub>2</sub>-neutral produzierte Energie ermöglicht klimafreundlichen Nahverkehr. Mit 52 Bussen wird Rebus bald eine der größten Wasserstoffflotten Europas betreiben. H2APEX, verantwortlich für Planung, Bau und Wartung der Tankstellen, zeigt, wie innovative Mittelständler als BVMW-Mitglieder zur nachhaltigen Transformation und einer klimaneutralen Zukunft beitragen.

[www.h2apex.com/de](http://www.h2apex.com/de) [www.rebus.de](http://www.rebus.de)



## Berlin/Brandenburg Süd-West

### Mini-Kameras revolutionieren Medizintechnik

Das Potsdamer Startup AKmira optronics (BVMW-Mitglied) hat den Innovationspreis Berlin Brandenburg 2024 erhalten. Gründer Alexander Knüttel und sein Team entwickeln miniaturisierte 3D-Kameras, die unter anderem berührungslos Gehörgänge scannen können. Basierend auf digitaler optischer Holografie setzt AKmira neue Maßstäbe in der Medizintechnik. Erste Anwendungen sind für 2025 geplant, darunter Otoplastiken für Hörgeräte. Mit einer Produktion von bis zu 2.000 Geräten jährlich strebt das Unternehmen nachhaltiges Wachstum an. Ab 2026 soll eine ultraminiaturisierte Kamera auf den Markt kommen – kleiner als ein Fingernagelfragment.

[www.akmira-optronics.de](http://www.akmira-optronics.de)



## Nordbaden-Rhein-Neckar

### Wachstum, Wohlstand, Mittelstand – wie erhalten wir unsere regionale Wirtschaftskraft?

Am 12. November 2024 fand im Haus der Wirtschaft der IHK Karlsruhe eine Veranstaltung des BVMW Nordbaden-Rhein-Neckar in Kooperation mit der Friedrich-Naumann-Stiftung und der Reinhold-Maier-Stiftung statt. Dr. Christian Lerch (Fraunhofer-Institut) eröffnete mit einem Vortrag über Herausforderungen für den Mittelstand, wie Fachkräftemangel und stagnierende Digitalisierung.

In der Diskussionsrunde, moderiert von Josef Stumpf, forderte Prof. Dr. Erik Schweickert weniger bürokratische Belastungen. Sebastian Krauß (BVMW) betonte die Bedeutung des Dialogs zwischen Politik und Mittelstand. Unternehmerin Cordula Schulz hob den Innovationsgeist des Mittelstands hervor. Beim abschließenden Networking tauschten sich die Gäste angeregt aus.



## Württemberg

### Erster AI Communication Award: Ziehl-Abegg zeichnet KI-Innovationen aus

In Kupferzell hat das BVMW-Mitglied Ziehl-Abegg den ersten AI Communication Award verliehen. Die Preise gingen an kreative Projekte, die KI in der Markenkommunikation, beim Recruiting und im Marketing einsetzen. Baden-Württembergs Wirtschaftsministerin Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut lobte die Vorreiterrolle der ausgezeichneten Projekte.

Ziehl-Abegg-Vorstand Dr. Marc Wucherer betonte, dass der Award Hemmungen gegenüber KI abbauen und deren Potenziale zeigen soll. Mit Kategorien wie „Creative Applications“ und „Marketing Strategy“ wurden wegweisende Lösungen prämiert. Der Preis unterstreicht die Bedeutung der Region Heilbronn-Franken als Zentrum für KI-Innovation.

[www.ziehl-abegg.com](http://www.ziehl-abegg.com)



## Bayern Süd

### Taglieber Holzbau erhält Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2025

Das Oettinger Familienunternehmen Taglieber Holzbau wurde mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2025 in der Kategorie „Unternehmen“ ausgezeichnet. Dieser Preis würdigt Unternehmen, die in ihrer Branche die überzeugendsten Antworten auf die Herausforderungen der Nachhaltigkeit und Vorreiter der Branche sind.

Mit über 230 Mitarbeitern setzt Taglieber auf nachhaltige Lösungen im Holzbau und geht neue Wege in der Sanierung und Gewerbebau. „Dieser Preis ist eine Anerkennung für unseren kontinuierlichen Einsatz für Nachhaltigkeit und ökologische Verantwortung“, so Taglieber. „Unsere Projekte stehen für Innovation, Qualität und einen echten Beitrag zur dringend notwendigen Bauwende.“

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



## Bayern Süd

### 125 Jahre Munk: Jubiläumsfeier mit besonderer Ehrung

Unser Mitglied MUNK Group feierte ihr 125-jähriges Bestehen mit einem festlichen Galaabend, zu dem rund 400 Gäste geladen waren. Ein besonderer Moment war die Übergabe eines Ehrenpokals an Ferdinand Munk, den Inhaber des Familienunternehmens, durch den Bundeswirtschaftssenat. Die Auszeichnung ehrt überaus verdienstvolles Wirken als Familienunternehmer für den deutschen Mittelstand, für Stadt und Landkreis Günzburg, für sein vielfältiges soziales und karitatives Engagement sowie seine langjährige Mitgliedschaft im Bundeswirtschaftssenat und als Vorsitzender der Kommission Bundeswehr und BOS des BVMW.

Aus einer kleinen Wagnerei hervorgegangen, ist die MUNK Group heute führend in Steigtechnik und Rettungslösungen. Mit über 450 Mitarbeitenden bleibt das Unternehmen seinem Bekenntnis zu „Made in Germany“ treu.

[www.munk-group.com](http://www.munk-group.com)



## KULTUR

# FilmTipp

### ROBOTS

Der Film „Robots“ zeigt auf fiktive Weise die Zukunft der Menschheit und die Rolle von KI auf. Die Geschichte spielt in einer Welt, in der Menschen mit humanoiden Robotern zusammenleben, die nach und nach ihre eigenen Rechte einfordern.

Robots ist eine Science-Fiction-Komödie von Anthony Hines und Casper Christensen. Der US-amerikanische Film erschien 2023 und basiert auf der Kurzgeschichte „The Robot Who Looked Like Me“ von Robert Sheckley aus dem Jahr 1973. Die beiden Hauptfiguren Elaine (Shailene Woodley) und Charles (Jack Whitehall) leben mit illegalen Androiden-Doppelgängern zusammen. Diese nutzen sie, um möglichst viele Aufgaben und Erledigungen durchführen zu lassen – von Dating bis hin zur Arbeit.

#### Eine „androide“ Liebesgeschichte

Die Geschichte spielt im Jahr 2032. Die fortgeschrittene Robotik hat es der Menschheit ermöglicht, lebensechte Androiden als Arbeiter einzusetzen, jedoch ist ein Privatbesitz noch nicht zugelassen. Die wohlhabenden Vorstadtbewohner Elaine und Charles benutzen daher ein nachgebautes Modell, das sie online gekauft haben. Charles „C2“ erledigt nicht nur seinen Job, sondern lernt auch Frauen für ihn kennen, beziehungsweise trifft eine Vorauswahl, sodass sich Charles das Dating erspart. Elaines „E2“ geht mit zwölf Männern gleichzeitig aus, wegen des Geldes und den teuren Geschenken. Durch ein Missverständnis treffen Charles und Elaines Roboter „C2“ und „E2“ aufeinander und

verlieben sich. Die Androiden entwickeln ein Eigenleben, vermenschlichen, beginnen eine Beziehung miteinander und brennen daraufhin gemeinsam durch. Nun sind Elaine und Charles, die sich bis dahin noch nicht kannten, gezwungen, sich zusammenzutun, um ihre technischen Doubles wieder einzufangen und ihr Leben zurückzubekommen. Sie fahren zu Zach (Paul Rust), der die beiden Androiden erschaffen hat. Denn er ist als Einziger in der Lage, sie mithilfe ihrer GPS-Spuren aufzuspüren.

#### Zwei Robotern auf der Spur

„C2“ und „E2“ befinden sich auf der Flucht. Sie geben sich zunächst als ihre menschlichen Gegenstücke aus, um an deren Autos und Kreditkarten zu gelangen, und versuchen es sogar mit Erpressung. Eine wilde Verfolgungsjagd beginnt, denn die beiden Roboter sind auf dem Weg zu Charles' Familie, um dort im Kreise der Familie zu heiraten. Charles und Elaine rechnen zwischenzeitlich damit, wegen des Besitzes von Klonrobotern inhaftiert zu werden, und versuchen gleichzeitig „C2“ und „E2“ einzufangen und auszuschalten.

Der Film regt zum Nachdenken an, da er Themen wie KI, die Zukunft der Arbeit und

menschliche Beziehungen auf satirische und humorvolle Weise behandelt.

Nicht jeder Witz trifft ins Schwarze und manches wirkt aufgesetzt – jedoch bleibt der Ernst hinter Fragen – über Egoismus und den Wunsch nach Perfektion bestehen.

#### Robots

Komödie, Science Fiction, USA (2023)

**Regie:** Casper Christensen, Anthony Hines

**Mit:** Shailene Woodley, Jack Whitehall, Paul Rust

**FSK:** 12

**Alem-Adina Weisbecker**  
CvD Redaktion  
Mittelstand.

**alem-adina.weisbecker@bvmw.de**





Jean Passepartout, Phileas Fogg und Abigail Fix durchqueren Italien per Zug.

# SerienTipp

## IN 80 TAGEN UM DIE WELT

Regisseur Steve Barron interpretiert den Literaturklassiker von Jules Verne auf packende Weise neu. Eine Reise um die Erde im viktorianischen Stil, aber mit thematisch hoher Aktualität.

Eine Runde um den Globus in 80 Tagen? Im Erscheinungsjahr 1873 der Romanvorlage von Jules Verne eine revolutionäre Idee. Die Miniserie „In 80 Tagen um die Welt“ ist eine spannende Neuinterpretation des Klassikers und erzählt in acht Episoden die Geschichte des exzentrischen britischen Gentleman Phileas Fogg, der nach einer wagemutigen Wette mit seinen Freunden im Reformclub in London festlegt, innerhalb von 80 Tagen die Welt zu umrunden. Begleitet wird er von seinem treuen Diener Jean Passepartout (Ibrahim Koma) und der Journalistin Abigail „Fix“ Fortescue (Leonie Benesch). Was als aufregendes Abenteuer beginnt, wird schnell zu einer emotionalen und persönlichen Reise.

### Zu Luft, zu Land, zu Wasser

Auf ihrer kühnen Reise durchquert das ungewöhnliche Trio unter anderem Frankreich, Indien, China und die Vereinigten Staaten. Sie nutzen für die Zeit neuartige Reisemöglichkeiten wie Heißluftballons, Dampflokomotiven oder die Ozeanüberquerung per Dampfschiff; Transportmittel, die erst kurz zuvor entwickelt oder für die massentaugliche Nutzung verfügbar gemacht wurden. Fogg, Passepartout und Fix erleben während ihrer Expedition nicht nur politische Konflikte der Weltgeschichte des auslaufenden 19. Jahr-

hunderts. Die Charaktere sehen sich außerdem mit den Grenzen ihrer eigenen Weltanschauung konfrontiert, die neuen Facetten einer globalisierten Welt zu verstehen und zu tolerieren. So konzentriert sich die Handlung wechselweise auf die persönlichen Herausforderungen und Ungerechtigkeiten, die jede der Figuren erlebt. Das Publikum erfährt die als gesellschaftliche Norm wahrgenommenen, jedoch zutiefst diskriminierenden Erfahrungen, die Passepartout nicht nur als Dienstpersonal, sondern viel mehr noch als Person of Colour in Abgrenzung zu seinen Mitreisenden erlebt. Ebenso verfolgt man Fix' ehrgeizigen Kampf, sich als Frau im männerdominierten Journalismus einen Namen zu machen. Für Fogg stellt sich neben der Wette mit seinem Kontrahenten aus dem Gentlemen's Club noch ein tiefgründiger Grund heraus, der ihn zu dem waghalsigen Versuch der Weltumrundung antreibt.

### Oldtimer mit Gegenwartsbezug

Der Miniserie gelingt die Hommage an den literarischen Verne-Klassiker und sie schlägt mit der Thematisierung von Kolonialismus, sozialen Normen und Emanzipation über ihre inhaltliche Aktualität zugleich die Brücke zur Gegenwart – eine gelungene zeitgeistige Adaption. Dabei laden die atembere-

raubenden Landschaftsaufnahmen und die charmante Optik im viktorianischen Stil zum genussvollen Zuschauen ein.

Die gewohnt imposante Filmmusik von Hans Zimmer rundet das spannende Erlebnis ab. Eine tolle Serie zum Binge-Watching und Dahinträumen in ferne Länder in den grauen Wintermonaten.

### In 80 Tagen um die Welt

Abenteuer-Miniserie (2021)  
Gemeinschaftsproduktion von RAI,  
France Télévisions und ZDF

**Regie:** Steve Barron

**Mit:** David Tennant, Ibrahim Koma,  
Leonie Benesch

8 Folgen à 45 Minuten

**Lena Jahr**  
BVMW Redaktion  
Mittelstand.

**lena.jahr@  
bvmw.de**



# BuchTipps

## MOBILITÄT IN BEWEGUNG

### Wie soziale Innovationen unsere mobile Zukunft revolutionieren

Unsere Mobilität ist im radikalen Umbruch. Elektromobilität zieht in unseren Alltag ein, wir teilen unsere Fahrzeuge und Fahrten, lassen uns auf der App die besten Fahrwege anzeigen, springen vom Scooter in die Bahn und ins Auto und testen die ersten autonom gefahrenen Meter. Wir erfinden Mobilität neu – überall auf der Welt.

Mobilität ist aber noch viel mehr als die Frage: „Wie komme ich von A nach B?“ Sie ist ein menschliches Grundbedürfnis, der Ausdruck unserer Bewegungsfreiheit in unserer demokratischen Gesellschaftsordnung. Sie ist Grundvoraussetzung für alle, die soziale und menschliche Begegnungen wünschen, sich austauschen und persönlich treffen möchten. Sie ermöglicht uns Selbstbestimmung und die freiheitliche Gestaltung unseres eigenen Lebens. Und sie steht für die Art und Weise, wie wir uns bewegen und bewegt werden. Doch unsere Mobilität ist auch immer noch ungerecht: Sie schließt ganze Gruppen aus und nimmt nicht immer die Bedürfnisse aller in den Blick.

Nari Kahle wirft in ihrem hochaktuellen Buch die zentralen Zukunftsfragen auf:

Wie kann Mobilität besser gestaltet werden? Wie können soziale und wirtschaftliche Aspekte unserer Mobilität zusammengedacht werden? Und wie können wir alte Mobilitätsformen neu denken sowie neue Ansätze entwickeln, die alte Probleme besser lösen?

Immer mehr Menschen und Unternehmen träumen nicht nur von einer zugänglichen, sozial nachhaltigeren Mobilität, sondern arbeiten tagtäglich daran. In diesem Buch geht es um ihre Geschichten, die Ideen von kreativen Köpfen, Macherinnen und Mobilitäts-Revoluzzern, und darum, ausgewählte Entwicklungen und neue Lösungen von Mobilität zu bewerten, die gesellschaftlich besser sind als die, die wir bislang kennen. Kurzum: Es geht um Denkanstöße, wie wir als Gesellschaft eine bessere Mobilität schaffen – für jeden Menschen, für unsere Gesellschaft und unsere Welt.



### Mobilität in Bewegung

Wie soziale Innovationen unsere mobile Zukunft revolutionieren

Nari Kahle

Gabal Verlag  
264 Seiten

**25,00 €**

### Wie Arbeit glücklich macht

Und wann man darüber nachdenken sollte, den Job zu wechseln

Prof. Dr. Claas Lahmann

Rowohlt Verlag  
288 Seiten

**18,00 €**



### Zukunftsstrategie Arbeitswelt

Wie Unternehmen durch eine Kultur der Netzwerkbindung wettbewerbsfähig bleiben

Corinna Spaeth

Springer Gabler  
452 Seiten

**59,00 €**



### Selbstbewusst Introvertiert als Führungskraft

Selbstcoaching-Journal mit Impulsen und Reflexionsfragen

Manuel Kull

Verlag Colditz  
248 Seiten

**24,95 €**



### Rendezvous mit deinem Glück

Glück ist kein Zufall, sondern (d)eine bewusste Entscheidung

Patrik Wenke

Business Village  
216 Seiten

**19,95€**



### Hackerangriff im Autohaus

Die abenteuerliche Rettung unseres Unternehmens

Anja Bauer

Books on Demand  
136 Seiten

**9,90 €**



### Frag immer erst Warum

Wie Führungskräfte zum Erfolg inspirieren

Simon Sinek

Redline Verlag  
224 Seiten

**19,99 €**



# AppTipps



## N2F Digitale Reisekosten

N2F ist die Lösung, die Ihre Reisekostenabrechnungsverwaltung revolutionieren wird!

Fotografieren Sie einfach Ihren Beleg. Der Smart Scan erkennt alle wichtigen Daten (Datum, Gesamtbetrag inkl. Steuern, Währung, MwSt.-Betrag, MwSt.-Satz usw.) und erzeugt den passenden Eintrag in der Reisekostenabrechnung, ohne manuelle Eingabe. Mit der Langzeitarchivierungsoption benötigen Sie keine Papierbelege mehr.

[www.n2f.com/de/reisekosten/](http://www.n2f.com/de/reisekosten/)



## Moovit Öffentlicher Personennahverkehr

Fahren Sie in eine andere Stadt oder ein anderes Land in Europa? Mit Moovit können Sie günstige Bus-, Bahn- und Fährtickets suchen, vergleichen und direkt buchen. Ab sofort können Sie direkt in der Moovit-App Intercity-Tickets inklusive grenzüberschreitender Fahrten in über 40 EU-Ländern buchen. Einfach auf den Reiter „Tickets“ tippen und aus einem Netzwerk von über 500 europäischen Bus-, Bahn- und Fähranbietern das beste Ticket buchen. Sowohl für Android als auch für iPhone zum Download.

<https://bvmw.info/moovit-appstore>



## Autobahn App Verkehrsmeldungen

Die eigene Fahrtroute checken, E-Ladesäulen finden und das aktuelle Verkehrsgeschehen im Blick behalten – diese und viele weitere Services vereint die Autobahn App der Autobahn GmbH des Bundes.

Ob Pendler oder Berufskraftfahrer: Wer auf den Autobahnen unterwegs ist, profitiert von der Autobahn App. Wichtige Zusatzinformationen zur aktuellen Verkehrslage, zu Baustellen oder Sperrungen sorgen für eine stressfreie und schnellere Reise.

<https://bvmw.info/autobahn-app>



## fireTMS Logistik-Software

fireTMS ist ein 100 Prozent onlinebasiertes Transportmanagement-System für Speditionen und Frachtführer. Es vereint Planung, Durchführung und Abrechnung in einer Lösung. Features wie grafische Fahrzeugplanung, Streckenrentabilität, GPS-Integration und Fahrerkommunikation sorgen für Transparenz und Kontrolle. Finanzmodule automatisieren Rechnungen, Buchhaltung und Berichte. Sie optimieren Flottennutzung, sparen Zeit und reduzieren Kosten – alles in einem Tool!

[www.firetms.com/de](http://www.firetms.com/de)



## Pareto Systems App für effizientes Arbeiten

Die Pareto-App richtet sich nach dem Pareto-Prinzip: 80 Prozent der Ergebnisse mit nur 20 Prozent Aufwand erreichen. Sie wird Sie beim Delegieren von Aufgaben unterstützen und bietet Ihnen die Möglichkeit, den Status jederzeit einzusehen. Mit der „Anstupsen“-Funktion erinnern Sie Kollegen an To-dos. So bleiben Sie organisiert, auch unterwegs. Die App ist kostenlos für Android und iOS verfügbar – perfekt für produktives Arbeiten!

[www.paretosystems.com/app.html](http://www.paretosystems.com/app.html)



## timr Zeiterfassungs-App

Mit timr erfassen Sie Arbeitszeiten schnell und einfach per Start/Stop-Funktion – am PC, Smartphone oder Terminal. Die App ist für Android und iOS verfügbar und ermöglicht eine präzise Positionserfassung. Ein übersichtliches Dashboard bündelt alle Projektdaten, sodass Sie stets fundierte Entscheidungen treffen können. Seit über zehn Jahren unterstützt timr Unternehmen bei der Digitalisierung der Zeiterfassung und erleichtert die Abrechnung durch genaue und schnelle Datenerfassung.

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





## NACHRUF

# Michael Woltering

**Der Mittelstand. BVMW e.V. ist in tiefer Trauer um seinen langjährigen Kollegen und Freund Michael Woltering.**

Am 15.12.2024 ist unser langjähriger hochgeschätzter Kollege und Freund Michael Woltering verstorben. Wir sind zutiefst erschüttert und können unsere Betroffenheit kaum in Worte fassen. Michael Woltering hat fast zwanzig Jahre unseren Verband leidenschaftlich wie kein anderer in unterschiedlichen Funktionen unterstützt und mitgestaltet. Er hat für diesen Verband gelebt. Seine klaren Positionen und sein unerschütterliches Engagement für den deutschen Mittelstand sowie seine Warmherzigkeit und sein Humor werden uns fehlen.

Michael Woltering reißt eine tiefe Lücke in die Architektur unseres Verbandes.  
Voller Dankbarkeit denken wir an ihn.

# Wir können ~~wir~~ uns das leisten?

Nord Leasing Sale & Lease Back:

## Mehr Finanzkraft für den Mittelstand

- ✓ Generiert kurzfristig Liquidität
- ✓ Verbessert die Eigenkapitalquote
- ✓ Hebt stille Reserven für höhere Buchgewinne
- ✓ Rating- und bonitätsunabhängig

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

# KEINE ZAUBEREI! MIT DER RICHTIGEN STRATEGIE ZU MEHR WACHSTUM

## **TTE ist Ihre Strategieberatung für bleibenden Erfolg.**

Damit Unternehmensstrategien sich nicht einfach in Luft auflösen, sorgen wir an Ihrer Seite für eine enge Verzahnung von Entwicklung und Implementierung. Das Ergebnis: wirksame Transformation, nachhaltiges Wachstum und der zweite Hidden Champion Award in Folge. Effektiv, oder? Let's talk!

[www.tte-strategy.com](http://www.tte-strategy.com)



**TTE** CREATING  
RESULTS  
TOGETHER

